

# Strateški menadžment u osiguranju

---

Trajber, Irena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:467932>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-22**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**IRENA TRAJBER**

**STRATEŠKI MENADŽMENT U OSIGURANJU**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**STRATEŠKI MENADŽMENT U OSIGURANJU**

**Mentor**  
**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.**

**Naziv kolegija**  
**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**Apsolventica**  
**Irena Trajber**

**JMBAG studentice**  
**0234057060**

# SADRŽAJ

1	UVOD .....	3
2	STRATEŠKI MENADŽMENT.....	4
2.1	Pojam strateškog menadžmenta.....	4
2.2	Temeljni zadaci strateškog menadžmenta .....	6
2.3	Upravljanje organizacijom i organizacijske sposobnosti .....	7
2.4	Strategija.....	8
2.5	Strateška analiza, strateško promišljanje .....	9
2.6	Jedinstveni sustav strateškog upravljanja.....	11
3	PROCES STRATEŠKOG UPRAVLJANJA.....	13
3.1	Analiza okoline.....	14
3.1.1	Eksterna okolina .....	15
3.1.2	Interna okolina.....	16
3.1.3	SWOT i TOWS matrica .....	17
3.2	Postavljanje organizacijskog usmjerenja.....	19
3.2.1	Vizija .....	20
3.2.2	Misija.....	21
3.2.3	Dugoročni ciljevi.....	23
3.3	Formuliranje strategije.....	23
3.4	Implementacija strategije.....	24
3.5	Kontrola i evaluacija strategije .....	25
3.6	Povratna veza.....	25
4	MENADŽMENT U OSIGURANJU .....	26
4.1	Pojam osiguranja .....	26
4.2	Pojam i značaj menadžmenta u osiguranju.....	27
4.2.1	Lojalnost osiguranika prema osiguravajućoj kompaniji .....	28
4.2.2	Uloga menadžmenta u procesu implementacije i orijentacije prema osiguranicima 28	
4.2.3	Jak korporativni imidž – konkurentnost osiguravajućeg društva.....	29
5	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OSIGURAVAJUĆE KOMPANIJE .....	31
5.1	Definiranje organizacije i organizacijske strukture .....	31
5.1.1	Faktori organizacijske strukture u osigurateljnoj organizaciji .....	32
5.2	Poslovne funkcije u osigurateljnoj djelatnosti.....	32

5.3	Vrste organizacijskih struktura .....	32
5.4	Procesna organizacijska struktura kao pretpostavka uspjeha .....	36
6	ZNAČAJ I ULOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA U OSIGURANJU .....	38
6.1	Važnost informacijskog sustava u prodajnoj mreži .....	39
6.2	Uloga online poslovanja u osiguravajućoj djelatnosti .....	40
7	ZNAČAJ I PROBLEM RIZIKA I NEIZVJESNOSTI U OSIGURANJU .....	43
8	ANALIZA TRŽIŠTA OSIGURANJA .....	45
8.1	Osiguravajuće kompanije na finansijskom tržištu .....	45
8.2	Tržište osiguranja .....	45
8.3	Okruženje društava za osiguranje .....	46
8.4	Analiza eksterne okoline kao preduvjet razvoja društva za osiguranje .....	47
8.4.1	Značajke eksterne okoline .....	47
8.4.2	Upravljanje eksternim okruženjem .....	48
9	POSTAVLJANJE ORGANIZACIJSKOG USMJERENJA .....	51
9.1	Vizija .....	51
9.2	Misija .....	51
9.3	Strateški ciljevi .....	52
10	MARKETING KONCEPT U OSIGURANJU .....	54
10.1	Karakteristike i značaj marketinga .....	54
10.2	Marketing koncept u osiguranju .....	54
10.3	Promocija u službi prodaje usluge .....	56
10.4	Značaj marketing strategije u funkciji razvoja osiguravajuće kompanije .....	57
10.5	Marketing strategije – najbolja perspektiva u osiguravajućoj djelatnosti .....	58
10.5.1	Strategija tržišne orijentacije .....	59
10.5.2	Strategija orijentacije prema osiguranicima .....	61
10.5.3	Strategija zadovoljstva osiguranika .....	62
11	ZAKLJUČAK .....	65
12	IZJAVA .....	67
13	LITERATURA .....	68
13.1	Knjige .....	68
13.2	Stručni radovi .....	68
13.3	Internet izvori .....	69
14	POPIS SLIKA I TABLICA .....	70

14.1	SLIKE .....	70
14.2	TABLICE .....	70
15	ŽIVOTOPIS.....	71

## SAŽETAK

Strateški menadžment je kompleksan proces koji se razvijao tijekom vremena kroz različite faze strateškog planiranja i odlučivanja.

Proces strateškog menadžmenta podrazumijeva niz kompleksnih aktivnosti koje zahtijevaju znatan napor i menadžmenta i zaposlenika.

Strateški menadžeri se u svojim poduzećima suočavaju s tri glavna pitanja: Prvo od njih „Gdje smo sada?“ utvrđuje trenutnu poziciju u kojoj se poduzeće nalazi, odnosno kakav je tržišni položaj, koliko su proizvodi i usluge privlačni za kupce, koje su snage i slabosti i koja je trenutna mjera uspješnosti poduzeća. Drugo pitanje „Kuda želimo ići?“ je usmjereno na porast poslovanja i financijskih rezultata u narednim godinama smjerom kojim uprava vjeruje da bi poduzeće trebalo ići. A treće pitanje „Kako ćemo do tamo doći?“ je upravo ono koje se odnosi na strateški proces planiranja, izrade i implementacije strategije koja će poduzeće dovesti upravo u onaj položaj u kojem ono želi biti.

Da bi poduzeća bila što uspješnija i prosperitetnija u svojim područjima djelovanja potreban im je metodološki pristup izrade strateškog plana.

Strateški plan će ukazivati na menadžerske odluke o tome kako će poduzeće privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagirati na promjene tržišnih uvjeta, kako će povećati poslovanje, kako će se uspješno natjecati, kako će razviti potrebne sposobnosti, odnosno na koji način će ostvariti rezultate rada.

Svako poduzeće ima priliku izraditi strategiju i strateški plan koji odgovara njegovoj tržišnoj situaciji i koja se razlikuje od strategije konkurenata, jer su istovrsne strategije iste industrije prije iznimka nego pravilo.

Ovaj rad prikazuje proces i primjenu strateškog odlučivanja u kompleksnom sustavu kao što je osiguravajuće društvo, te sve izazove kroz koje se suočava menadžment kao nositelj tog procesa.

**Ključne riječi: strategija, strateški plan, menadžment, odlučivanje, proces, tržište**

**Title in English: Strategic management in insurance company**

**ABSTRACT**

Strategic management is a complex process that has evolved over time through various phases of strategic planning and decision making.

The strategic management process involves a series of complex activities that require considerable effort from both management and employees.

Strategic managers in their companies face three main questions: The first of them "Where are we now?" determines the current position in which the company is, or what is the market position, how the products and services appealing to customers, what are the strengths and weaknesses and what is the current measure of company performance. The second question "Where we want to go?" is aimed at increasing business and financial results in the coming years the direction in which management believes that the company should go. And the third question "How do we get there?" is exactly what refers to the strategic process of planning, developing and implementing strategies that will lead the company exactly in the position in which it wants to be.

In order for companies to be as successful and prosperous as possible in their areas of activity, they need a methodological approach to developing a strategic plan.

The strategic plan will indicate management decisions on how the company will attract and please customers, how to respond to changing market conditions, it will increase business, that will compete successfully, how to develop the necessary skills, or how to achieve the results.

Each company has the opportunity to develop a strategy and a strategic plan that fits its market situation and that differs from the competitors, because the same type strategy of the same industry are the exception rather than the rule.

This thesis presents the process and implementation of strategic decision-making in a complex system such as the insurance company, and all the challenges faced by management as the holder of that process.

**Keywords: strategy, strategic plan, management, decision making, process, market**



# 1 UVOD

Svako poduzeće ili organizacija, pa tako i osiguravajuće društvo, ima viziju koja daje sliku o tome kakvo želi biti u budućnosti i misiju koja se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije. Analizom okoline započinje proces strateškog menadžmenta na temelju koje se vrši monitoring i evaluacija interne i eksterne okoline kako bi se prikupili i identificirali strateški faktori koji će određivati budućnost organizacije.

Tako prikupljenim podacima određujemo internu okolinu kroz snage i slabosti same organizacije, a vanjsku okolinu kroz prilike i prijetnje. Na interne faktore menadžment može utjecati jer se nalaze unutar same organizacije, a uključuju resurse, organizacijsku strukturu i kulturu u kontekstu rada poduzeća. Eksterne faktore, koji se još nazivaju i poslovna okolina, čine brojni akteri u vanjskoj okolini na koje menadžment nema izravan utjecaj, a koje doživljavamo kao prilike ili prijetnje koje imaju važan utjecaj na ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća ili organizacije.

Najjednostavniji i najčešće korišteni način za prikaz analize spomenutih faktora je SWOT analiza koja prikazuje i identificira sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije.

Polazna je to točka na temelju koje određujemo viziju i misiju i spoznajemo što je svrha, čemu se teži i kamo organizacija ide. Nakon utvrđenja vizije i misije najviši menadžment postavlja dugoročne ciljeve poduzeća, čime dolazimo do oblikovanja odgovarajuće strategije kroz strateško planiranje u obliku strateškog plana.

Ključni je razlog zašto organizacije trebaju planirati u tome da menadžeri imaju širi i dugoročniji pregled na budućnost organizacije te da ju usmjeravaju prema ostvarenju zacrtanih ciljeva.

Menadžeri koji razmišljaju strategijski svjesni su svoje odgovornosti i imaju bolju kontrolu nad ostvarivanjem postavljenih ciljeva organizacije i transformacijom organizacije u pravom smjeru.

Dakle glavni indikatori koji pokazuju smjer kretanja neke organizacije su: vizija, misija i ciljevi. Vizijom je određena slika budućeg stanja, misijom svrha zbog čega organizacija postoji i ciljevima su iskazani konačni rezultati planiranih aktivnosti koje poduzeće treba ostvariti.

Ovaj završni rad je koncipiran na način da se u prvom dijelu teorijski prikazuje problematika i kompleksnost strategije i strateškog menadžmenta općenito, i sve specifičnosti planiranja i implementacije strategije. U drugom dijelu se prikazuje osiguranje kao specifična djelatnost i sve specifičnosti strateškog planiranja i provedbe strategija na tržištu osiguranja.

Cilj rada je prikazati ulogu i značenje strateškog menadžmenta u poslovanju osigurateljske organizacije u dinamičnom i promjenjivom okruženju u kojem se nalazi.

*„Politika provedbe strategije postaje najvažnije oružje u arsenalu svakog vođe! (Dave Richardson, predsjednik Texas instruments Europe)“*

## 2 STRATEŠKI MENADŽMENT

### 2.1 Pojam strateškog menadžmenta

Iz samog pojma strateškog menadžmenta je razvidno da su menadžment i strategija ključni pojmovi. Da bi mogli definirati strateški menadžment prvo ćemo objasniti ključne pojmove i na taj način ih povezati sa strateškim menadžmentom u širem pogledu.

Što je menadžment? „Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Buble, 2006: 3)

Iz raznih definicija menadžmenta proizlaze zajedničke karakteristike, a to su: organizacija, proces, određena skupina ljudi – menadžeri, zajednički organizacijski ciljevi, organiziranje, vođenje, upravljanje, aktivnost drugih ljudi.

Menadžment je toliko isprepleten sa organizacijom da zapravo niti ne postoji izvan nje. Povezan je s njom u samom svojem smislu: upravljanje ljudima za postizanje organizacijskih ciljeva. Upravo je semantički „upravljanje“ organizacijom najpreciznije određenje menadžmenta.

Naime, postoje semantičke i sadržajne problematike definiranja menadžmenta. Promatrajući s semantičkog stajališta često se poistovjećuje s pojmovima administration, control, liderstvo ili direction. Kod sadržajne razlike pojam administration je uži od menadžmenta i u svojoj naravi se odnosi na rad sa stvarima, dok menadžment označava rad s ljudima.

Što je strategija? „Strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva...Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja.“ (Buble i sur., 2005:5)

Ono što prethodi odabranoj strategiji razvoja poduzeća su procesne faze *strateške analize* i *strateškog izbora*, a koje ću ovdje samo istaknuti, a kasnije kao zasebno poglavlje detaljno razložiti.

Sada kada smo ukratko objasnili značenje pojmova menadžmenta i strategije, možemo ih ekstrapolirati, drugim riječima proširiti njihovo značenje i odrednice na strateški menadžment u širem smislu.

Dakle, Šta je strateški menadžment? „Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na (1) grupu ljudi u poduzeću, (2) menadžerski proces i (3) znanstvenu disciplinu.“ (Ibidem, 2005)

Kao znanstvena disciplina zahtijeva spektar organiziranog znanja koje se odnosi na sveobuhvatan proces menadžmenta i strateškog planiranja, a podrazumijeva analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije.

Nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta koje proizlaze iz raznih definicija:

- > „Strateški menadžment je kontinuirani proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku.“
- > „Angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije.“
- > „U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi. „
- > „Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline.“
- > „Proces strateškog menadžment je iterativan – započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Nastavno, sastoji se od serije etapa koje se ciklički ponavljaju.“ (Buble i sur., 2005: 5)

Znanje je spoznaja o nečemu, a znanost je metodologijsko postizanje tog znanja. Znanstvena disciplina je sustavni skup znanja, metoda, procedura i tehnika u okviru nekog područja znanosti.

Nastavno, prema određenju pojma znanstvene discipline, a što strateški menadžment jest, možemo zaključiti koliko je kompleksan proces istraživati, planirati, određivati ciljeve i implementirati strategiju koja je od ključne važnosti za budućnost neke organizacije.

Za to je potrebno prvenstveno znanje na temelju kojeg će se upotrijebiti odgovarajuće metode, procedure i tehnike, metodološkim pristupom u znanstvenoj disciplini strateškog menadžmenta.

## 2.2 Temeljni zadaci strateškog menadžmenta

Proces strateškog menadžmenta se sastoji od niza kompleksnih aktivnosti koje se međusobno nadopunjuju i isprepliću, organizacijski i procesno. Kako bi mogli najbolje približiti kompleksnost zadataka strateških menadžera, prikazat ćemo samo temeljne zadatke u okviru cjelokupnog strateškog procesa, što je više nego dovoljno za predočiti značenje i ulogu strateških menadžera kao glavnih nositelja uspješnosti nekog poduzeća ili organizacije:

„*Utvrđivanje misije* – odlučivanje o poslu ili poslovima na kojima će se poduzeće ili divizija angažirati drugim temeljima na kojima će ono biti vođeno, kao i karakteristike poslova kao što je kontinuirani rast. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.

„*Formuliranje filozofije poduzeća* – utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavova i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u način na koji činimo stvari oko nas“.

„*Utvrđivanje politika* – odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu s filozofijom poduzeća“.

„*Postavljanje ciljeva* – odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena. Ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionih planova izvođenja strategije“.

„*Razvoj strategije* – razvoj koncepta, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te postizanje i napadanje konkurencije“.

„*Planiranje organizacijske strukture* – razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike“.

„*Osiguranje osoblja* – regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu“.

„*Utvrđivanje procedura* – određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne i tekuće aktivnosti“.

„*Osiguranje opreme* – osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje posla“.

„*Osiguranje kapitala* – za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse“.

„*Postavljanje standarda* – utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima“.

„*Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionih planova* – razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strateško planiranje“.

„*Osiguranje kontrolnih informacija* – nuđenje činjenica i pojava da se pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe; da se drže u pripravnosti snage na

radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cjelokupne performanse poduzeća u odnosu prema postavljenom planu i standardima“.

„Aktiviranje ljudi – zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova poduzeća.“ (Buble i sur., 2005:5-6)

### 2.3 Upravljanje organizacijom i organizacijske sposobnosti

Uspješno provođenje bilo koje strategije „ovisi o dobroj suradnji, izgrađivanju i jačanju konkurentskih sposobnosti, motiviranju i nagrađivanju osoblja na način koji će ići u prilog strategiji te o uvođenju radne discipline.“ (Thompson, 2008:317)

„Provedba strategije je zadatak usmjeren prema akciji i realizaciji koji testira menadžersku sposobnost upravljanja organizacijskom promjenom, ostvarivanja stalnog poboljšanja u operacijama i poslovnim procesima, kreiranja i njegovanja na strategiji temeljene korporacijske kulture, te dosljednog doseganja i premašivanja ciljeva rada.“ (Ibidem)

Puno je jednostavnije razviti nešto nego provesti to u djelo. Kako bi se organizaciju navelo na djelovanje sukladno novim prioritetima i promjenama, potrebne su vještine upravljanja ljudskim potencijalima koje će to i postići. Nije dovoljno, i ne može se očekivati, da će se samo na temelju naloga višeg menadžmenta promjene i akcije desiti i da će dati namjeravane rezultate.

Dugogodišnji stavovi, utvrđeni interesi, inercija i ugrađeni organizacijski običaji mogu biti velika prepreka za implementaciju nove strategije, a koja će se ogledati kroz otpor za „nametnutim“ promjenama. Razlozi mogu biti od obične skepse da nova strategija nema izgleda za uspjeh, do toga da smatraju da se time dovodi njihova pozicija i karijera u opasnost.

Stoga vodstvo mora biti vrlo vješto u prenošenju nove strategije i promjena koje ona donosi, koji su razlozi za promjenom, a kako bi se svladalo sumnje i dovodila u pitanje njezina uspješnost na najmanji broj i mjeru. Menadžment treba postići konsenzus sa svim organizacijskim jedinicama o svim pitanjima o implementaciji strategije, jer je to pretpostavka uspješnosti i funkcioniranja. To je zadatak cjelokupnog menadžerskog tima, ne samo pojedinih viših menadžera. Iako su za to zaduženi voditelji glavnih jedinica, za uspješnu provedbu strategije najviši menadžment se mora osloniti na srednji i niži koji unosi strateške promjene u funkcijska područja i jedinice, i koji paze da organizacija posluje u skladu s strategijom.

Srednji i niži menadžment je taj koji je nadležan za poticanje podređenih da neprekidno poboljšavaju rezultate rada i način izvođenja strateških aktivnosti – njihova uloga u timu za provedbu strategije poduzeća nikako nije zanemariva.

Svaki menadžer u provedbi strategije mora postaviti pitanje i dati odgovor na „Što moja organizacijska cjelina mora činiti da bi implementirala svoj dio strateškog plana, i što ja moram činiti da bi se to ostvarilo učinkovito i efikasno?“ (Ibidem, 2008: 318)

## 2.4 Strategija

„Strategija je obvezivanje na poduzimanje odabranog niza akcija.“ (Sharon Oster, profesor, Yale University)

„*Strategija* nekog poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva.“ (Thompson, 2008:3)

Prilikom oblikovanja strategije poduzeće se suočava s tri ključna pitanja: Gdje smo sada? Kamo želimo ići? Kako ćemo do tamo doći? Da bi mogli promišljati kako dalje ili kako do promjena prvo moramo analizirati trenutnu situaciju u kojoj se nalazimo.

Poduzeće mora utvrditi trenutni tržišni položaj, uspješnost, snage i slabosti, kao temelj za postavljanje smjera kuda bi poduzeće trebalo ići, a sve u svrhu poboljšanja poslovanja i jačanja tržišnog položaja i financijskog rezultata u narednom razdoblju.

Da bi poboljšali poslovanje i financijski rezultat potrebna nam je izrada strategije koja će poduzeće dovesti u položaj u kojem ono želi biti.

Danas je lako propasti jer mnogi timovi, poslovne jedinice i cijela organizacija poduzeća ne uspijeva postići zadane ciljeve.

Uspješni vođe za razliku od neuspješnih znaju kuda idu, kuda ide njihovo poduzeće, timovi ih slijede i na taj način postižu željene rezultate.

Netko bi pomislio da su možda genijalni, ali nisu ništa drugo do profesionalniji od svojih kolega. Njihova profesionalnost se manifestira kroz strateško shvaćanje, planiranje i usmjerenost energije na rad i zajednički napor u postizanju postavljenih ciljeva.

Svaki menadžer može naučiti kako profesionalnim tehnikama doći do željenih rezultata. Da bi se izučila vještina planiranja potreban je trud i vrijeme, ali će rezultati biti puno drugačiji. Biti ćete uspješni! Planiranje započinje vizijom, a svaki iskusan i uspješan menadžer će kao viziju imati zajednički nazivnik – uspjeh.

Pretpostavka uspjeha je usredotočenost na ciljeve. Svaki cilj vezan uz poboljšanje se pomno planira. Uspjeh nikada nije slučajan. Timovi organizirani u organizacijskim jedinicama se uvježbavaju da u zajedničkom radu i naporu postignu što bolje rezultate kao cjelina. Oni uče na svojim greškama i stalno usavršavaju svoj način rada - planiranjem.

Da bi se postalo majstorom provedbe strategije potrebno je usavršiti strateško promišljanje strategije.

## 2.5 Strateška analiza, strateško promišljanje

Prema Will i Ariel Durant (Povijesne lekcije) „Budućnost se nikada ne događa sama. Nju ipak netko stvara.“ (Smith, 2003:57)

Najuspješnija poduzeća pretvaraju namjere u akcije koje vrijede. Prosječna poduzeća kao planiranje poslovanja koriste samo poslovne planove koji im ne koriste za ništa drugo do izrade godišnjeg proračuna. Za dobivanje cjelovite slike poslovanja potrebno je napraviti odmak od suhoparnog i neučinkovitog planiranja samo na temelju proračuna koji je također izrađen sa manjkom imputa, što u konačnici rezultira sa neefikasnom i neproduktivnom kompanijom.

Iz tog razloga je najvažnije stvoriti cjelovitu sliku položaja poduzeća u okruženju u kojem se nalazi, a ne se samo usredotočiti na jedan njezin dio. Prilike i prijetnje dolaze sa svih strana pa je od odlučne važnosti na vrijeme reagirati na promjene koje su nužne. Bez obzira na trenutni uspjeh poduzeća ponekada će biti potrebno promijeniti strateški smjer. „Strateška opredjeljenja koja birate danas određuju vašu budućnost.“ (Ibidem, 2003:57)

Okruženje se stalno mijenja stoga je potrebna konstantna prilagodba - identificiranjem trendova promjene. Treba sagledati sve oko sebe: kupce, dobavljače, konkurente, pa čak i kupce svojih kupaca. Komunikacija s ljudima iz okruženja je također vrlo bitan čimbenik identifikacije tržišta. Na taj način ćemo predvidjeti buduće potrebe, promjene i trendove u tržišnoj okolini i stvoriti jasnu sliku i strateški smjer.

Pitanje je koliko daleko u budućnost gledati? Prema Michaelu Porteru, američkom teoretičaru poslovne strategije, trebalo bi promišljati desetljeće unaprijed. U današnjem vremenu globalnih trendova i nove ekonomije temeljne su 4 signifikantne snage: *znanje, brzina promjene, globalizacija i digitalizacija/informatizacija*.

„Neprekidne, brze i složene promjene generiraju nesigurnost i nemogućnost točnih predviđanja.“ (Horvat, 2012:5)

Stoga je brzina odgovora na promjene od odlučne važnosti za usmjeravanje snaga u stvaranje „nove potrebe“. Prikupljena znanja i informacija o okolnostima koje nas okružuju, analiziramo i slažemo u „mozaik koji nam treba dočarati gdje bismo trebali biti u tom trenutku, te kako će okolina tada djelovati na nas.“ (Smith, 2003:61)

Bitno je u svemu ostati realan, jer izrečenom vizijom mi težimo nečemu i vrlo je lako odlutati u nerealne snove koji ne donose korist.

Kada govorimo o današnjem danu i točki u kojoj se nalazimo, moramo promišljati na krajnje iskren način i dati odgovor na pitanja *Koliko smo zapravo dobri?* i *Koje su nam loše strane?*. To su glavne postavke za analizu vlastitih snaga i slabosti, te prilika i prijetnji koje nas okružuju. Za iskazane pojmove se najčešće koristi SWOT analiza, što je na engleskom jeziku akronim pojmova snage (*strenght*), slabosti (*weaknesses*), prilike (*opportunities*) i prijetnje (*threats*).

Da bi spomenuta analiza (SWOT) bila uspješna bitno je točno utvrditi činjenice i podatke, bez oslanjanja na neprovjerena mišljenja. Potrebno je sveobuhvatno proučiti zaposlene, kolege u drugim organizacijskim jedinicama, dobavljače, kupce...na način koji će rezultirati mjerljivim

podacima, istraženim u praksi, i to u puno većoj mjeri nego bi to inače učinili. Korištenje dobrih menadžerskih alata u analizi postojeće situacije je glavno oruđe za procjenu stanja.

Temeljem promišljanja i dobro utvrđenih činjenica i podataka dolazimo do jasno iskazanog strateškog usmjerenja kroz misiju – ono što trebamo činiti da bi se ostvarivala vizija. Dakle misijom iskazujemo ključne težnje i usmjerenje poduzeća postizanjem najvažnijih ciljeva organizacije.

Česta pogreška je fraziranje poput „*ljudi su naša najvrjednija imovina*“ ili „*želimo biti najbolji u zemlji*“ jer nisu shvatljive i jednostavne, stoga je potrebno koristiti druge oblike strateškog promišljanja, poput ciljeva i vrijednosti. „Nema sumnje da radnici ne zamjećuju neuvjerljive iskaze misija koje smišljaju njihovi menadžeri, brbljajući o dioničarima i dugoročnoj predanosti (iz časopisa *New Scientist*)“<sup>4</sup>. Strateškom analizom i promišljanjem postavljamo jasne dugoročne ciljeve na razini poduzeća i oni su najvažniji rezultat prve faze strateškog planiranja tj. promišljanja, i pritom treba biti vrlo temeljit.

Dakle glavni indikatori koji pokazuju smjer kretanja neke organizacije su: vizija, misija i ciljevi. Vizijom je određena slika budućeg stanja, misijom svrha zbog čega organizacija postoji i ciljevima su iskazani konačni rezultati planiranih aktivnosti koje poduzeće treba ostvariti.



## 2.6 Jedinstveni sustav strateškog upravljanja

„Iako su u realizaciji procesa strateškog menadžmenta uključeni praktično svi zaposleni, postoji potreba da se definiraju nositelji tog procesa. U tom smislu se najviše ističu odbor direktora (*board of directors*), vrhovni menadžment i planska služba.“ (Buble i sur., 2005:6)

Donedavno su se visoki menadžeri jednom godišnje sastajali u glavnom uredu da čuju strateške odluke i usmjerenja za narednu godinu. Iako imaju veliku moć jer upravljaju značajnim segmentima poslovanja nisu uključeni u kreiranje strategije, već im je ista samo priopćena od strane vrhovnog menadžmenta. Svejedno se od njih očekuje uspješna provedba strategije.

U međuvremenu se to promijenilo na način da su svi viši menadžeri uključeni u proces izrade strategije. Time su dobili osjećaj predanosti i posvećenosti izvršenju zadataka jer je to i „*njihova strategija*“. Promišljanje i izrada strategije im je stvorila uvjerenje u uspješnost koju trebaju podijeliti sa ostalima, na način da u promišljanje o provedbi strategije uključe što prije sve svoje važne ljude.

„Na taj način se širi krug ljudi uključenih i u postavljanje i u provedbu strategije. Upravo aktivno uključivanje ljudi odgovornih za provedbu u faze strateškog promišljanja i planiranja provedbe, bit je uspješne provedbe svake strategije.“ (Smith, 2003:16)

Možda se sada može zaključiti da je viši menadžment ispustio odgovornost, ali nije, on je i dalje odgovoran za ključne strateške planove i smjer poslovanja. Uključivanjem zaposlenih provedba strategije postaje učinkovitija i bolja zbog novih ideja kojima oni pridonose. Da bi se iskoristio potencijal zaposlenih potrebno ih je na vrijeme upoznati sa planiranjem strategije i namjerom. Bit suvremene implementacije strategije je u „boljem korištenju talenta organizacije i njezine sposobnosti ostvarenja strateških ciljeva.“ (Ibidem, 2003:17)

„Ovaj način planskog uključivanja zaposlenih u proces strateškog upravljanja donosi mnoge prednosti, primjerice:

- > Strategija će biti bolja. Članovi tima imaju znanja i ideje – treba ih iskoristiti.
- > Vaši ljudi će razumjeti strategiju i njezinu važnost.
- > Ujedno će znati kojim zadaćama treba posvetiti više vremena te kuda točno treba usmjeriti svoje najbolje sposobnosti.
- > Radit će s kolegama timski, kako bi postigli ciljeve koje osjećaju svojim. Neće se osjećati usamljeni ili izolirani u svojim naporima.
- > Vaši ljudi neće morati „pogađati“ pravi smisao donesenih poslovnih odluka, pa ćete trošiti manje vremena u neprestanom ponavljanju onoga što od njih želite
- > Uključivanje zaposlenih „podići“ će ih i napuniti energijom. Na taj će se način osloboditi sva latentna snaga vašeg tima.“ (Ibidem, 2003:13)

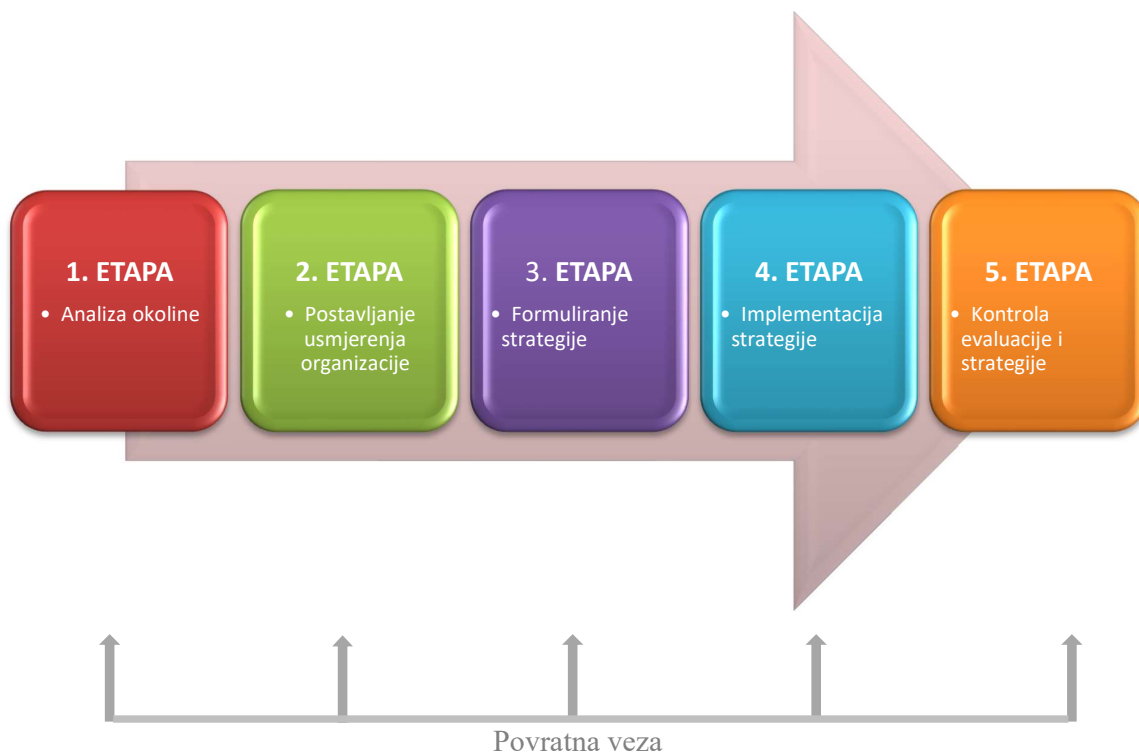
U današnjim uvjetima sustavi trebaju biti fleksibilni, dinamični i otporni na smetnje kao novi način upravljanja, jer sustav koji se bazira na naređivanju i kontroliranju više ne funkcionira. Tvrtku čine ljudi! Integriran proces upravljanja, timsko planiranje i kombinacija najboljih menadžerskih iskustava je pobjednička politika provedbe strategije.

„Stoga temeljna menadžerska nakana mora biti izgradnja jedinstvenoga procesa poslovnog planiranja. U kreiranju jedinstvenog sustava planiranja potrebno je naći pristup kako najlakše naučiti i koristiti druge u svim operativnim aktivnostima. Kako uključiti sve ostale? Kako uključiti spoznaje i iskustva zaposlenih? Kako sve to pretočiti u strateško usmjerenje?“

### 3 PROCES STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

Strateški menadžment je procesno definiran kao serija etapa. Međutim, iako različiti autori u svojim definicijama postavljaju različiti broj etapa, sadržajno među njima nema bitne razlike. „Ono u čemu se autori razlikuju pri definiranju etapa strateškog menadžmenta jest jesu li analiza (skeniranje) okoline i postavljanje organizacijskih usmjerenja posebne etape ili spadaju u domenu etape formuliranja strategije. Tako npr. Wheelen i Hunger smatraju da je postavljanje organizacijskog usmjerenja sastavni dio formuliranja strategije dok ih Certo i Peter tretiraju kao zasebne etape.“ (Buble i sur., 2005:8)

Prema mišljenju Certa i Petera prikazati ćemo na slici temeljne faze strateškog menadžmenta:



Slika 1 Proces strateškog menadžmenta (Buble i sur., 2005:8)

Prikazani proces, odnosno redosljed, ne znači slijepo provođenje definiranog slijeda, već opisuje temeljne veze u procesu strateškog menadžmenta. Menadžeri će nekada provoditi strategiju onako kako im trenutna situacija nameće. Ali ako govorimo o procesu onda je to nešto promišljeno, nastalo kao rezultat planiranog odgovora menadžmenta na izazove s kojima se susreće organizacija (često kao rezultat analize okruženja). Dakle, ako bi definirali proces strategija mogli bi ih svrstati u 4 kategorije: *promišljene strategije* (rezultat planiranih aktivnosti), *nametnute strategije* (one na koje je menadžment prisiljen zbog različitih okolnosti), *pojavnne strategije* (javlja se s nižih grana organizacije bez direktnog utjecaja menadžmenta) i *realizirane strategije* (one koje se u konačnici implementiraju). (Peterka, 2013)

### 3.1 Analiza okoline

„Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju (prenošenje) informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću.“ (Buble i sur., 2005:9)

SWOT analiza je najjednostavniji način skeniranja okoline i identifikacije snaga i slabosti poduzeća, kao i sadašnjih i budućih prilika i prijetnji. Menadžeri moraju razumjeti svrhu analize, moraju prepoznati različite razine postojeće organizacijske okoline te moraju razumjeti preporučene smjernice za provedbu te analize. (Certo, 1993)

Poduzeće je u stalnoj interakciji sa okolinom, s jedne strane ona utječe na njega, a s druge strane ono utječe na nju čime se stvara dinamički sustav podložan utjecajima. Menadžment konstantno mora nadzirati vanjsku okolinu kako bi identificirao sadašnje i buduće prijetnje i prilike kako poduzeće ne bi zapalo u krizu. Sposobnost poduzeća za ostvarivanje svojih ciljeva proizlazi iz snaga i slabosti iz interne okoline.

Dakle analiza okoline je sklop vanjskih i unutarnjih faktora važnih za budućnost, jer uspjeh uvelike ovisi upravo o ocjeni okoline koja treba služiti menadžmentu za promptnu reakciju na identifikaciju spomenutih faktora.

Kako bi se uspješno ostvarili zadaci, analiza okoline treba:

- > „Otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva (prilike), odnosno koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje njegovih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje)
- > Utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti)
- > Povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini
- > Osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, koristeći se svojim snagom i eliminirajući svoje slabosti“

Prema Dulčiću (2015) “Okolina se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak.“ (Horvat, 2012:179 )

S aspekta njezinih dijelova cjelokupna okolina se može podijeliti na vanjsku ili eksternu i unutarnju ili internu.

### 3.1.1 Eksterna okolina

Eksterna okolina je karakteristična po brzim i neočekivanim promjenama, stoga je od presudne važnosti sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe za opstanak poduzeća. Za njezin razvitak od ključne važnosti je stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture za prilagodbu njezinoj okolini.

Vanjske pojave u okolini dijele se na dva ključna segmenta: „*opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadataka*“.

Eksterna okolina je brza i neočekivana, sa promjenama koje presudno utječu na opstanak poduzeća. Potrebno je neprekidno praćenje i prilagođavanje promjenama, te adaptacija i fleksibilnost cjelokupne organizacije na neizvjesne vanjske faktore.

Kada govorimo o neizvjesnosti mislimo na raspoloživost i dostupnost kvalitetnih informacija o potencijalnim promjenama na koje menadžment *treba reagirati izborom odgovarajuće strategije ili /i preoblikovanjem postojeće organizacijske strukture ili stvaranjem nove.*

„*Temeljna pitanja koja su od ključnog značaja su Kako okolina utječe na poduzeće? i Kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz okoline?*“ (Buble i sur., 2005:18)

Kako će poduzeće reagirati ovisi o tipu okoline:

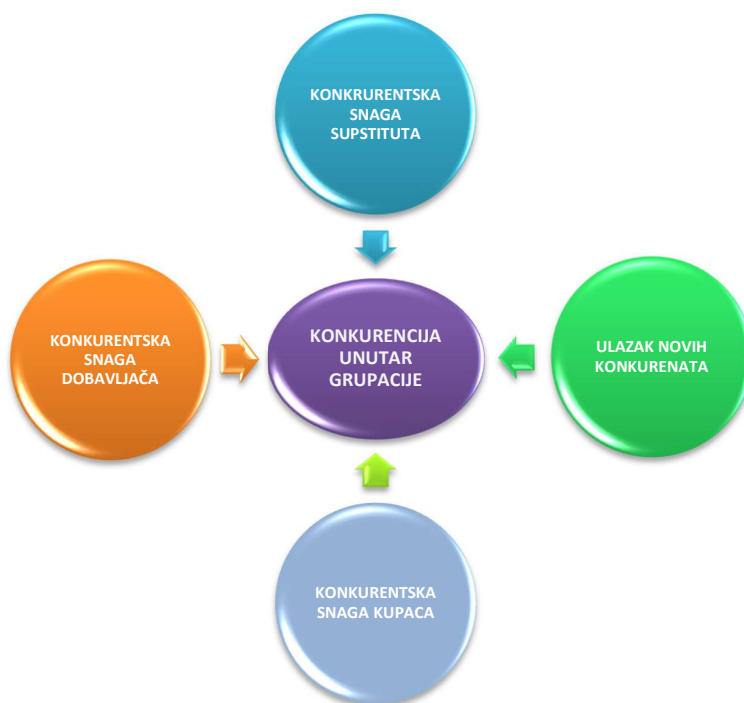
„OPĆA ILI SOCIJALNA OKOLINA – označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (stoga se često i naziva udaljena okolina – remote environment) pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati. Prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline: *prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina.*“

„POSLOVNA OKOLINA ILI OKOLINA ZADATAKA – čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu jer su s njom u dnevnom dodiru i imaju puno više informacija i saznanja. Zato je menadžmentu puno lakše operirati s poslovnom okolinom nego općom.“

„INDUSTRIJSKA OKOLINA – je onaj dio eksterne okoline koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća.“ Radi se o neposrednim konkurentima. Konkurentnost ovisi, prema Porteru, o pet konkurentskih snaga prikazanih na slici 2.

1. Konkurencija unutar grupacije je u središtu, „jer će reakcija poduzeća ovisiti o snazi ili jačini rivalstva koje se pojačava povećanjem broja konkurenata, usporavanjem rasta potražnje ili opadanjem potražnje, te povećanjem proizvodnje koje je najčešće praćeno sniženjem cijena. Također, rivalstvo jača i kada konkurentni imaju slične cijene proizvoda ili usluga i kada one presudno utječu na prodaju.“
2. Pojava novih konkurenata uzrokuje poremećaje na tržištu jer pojačava pritisak na postojeću konkurenciju.
3. Konkurentska snaga supstituta u pravilu se reflektira na cijenu, i to na način da „zamjenski supstitut sa nižom cijenom zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i poboljšanje cijene.“ Osim na cijenu supstituti mogu utjecati na promjenu

- preferencije kupaca, stoga je vrlo bitno analizirati pritiske jer presudno utječu na „formiranje konkurentske situacije“.
4. Konkurentska snaga dobavljača je jača kada su u situaciji diktiranja uvjet prodajnog procesa i poslovanja. Njihova snaga raste porastom snage cjenkanja jer oni direktno utječu na cijenu i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača.
  5. Konkurentska snaga kupaca je slična kao i kod dobavljača u odnosu na snagu cjenkanja i to najviše u situaciji odnosa malog broja kupaca i velike količine robe na tržištu, odnosno puno veće ponude od potražnje. Tada kupac ima moć izbora na koji način iskorištava svoju pregovaračku poziciju gdje postavlja uvjete kupnje. Traži duže rokove plaćanja i nižu cijenu.



Slika 2: M. Porter: "5 Konkurentskih snaga" (Buble i sur., 2005)

### 3.1.2 Interna okolina

Interna ili *unutarnja* okolina je za razliku od eksterne u cijelosti pod utjecajem poduzeća. „Prije se smatralo da upravo unutarnje snage poduzeća bitno utječu na uspješnost njegova poslovanja i budući razvitak, pa se njima davala veća važnost.“ (Buble i sur., 2005:18)

„Posljednjih se godina važnost usmjerila na eksternu okolinu zbog njezine kompleksnosti i neizvjesnosti, te je predviđanje, praćenje i analiziranje promjena presudno za buduće poslovanje poduzeća. Upravljanje promjenama je postalo imperativ.“ Upravo je promjena poslovne politike gdje se važnost značajki poslovanja preorijentirala na eksternu dimenziju dovela do pojave strateškog menadžmenta.

Interna okolina nije, zbog koncepta planiranja koji je okrenut budućnosti, stavljena u podređnu poziciju već je taj koncept naglasio podjednako značenje i interne i eksterne okoline u procesu strateškog menadžmenta.


Karakteristike interne okoline su snage i slabosti nekog poduzeća, za razliku od eksterne u kojoj su glavna obilježja prilike i prijetnje u vanjskom okruženju. Poduzeće je orijentirano na utvrđivanje i analizu svojih snaga i slabosti, te na identifikaciju i procjenu onih snaga i slabosti koje mogu imati odlučujući utjecaj na poslovanje u budućnosti.

Stoga se postavlja pitanje koje su to snage i slabosti koje su potencijalno bitne za budućnost poslovanja poduzeća. Mora se naglasiti da zbog promijenjenih uvjeta nešto što je u jednom trenutku bila snaga može postati slabost poduzeća, ali i obrnuto.

Za analiziranje ključnih obilježja interne i eksterne okoline najbolji i najpopularniji alat je SWOT analiza.

### 3.1.3 SWOT i TOWS matrica

„SWOT analiza je najbolja potvrda povezanosti interne i eksterne okoline“. To je najpoznatiji alat strategijskog promišljanja kojim se sagledavaju unutarnje-vanjski čimbenici. Jednostavnost je njezina najveća prednost, ali ujedno i mana. SWOT matricom se povezuju ključni čimbenici iz okruženja te se strategijskim sposobnostima utječe na odabir i provedbu strategije.

	OLAKŠAVAJU postizanje ciljeva	OTEŽAVAJU postizanje ciljeva
UNUTARNJI IZVORI	 snage (eng. Strengths)	 slabosti (eng. weaknesses)
VANJSKI IZVORI	 prilike (eng. opportunities)	 prijetnje (eng. threats)

Slika 3: SWOT matrica Opći primjer (uradak autorice)

„*Snage* su najjača unutarnja sposobnost i prednost poduzeća, poput: vještina ili stručno znanje, vrijedna materijalna i nematerijalna imovina (brendovi), kvalitetni ljudski resursi, konkurentne sposobnosti, pristup izvorima sirovina, učinci strateških partnerstva i međukorporativne suradnje itd.“ (Horvat, 212:193)

„*Slabosti* predstavljaju najozbiljnije unutarnje nesposobnosti poduzeća koje značajno utječu na ostvarenje utvrđenih korporativnih ciljeva. Najčešće se iskazuju kroz nedostatna organizacijska znanja i vještine, ograničenja u načinima eksploatacije resursa ili kao pad tržišnog udjela.“

„*Prilike* i *prijetnje* su pod utjecajem vanjskih mikro i makročimbenika pa poduzeće ne može na njih značajnije izravno utjecati. *Prilike* poduzeću pomažu u ostvarivanju ciljeva, a mogu biti: slabosti konkurencije, tehnološke inovacije, demografske promjene, nezadovoljene potrebne pojedinih skupina kupaca, ponuda za strateško partnerstvo ili skokoviti rast potražnje. *Prijetnje* onemogućavaju ostvarenje ciljeva poduzeća i dovode u pitanje opstanak i daljnji razvitak. *Prijetnje* se pojavljuju kao: jeftinija i bolja tehnološka rješenja, supstitutivni proizvodi, inozemni suparnici, rast kamatnih stopa, moguća neprijateljska preuzimanja, tečajne razlike, pad kupovne moći itd.“ (Ibidem, 2012:194)

Tablica 1: Primjeri snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća (Buble i sur., 2005:69)

<b>SNAGE mogu biti:</b>	<b>SLABOSTI mogu biti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; vještina ili stručno znanje</li> <li>&gt; vrijedna materijalna i nematerijalna imovina (brendovi)</li> <li>&gt; kvalitetni ljudski resursi</li> <li>&gt; konkurentne sposobnosti</li> <li>&gt; pristup izvorima sirovina</li> <li>&gt; učinci strateških partnerstva i međukorporativne suradnje</li> <li>&gt; visoka efikasnost</li> <li>&gt; vrijedna oprema i sl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; niska efikasnost</li> <li>&gt; nekvalitetni proizvodi</li> <li>&gt; nedostatna organizacijska znanja i vještine</li> <li>&gt; niska kompetentnost ljudi</li> <li>&gt; loša organizacijska kultura i organizacijski procesi</li> <li>&gt; nepostojeći kontakti s kupcima ili dobavljačima i sl.</li> </ul>
<b>PRILIKE mogu biti:</b>	<b>PRIJETNJE mogu biti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; slabosti konkurencije</li> <li>&gt; tehnološke inovacije</li> <li>&gt; porast potražnje za proizvodima</li> <li>&gt; demografske promjene</li> <li>&gt; pojava novih segmenata kupaca</li> <li>&gt; nezadovoljene potrebne pojedinih skupina kupaca</li> <li>&gt; ponuda za strateško partnerstvo</li> <li>&gt; nove tehnološke mogućnosti</li> <li>&gt; skokoviti rast potražnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jeftinija i bolja tehnološka rješenja</li> <li>supstitutivni proizvodi</li> <li>pad potražnje za proizvodima</li> <li>pojava novih konkurenata</li> <li>inozemni suparnici</li> <li>rast kamatnih stopa</li> <li>povećanje poreza i doprinosa</li> <li>moguća neprijateljska preuzimanja</li> <li>visoka razina vladinih mjera i regulative</li> <li>tečajne razlike</li> <li>pad kupovne moći</li> </ul>



Izrada SWOT analize nije toliko jednostavna koliko se čini, međutim korak koji slijedi nakon toga je još i teži: koje aktivnosti temeljem snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeti? Prikazati ćemo pomoću TOWS matrice definiranje strategija kojima ćemo najbolje iskoristiti snage i prilike, a minimizirati slabosti i prijetnje.

„Moguće je oblikovati četiri grupe strateških preporuka:

1. Maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini
2. Maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje
3. Minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini
4. Minimizirati slabosti i prijetnje“ (Buble i sur., 2005.:69)

Tablica 2: TOWS matrica (Buble i sur., 2005)

EKSTERNI ELEMENTI	INTERNI ELEMENTI	
	SNAGE (S) <i>(Strengths)</i>	SLABOSTI (W) <i>(Weaknesses)</i>
PRILIKE (O) <i>(Opportunities)</i>	<p><b>Strategija SO</b> Svim snagama iskoristiti sve mogućnosti koje nude prilike u okruženju.</p>	<p><b>Strategija WO</b> Iskoristiti vanjske prilike nadilaženjem ili uklanjanjem unutarnjih slabosti.</p>
PRIJETNJE (T) <i>(Threats)</i>	<p><b>Strategija ST</b> Unutarnjim snagama izbjeći prijetnje iz okruženja.</p>	<p><b>Strategija WT</b> Minimizirati slabosti i izbjeći vanjske prijetnje.</p>

### 3.2 Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Drugi je to korak u procesu strateškog menadžmenta koji određuje pravac u kojem će se organizacija kretati i razvijati. Da bi mogli biti strateški orijentirani potrebna nam je cjelovita slika položaja u kojem jesmo. U dinamičnom vremenu u kojemu se nalazimo prilike i prijetnje iz okruženja javljaju su puno brže nego prije. Moramo stvoriti zaokruženu sliku okoline i našeg položaja u njemu, ne smijemo se usredotočiti samo na jedan njezin dio. Ovo je najvažnije u planiranju jer u protivnom niti najsposobniji menadžment u fazi provedbe neće moći ispraviti nastalu štetu prilikom promišljanja i planiranja strateških pravaca poslovanja. Svako poduzeće u nekom trenutku treba promijeniti smjer kretanja neovisno o trenutačnom uspjehu. To je jedan od najvažnijih razloga stalne uspješnosti poslovanja – pronalaženje novih čimbenika koji će poboljšati poslovne procese. Da bi procijenili sve prilike i prijetnje moramo pogledati izvan svog poduzeća jer se okruženje stalno mijenja i mogli bi biti nespremni na promjene. „Tri su glavna indikatora u kojima se organizacija kreće: vizija, misija i ciljevi.“

### 3.2.1 Vizija

Vizija je glavni smjer kretanja poduzeća i slika onoga što želi u budućnosti biti. Ona je ideja i smjernica za razvijanje organizacije, srž o tome zašto, gdje i kako se natjecati u budućnosti. Menadžment treba sagledati čitav niz pitanja kako bi što bolje percipirali budućnost:

„Tko će biti naši konkurenti i kakva će biti njihova snaga? Tko će biti naši kupci i kakve će biti njihove želje? Koje unutarnje snage moramo razvijati? Na čemu se može temeljiti naša konkurentna prednost? Koje opasnosti moramo izbjeći u okolini? Na kojim tržištima moramo biti prisutni u budućnosti?... itd. (Buble i sur., 2005:8.)“

Time dolazimo do predodžbe o tome kako bi poduzeće trebalo izgledati u budućnosti, čime će se baviti i kakvu će imati konkurentsku poziciju. Vizionarstvo je vrlo znakovito kod natprosječno uspješnih vođa. Jedna od najpoznatijih vizija datira iz 1975. g. kada su osnivači Microsofta B. Gates i J. Allen izrekli: „Kompjutor na svakom stolu i u svakom domu“. Koliko je to dalekovidno dovoljna je činjenica da je u to vrijeme televizor još bio luksuz. Ona je stvorila revoluciju poslovanja širom svijeta i oblikovala budućnost kakva je danas. Postoji nešto trajnije od očiglednih trenutnih potreba. Da bi složili stanje u budućnosti, primjerice za tri godine od danas, trebamo složiti informacije u mozaik koji nam treba prikazati gdje bi trebali biti u tom trenutku. Najbitnije je usmjeriti djelovanje u stvaranje vizije. U svemu, pa tako i stvaranju vizije, treba biti i ostati realan. (Smith, 2003:17)

Uspješne kompanije obično definiraju i navode tri do pet temeljnih vrijednosti kao osnovne pretpostavke i uvjerenja za organizacijsku ideologiju i oblikovanje vizije. Za primjer ćemo navesti temeljne vrijednosti Walt Disneya: „bez cinizma, njegovanje i objava zdravih američkih vrijednosti, kreativnost snovi i maštanje, fanatična pažnja na konzistenciju i detalje, čuvanje i kontrola Disneyeve čarolije.., (Izvor: Collins, Porras, 1994:160)

Oblikovana vizija treba biti jednostavna i kreativna, ona koja će buditi vjerovanje u budućnost i željene promjene. Treba biti jasna i prepoznatljiva za svakoga u poduzeću. Treba postojati suglasnost unutar organizacije o budućnosti, jer ukoliko postoji nekoliko vizija koje se temelje na različitim identifikacijama kompetencija može doći do ozbiljnih problema u implementaciji željenih promjena u budućnosti.

Na slici 4. je prikazano nekoliko primjera izjava o viziji poznatih kompanija:

<p>„Biti neprikosnoveni lider na svakom tržištu na kojemu se natječemo.“</p> <p style="text-align: center;">COCA COLA</p>	<p>„Blue Sun će biti prepoznatljiv brand na svjetskom turističkom tržištu i to na način da nadmašuje potrebe i želje gostiju!“</p> <p style="text-align: center;">SUNCE koncern</p>	<p>„Ući u društvo deset najvećih proizvođača lijekova na domaćem tržištu. Želimo zauzeti i značajne pozicije na ciljanim tržištima u regiji.“</p> <p style="text-align: center;">FARMAL</p>
<p>„U budućnosti vidimo Gavrilović kao jednog od ključnih pokretača regionalne ekonomije, neospornog globalnog lidera i promotora tradicionalnih mesnih specijaliteta.“</p> <p style="text-align: center;">GAVRILOVIĆ</p>	<p>„Biti moderna, inovativna i učinkovita tvrtka koja proizvodi i distribuira visokokvalitetnu robu široke potrošnje, te doprinosi kvaliteti života potrošača.“</p> <p style="text-align: center;">ATLANTIC grupa</p>	<p>„Zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te kroz učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima.“</p> <p style="text-align: center;">KRAŠ</p>

Slika 4: Primjeri vizije poduzeća (uradak autorice)

### 3.2.2 Misija

Nakon što smo stvorili sliku budućnosti kakva želimo da bude potrebno se usredotočiti na sadašnjost i analizu trenutne okoline u kojoj se poduzeće nalazi, a koji podatci i činjenice su prikupljeni i prikazani u SWOT matrici. Trebamo odgovoriti na pitanja Koliko smo dobri? i Koje su nam loše strane? Za uspješnu analizu potrebno je biti usredotočen na činjenice, ne izvedena mišljenja. Misijom transformiramo sadašnje stanje u budućni uspjeh. Ona je svrha poduzeća i razlog njegovog postojanja. Mnoga poduzeća nemaju misiju, a „najčešći razlog je neslaganje vrhovnog menadžmenta oko pitanja što je osnovni posao poduzeća.“

Unatoč tome znanstvenici preporučuju definiranje misije jer ona daje smisao i smjer kretanja poduzeća. „Kao najvažniji razlozi za definiranje misije se navode:

- > Vodič je sustavu strateškog planiranja
- > Definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti u poduzeću
- > Određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne i odjelne potrebe
- > Promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama, izgrađujući zajedničke vrijednosti i jaku organizacijsku kulturu
- > Daje smjernice stilovima vođenja.“ (Baetz, 1996:528)

Nametnute misije od strane vrhovnog menadžmenta su beskorisne jer nisu djelotvorne. Utvrđivanje misije je procesni model koji ima svoj sadržaj i elemente, nije samo formalna izjava o svrsi postojanja poduzeća. „Izjava o misiji objašnjava svrhu postojanja poduzeća, kojim poslom se poduzeće bavi i kojim bi se poslom trebalo baviti, treba odražavati osnovne vrijednosti organizacije i konkurentske prednosti.“

Neki sjajni primjeri iskaza misije
„Slomiti Adidas!“ ( <i>Nike</i> )
„Postati 'Nike' u svijetu biciklizma.“ ( <i>Gyro</i> )
„Uništiti Yamahu!“ ( <i>Honda</i> )
„Biti obiteljskim restoranom gdje će ljudi više uživati.“ ( <i>britanski McDonalds</i> )

Slika 5: Primjeri iskaza misije (Smith, 2003)

Pisanje pukih fraza poput 'ljudi su naša najvrijednija imovina' ne inspirira nikoga, jer se na taj način ne definiraju ciljevi i vrijednosti koje želimo postići. „Neka misija bude lako shvatljiva, jednostavna i motivirajuća.“

„Misija je ono što treba činiti kako bi se ostvarivala vizija. Ona treba definirati usmjerenje i najvažnije ciljeve organizacije kao cjeline. Misiju pišete za svoje ljude.“ (Smith, 2003:64)



Slika 6: Elementi uravnotežene poslovne strategije (Smith, 2003)

### 3.2.3 Dugoročni ciljevi

Nakon definiranja i utvrđivanja vizije i misije najviši menadžment ih treba pretvoriti u specifične obveze, odnosno odrediti ono što se treba napraviti i u kojem vremenskom roku. To su ciljevi koji se „implementiranim i formuliranim strategijama određuju najčešće na rok od tri do pet godina.“ Oni trebaju biti odraz onoga što je definirano misijom. Jasno određeni ciljevi su ključni za postizanje uspjeha iz više razloga. Pomažu interesnim skupinama da shvate svoju ulogu u budućnosti i temelj su za uspostavu vrijednosti i ponašanja pojedinih menadžera. Stavljaju naglasak na prioritete poduzeća te potiču efikasniji rad i usavršavanje na raznim područjima. Oni čine bazu za definiranje poslova i podjelu aktivnosti unutar poduzeća. Bez homogenosti i suradnje svih zaposlenih unutar organizacije ne mogu se napraviti očekivani rezultati i ispuniti zacrtane ciljevi.

Ono što je bitno naglasiti je sustav određivanja ciljeva koji bi treba biti odozgo prema dolje, što upućuje na to da se prvo trebaju definirati dugoročni ciljevi poduzeća, a nakon toga se postavljaju ciljevi na nižim razinama organizacije koji moraju biti u svezi s dugoročnim ciljevima.

Strateški ciljevi, poput iskaza misije, trebaju biti jasno definirani i razumljivi svim zaposlenicima u poduzeću. Moraju biti jasno formulirani kako se ne bi stvorila različita percepcija aktivnosti kako ne bi došlo do nekoordinacije rada temeljem zbunjujuće definiranih ciljeva. Također, ciljevi bi morali biti postavljeni tako da u dinamičnoj i promjenljivoj okolini poduzeće može brzo reagirati i prilagoditi ciljeve eventualno nastalim promjenama. Najbolji način za formuliranje ciljeva je radni sastanak menadžerskog tima najviše razine. Veća aktivnost menadžmenta doprinosi postizanju boljih rezultata. Pretpostavka uravnotežene strategije je u postavljanju ciljeva za cjelokupnu organizaciju a ne samo jedno ili dva područja (npr. proizvodnja). Njima trebamo obuhvatiti kupce, prodajna tržišta, zaposlene i općenito ljudske potencijale, poslovne procese i financijske zahtjeve. (Smith, 2003:69)

Kao najrelevantnija metoda postavljanja ciljeva je S.M.A.R.T., koja u akronimu označava engleske riječi Specific, Measurable, Achievable, Realistic i Timely. Metoda nam daje smjernice koje ukazuju na karakteristike koje su bitne prilikom promišljanja i određivanja ciljeva. Dakle ciljevi prije svega trebaju biti određeni, odnosno svima treba biti jasan cilj koji je postavljen. Trebaju biti mjerljivi kako bi mogli pratiti i evaluirati postignute rezultate. Nadalje, trebaju biti dostizni a ne previsoko postavljeni, jer su onda demotivirajući i ne vode k uspjehu. Ciljevi trebaju biti realni, odnosno ostvarljivi i voditi prema cilju. I konačno, ciljevi trebaju biti vremenski određeni, postavljeni u određenom roku za njihovo ispunjenje.

### 3.3 Formuliranje strategije

„Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća.“ Strategija maksimizira prednosti i minimizira slabosti poduzeća, te ostvaruje viziju, misiju i ciljeve. (Buble, 205:10)

Imamo tri tipa strategija: *korporacijsku, poslovnu i funkcijsku*. „*Korporacijska* strategija opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća prema rastu i upravljanju, *poslovna* strategija je usmjerena na poslovnu jedinicu ili proizvod u specifičnoj industriji ili segmentu, a *funkcijska* strategija ima pristup ostvarivanju ciljeva pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa prema funkciji.“



Slika 7: Prikaz hijerarhije strategija po organizacijskim razinama (Smith, 2003)

### 3.4 Implementacija strategije

„Politika provedbe kamen je temeljac kvalitete. Ništa drugo umjesto toga!“ - Dave Richardson iz firme Texas Instruments.

Implementacija (provedba) strategije je proces izvršenja promišljenih, planiranih i utvrđenih strategija čime se strategije izvršavaju do stvarnih rezultata. To je vrijeme akcije i djelovanja. Kvaliteta i uspješnost naših planova upravo će se pokazati kroz fazu provedbe. Proces implementacije strategije obično provodi srednja i niža razina menadžmenta, naravno uz nadzor vodstva organizacije. To implicira dnevno donošenje odluka o korištenju resursa za što je potrebno operativno planiranje.

„Uvođenje novih strateških planova dovodi do promjene u okolini, a čimbenici koji doživljavaju najveću promjenu implementacijom nove strategije su vizija, misija i ciljevi, kao i svi materijalni resursi potrebni za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. Bit procesa implementacije je strateška promjena. Nije ništa drugo do zamjene stare strategije novom koja bi poduzeće trebala učiniti uspješnijim spram ostalih poduzeća iz iste djelatnosti, a što ovisi o

dva ključna čimbenika: *mogućnosti i sposobnosti poduzeća* da implementacijom nove strategije dovede poduzeće u uspješniju poziciju.“ (Buble i sur., 2005:157)

### 3.5 Kontrola i evaluacija strategije

„Igra se ne završava zadnjim sučevim zviždukom, igra je završena tek kada ste iz nje izvukli sve moguće pouke.“ (Frank Dick)

„Zasigurno je riskantno čekati zadnji trenutak da bi vidjeli postignute rezultate. Kontrola provedbe zatvara ciklus planiranja. Postavili ste strategiju, uključili ste ljude u njezinu provedbu, uputili ih kako treba raditi i preostaje još zajedno s njima kontrolirati napredak postignuća i dobivenih rezultata. Važno je pratiti i znati što se događa.“ (Smith, 2003:129)

„To se postiže nadgledanjem performansi i njihovom komparacijom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i poduzeti mjere za njihovo otklanjanje. To je proces u kojem menadžment na svim razinama organizacije, na temelju informacija dobivenih kontrolom i evaluacijom, poduzima korekcije i rješava nastale probleme.“ (Buble i sur., 2005:12)

### 3.6 Povratna veza

Informacije koje dobivamo tijekom procesa strateškog upravljanja, a koje se odvija u fazama, upućuju na to da li se aktivnosti odvijaju u skladu s planom. „Povratna veza je informacijski input za svaku prethodnu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim. Tako dobivena informacija služi menadžmentu za evaluaciju procesa i poduzimanje korektivnih akcija. Provodeći izabranu strategiju poduzeće nailazi na različite nepredviđene situacije koje ga primoravaju na revidiranje ili korigiranje prije donesenih odluka. Na primjer: niska stopa povrata može indicirati da u prethodnim fazama procesa strateškog menadžmenta nešto nije dobro izvedeno. To može značiti da u procesu skeniranja poslovne okoline konkurencija nije bila dobro procijenjena, pa su ostvarene cijene, opseg prodaje i prihodi znatno niži od predviđenih. Ta spoznaja, koja rezultira iz informacija o tome što se događa u procesu strateškog menadžmenta, osnova je za poduzimanje odgovarajućih mjera. Iz ovoga je očito da povratna veza ima ključnu ulogu te da bi njezino zanemarivanje moglo imati kobne posljedice za poduzeće.“ (Buble i sur., 2005:13)

## 4 MENADŽMENT U OSIGURANJU

### 4.1 Pojam osiguranja

Potreba za sigurnošću je temeljna ljudska potreba, te svi žele imati jamstvo da će imati pomoć ukoliko nešto pođe po zlu.

Osiguranje je djelatnost od posebnog interesa, kao „poseban vid ekonomske djelatnosti koja vrši preraspodjelu rizika između pojedinaca, osiguranika, izloženih istim opasnostima. S pravnog aspekta osiguranje utvrđuje prava i obveze između osiguravatelja i osiguranika putem ugovora o osiguranju, kojim se utvrđuje trajanje osiguranja i ostvarivanje odštetnih prava pri likvidaciji štete. S tehničkog aspekta osiguranje je matematičko-statistička kategorija kojom se minimizira rizik raspoređivanjem na veliki broj osiguranika. Premija osiguranja predstavlja cijenu rizika i ona je proizvod dvije vjerojatnosti, nastanka štetnog događaja i intenziteta štete, na način da je za određivanje premije osiguranja značajna teorija vjerojatnosti i zakon velikih brojeva.“ (Vojvodić, 2016:7)

„Poslije definiranja rizika, koji je osnova određivanja premije osiguranja, mora se izvršiti analiza tržišta i utvrditi veličina i struktura tržišta osiguranja, zatim segmentacija tržišta prema kriteriju potražnje, analiza potražnje i faktora koji na nju utječu, i tada se određuju faze razvoja tržišta osiguranja. Na kraju se definira odgovarajuća strategija koja će osiguravajućoj kompaniji olakšati borbu sa konkurencijom i pomoći da se što bolje pozicionira na tržištu“ (Ibidem, 2016:1) .

Osiguravajuća društva ostvaruju najveće ekonomske efekte i koristi utvrđenim i dokazanim strategijama: *strategijom cijene, strategijom zadovoljstva osiguranika i strategijom tržišne orijentacije*. Njima postižu najbolje financijske i nefinancijske koristi, a to su: brand name, liderske pozicije na tržištu osiguranja, stvaranje zadovoljnih korisnika i dugoročne konkurentske prednosti.

Strategija cijena je izuzetno važan element ukupne strategije tržišnog nastupa osiguravajuće kompanije. Određivanje cijene premije osiguranja je proces koji se može promatrati kroz nekoliko faza: „izbor cilja koji se postiže cijenom, određivanje nivoa potražnje, procjena troškova, analiza konkurencije, izbor metoda određivanja cijena i elastičnost potražnje na promjenu cijene.“ (Ibidem, 2016:2)

„Tržišna orijentacija predstavlja strategiju koja podrazumijeva usmjerenost na osiguranike, davanje više vrijednosti i širenje informacija o preferencijama osiguranika, reakciju na okruženje i poduzimanje određenih mjera i aktivnosti i orijentaciju prema okolini i njezinom utjecaju. Na jačinu utjecaja tržišne orijentacije utječe nekoliko bitnih faktora: *tržišna dinamika, stope rasta tržišta osiguranja, snaga osiguranika, snaga osiguravatelja, tehnološke promjene, intenzitet konkurencije i njihova neprijateljska nastojenost, želje osiguranika i poslovni faktori*.“ (Ibidem, 2016:1)

Strategija zadovoljstva osiguranika je usmjerena na različite aktivnosti tržišnog komuniciranja i omogućavanja povezanosti osiguranja sa osiguranicima. Tržišno komuniciranje je usmjereno



na osiguranike i potencijalne osiguranike u širem okruženju. Svaka se kompanija javlja u ulozi komunikatora i promotora, koja se različitim aktivnostima povezuje sa tržištem.

Dakle, marketinške strategije se profiliraju kao najbolje metode ostvarivanja ciljeva i misije osiguravajućih društava u dinamičnoj i izazovnoj djelatnosti kao što je tržište osiguranja. Ali prije svega, upravljanje rizicima je osnova za donošenje sistemskih odluka u funkciji preventivnog djelovanja i definiranja strategija.

## 4.2 Pojam i značaj menadžmenta u osiguranju

„Ključnu ulogu u provedbi organizacijske prilagodbe osigurateljskih organizacija u tržišnim uvjetima gospodarenja ima menadžment. Definicija osiguranja pobliže objašnjava sam pojam osiguranja. Njemački klasik u znanosti osiguranja Manes definirao ga je kao: *Osiguranje je uzajamno namirivanje potreba mnogobrojnih i na isti način ugroženih subjekata, a koje nastaju slučajno i daju se procijeniti. Sve se definicije svode na isto: Osiguranje je djelatnost pružanja ekonomske zaštite od određenih opasnosti koje ugrožavaju osobe i imovinu. Zadatak osiguranja je da brojne opasnosti kojima su izloženi osiguranici preraspodjeli 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 se obvezuje osiguravatelju platiti premiju osiguranja*“ (Stanić, 2013:2).

U današnjem svijetu promjena i tehnologije od menadžera se zahtijeva više nego ikada do sada opsežno i raznovrsno znanje, te naravno njegova primjena. Definicija menadžmenta je pregršt, a jedna od jednostavnijih je da je to `skup znanja i vještina koja u nekom vremenskom razmaku 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, motiviranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje*. Te veze između funkcija daju menadžmentu sistematsku sliku“ (Ibidem, 2013:2).

„Menadžment u osiguranju javlja se kao usluga koja pruža zaštitu u slučaju nekog vjerojatnog, ali neizvjesnog događaja koji bi za korisnika usluge značio određeni gubitak, smanjenje buduće 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 i oblik pokrića štete.“ (Ibidem, 2013:2)

Kakav je menadžment u osiguravajućim 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.

### 4.2.1 Lojalnost osiguranika prema osiguravajućoj kompaniji

Satisfakcija osiguranika je jedan od najvažnijih ciljeva i koncepata suvremenog menadžmenta u osiguranju. „Sposobnost osiguravajućih kompanija da ostvare visoku stopu zadržavanja osiguranika uvjetovana je redefiniranjem ciljeva poslovanja i strategijskim izborom koji u prvi plan stavljaju efikasno i efektivno kreiranje i isporučivanje veće vrijednosti za ciljane osiguranike. Zadovoljstvo postojećim osiguranjem presudno je osiguraniku za buduće namjere i izbore. Stvaranje baze zadovoljnih osiguranika, dugoročno promatrano, ima pozitivan utjecaj na budući novčani tok, tržišno učešće i profit. Profiti su rezultat ostvarenih ušteda u troškovima, zadržavanjem postojećih u odnosu na troškove privlačenja novih osiguranika, nižih troškova žalbi i sudskih sporova, ostalih transakcijskih troškova, povećanjem premije osiguranja, prodajom više vrsta osiguranja i nižom elastičnošću cijena.“ (Vojvodić, 2016:108)

„Prenošenje pozitivnih stavova povećava ugled i imidž osiguravajuće kompanije, što za posljedicu ima stvaranje povoljne klime za upravljanje očekivanjima osiguranika. Niži nivo satisfakcije osiguranika rezultira velikim troškovima koji se ogledaju kroz izgublenu premiju po osnovi izgubljenih osiguranika, troškove izgubljenih sudskih sporova i kroz ulaganje u reklamiranje, marketing i prodajne napore da bi se uspostavio raniji nivo poslovanja.“ (Ibidem)

Osiguranik je osoba koja dolazi sa svojim željama, a posao menadžmenta je da sve napravi kako bi svojom uslugom i pristupom uspio u svojoj misiji stvaranja baze lojalnih osiguranika.

### 4.2.2 Uloga menadžmenta u procesu implementacije i orijentacije prema osiguranicima

„Orijentaciju prema osiguranicima provodi kako menadžment tako i zaposleni. Menadžment osmišljava i usmjerava njeno provođenje, dok zaposleni aktivno provode navedenu orijentaciju. U provođenju orijentacije prema osiguranicima važno je da menadžment pokaže svojim ponašanjem zaposlenima što to zaista znači. Menadžer treba biti vođa, poticati kod zaposlenih orijentaciju prema osiguranicima, mora im osigurati uvjete i resurse, te mora osmisliti aktivnosti kojima će se orijentacija provoditi. Orijehtacija prema osiguranicima usmjerava postavljanje svrhe i definiranje ciljeva poslovanja jer daje naglasak na osiguranike, odnosno na zadovoljavanje njihovih potreba i želja.“ (Vojvodić, 2016:272)

U tom procesu je potrebno: „imati jasnu ideju o osiguranicima i njihovim potrebama, provesti istraživanja u cilju utvrđivanja tih potreba, da karakteristike osiguranika određuju portfelj osiguravajućeg proizvoda i usluga kompanije, voditi brigu i o zaposlenima i njihovom usmjeravanju ka pružanju zadovoljstva osiguranicima, da je pružanje usluga usklađeno s ciljevima poslovanja, da su ciljevi briga o osiguranicima koja izražava nade osiguranika i menadžmenta, da su sistemi povratnih informacija instalirani kako bi se moglo doći do osiguranika, voditi računa o prigovorima osiguranika i kako ih uspješno riješiti, da postoji efikasan sistem edukacije, razlikovati grupe osiguranika, tj. segmentirati tržište osiguranja, poznavati prirodu i posljedice osiguranja.“ (Ibidem, 2016:272)

„Planirane aktivnosti su potrebne kako bi strategije bile usklađene s ciljevima poslovanja i kako bi se njihovo provođenje odvijalo po planu. Osiguravajuća kompanija koja primjenjuje orijentaciju prema osiguranicima trebala bi da posjeduje sljedeće karakteristike: misiju kompanije koja je okrenuta prema osiguranicima, efikasan sistem mjerenja zadovoljstva osiguranika, utjecaj informacija o osiguranicima na donošenje odluka, uključenost osiguranika u stvaranje osiguravajućeg proizvoda i usluga, kao i ponašanje orijentirano prema pružanju veće vrijednosti osiguranicima“ (Ibidem, 2016:273)

„Percepcija menadžera o tome kako uspješno provesti orijentaciju prema osiguranicima treba ići u pravcu određivanja elemenata koji su potrebni da bi se orijentacija prema osiguranicima mogla provesti. Potrebno je da menadžment vodi računa o:

1. Informacijama sa tržišta osiguranja,
2. Zaposlenima,
3. Mehanizmima u osiguravajućoj kompaniji.

Kroz navedene elemente se dolazi do pozitivnog pomaka u poslovanju osiguravajuće kompanije, zadovoljavanja osiguranika i pružanja veće vrijednosti.“ (Ibidem, 2016:273)

### **4.2.3 Jak korporativni imidž – konkurentnost osiguravajućeg društva**

„Korporativni imidž osiguravajućeg društva rezultat je interakcije svih iskustava, dojmova, vjerovanja i osjećaja koje javnost ima o nekom osiguravajućem društvu, a o njemu ovisi odnos javnosti prema osigurateljnoj usluzi i osiguravajućem društvu. Preko korporativnog imidža osiguravajuće društvo mora pokazati javnosti što je ono, što i kako radi, za što se zalaže, koji su njegovi proizvodi, osiguranici, njegovi ekonomski pokazatelji i kakva je njegova reputacija. Pri stvaranju imidža osiguravajućeg društva posebno se mora voditi računa o šest osnovnih elemenata, a to su: imidž menadžera, poslovna politika, organizacijska struktura i organizacijska kultura, tržišni identitet, imidž osigurateljne usluge i vizualni identitet.“ (Zelenika, 2005)

„Unapređenje korporativnog imidža osiguravajućih društva ima sve važniju ulogu u povećanju njegove konkurentnosti na tržištu, rastu tržišnog udjela i profita. Stručnjaci napominju da upravljanje imidžom postaje osnovna marketinška disciplina svakoga uspješnoga osiguravajućeg društva. Privući i zadržati osiguranike u tim uvjetima nije nimalo jednostavno.

Da bi osiguranici izabrali određeno osiguravajuće društvo, među mnoštvom istih ili sličnih koji se u globalnoj tržišnoj utakmici bore za naklonost osiguranika, potrebno je da ga prepoznaju i razlikuju od ostalih, a to je moguće jedino ako osiguravajuće društvo ima jak imidž. Naime, prilikom sklapanja ugovora o osiguranju osiguranici biraju osiguravajuće društvo s bolje pozicioniranim imidžom, jer time smanjuju percipirani rizik. „Budući da je suvremeno tržište, tržište predodžbi, slika i snažnih marki, jak korporativni imidž postaje osnovna pretpostavka svakoga uspješnog komuniciranja osiguravajućega društva u svijetu globalne ekonomije i najjače je oružje za osvajanje osiguranika, a time i sve značajniji kapital, jer izgrađuje strateški položaj društva na globalnome tržištu.

Upravljanje imidžom osiguravajućeg društva kontinuirani je proces koji društvo mora usmjeravati prema izvrsnosti, i to jačanjem odnosa sa svim njegovim ključnim segmentima, a prvenstveno osiguranicima, poslovnim partnerima i zaposlenima. Menadžment imidža sastoji se od pet faza, a to su: 1) *pregled, istraživanje i evaluacija*; 2) *analiza, strategija, planiranje i razvitak*; 3) *kreativno izviđanje*; 4) *oplemenjivanje i implementacija postupaka za stvaranje željenoga imidža*, i 5) *praćenje, upravljanje i marketing korporativnog imidža*.“ (Zelenika, 2005)

„Za analizu konkurentnosti imidža osiguravajućeg društva najčešće se koriste SWOT analiza i benchmarking. SWOT analizom utvrđuje se u čemu je imidž osiguravajućeg društva bolji ili može postati bolji od konkurenata, koje su mu slabosti i koliko one utječu na opći imidž i umanjuju uspješnost poslovanja osiguravajućeg društva. Gleda se i kako sadašnje i buduće promjene u okruženju osiguravajuće društvo može iskoristiti za unapređenje imidža. Primjerice, porast nesigurnosti utječe na povećanje potražnje za osiguranjem, a neki uvjeti iz okruženja mogu negativno utjecati na buduću poziciju osiguravajućeg društva, među kojima je pojava snažnijih svjetskih osiguratelja. SWOT analiza ne zasniva se samo na analizi snaga i slabosti vlastitog imidža, nego i na analizi snaga i slabosti imidža konkurenata. Benchmarking je, pak, pristup usmjeren prema konkurenciji. Pripada novijim metodama analize konkurentnosti koji predstavlja kontinuiran proces identifikacije, razumijevanja, prilagođavanja i oplemenjivanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom radi poboljšanja vlastitoga poslovanja.“ (Svijet osiguranja, 2012)

## 5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OSIGURAVAJUĆE KOMPANIJE

### 5.1 Definiranje organizacije i organizacijske strukture

„Pojam organizacije je širi pojam od pojma organizacijske strukture i obuhvaća, osim organizacijske strukture, organizacijska sredstva i organizacijske postupke. Organizacija, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa. U svojoj biti organizacija svake kompanije svodi se na izbor odgovarajuće organizacijske strukture koja je primjerena toj kompaniji.“ (Požgaj, 2005:12)

Da bi se napravila kvalitetna struktura organizacije prvo je potrebno diferencirati i integrirati ukupne zadatke organizacije. Postoji horizontalna i vertikalna diferencijacija i integracija. Horizontalna diferencijacija podrazumijeva podjelu zadataka na istoj organizacijskoj razini, odnosno podjelu po širini, dok vertikalna diferencijacija podrazumijeva podjelu po razinama ovlasti. Organizacija s većim brojem organizacijskih jedinica na istoj razini, te s većim brojem hijerarhijskih razina će biti složenija od one s manjim brojem organizacijskih jedinica. Uspješna organizacija ne ide previše u širinu jer bi to bilo previše složeno za funkcioniranje, dakle moraju postojati granice podjele. Nakon što su zadaci diferencirani i dodijeljeni organizacijskim jedinicama, potrebno ih je povezati u cjelinu i horizontalno i vertikalno prema stupnju međuzavisnosti zadataka. (<https://bib.irb.hr>)

Obzirom na kriterij raščlanjivanja ukupnog zadatka može se govoriti o dvije osnovne vrste organizacijskih struktura:

- > funkcijskoj (čista, procesna) i
- > divizijskoj (predmetna, teritorijalna, orijentirana kupcu)



Slika 8: Standardni oblik funkcijske strukture (Požgaj, 2005)

„U praksi se često još govori o sljedećim organizacijskim strukturama: adaptivnoj ili organskoj, jednostavnoj, projektnoj, matričnoj, T-obliku, mrežnoj, virtualnoj, timskoj, paukovoju mreži amebi, klaster ili fraktalnoj organizaciji, inovativnoj organizaciji, konglomeratskoj organizaciji (mješavina klasične i adaptivne strukture), hibridnoj (funkcijska i divizijska na istoj razini organizacije) i sl.“ (Ibidem, 2005:12)

### 5.1.1 Faktori organizacijske strukture u osigurateljnoj organizaciji

„Podjela ukupnog zadatka društva za osiguranje na poslovne funkcije, odnosno na niže organizacijske jedinice ovisi o sljedećim faktorima:

- > ciljevima i strategiji društva,
- > tehnologiji rada,
- > veličini organizacije (mogući kriteriji: broj zaposlenih, teritorijalna rasprostranjenost, ukupan prihod, dobit društva, udio društva na tržištu osigurateljnih usluga i sl.),
- > životnom ciklusu organizacije (poduzetnička faza, faza rasta, faza formalizacije, faza usavršavanja),
- > ljudskim potencijalima (znanje, obrazovanje, stručnost i sposobnost: uprave, rukovoditelja, djelatnika),
- > vrsti osigurateljnih usluga (neživotna osiguranja, životna osiguranja, reosiguranje, dobrovoljna, obvezna osiguranja),
- > lokaciji prodajnih mjesta (stanice za tehnički pregled vozila, agencije, agenti, zastupstva, podružnice),
- > informacijskoj tehnologiji,
- > institucionalnim uvjetima,
- > tržištu (konkurenciji).“ (Požgaj, 2005:13)

## 5.2 Poslovne funkcije u osigurateljnoj djelatnosti

Bez obzira na to kojim se poslovima društvo za osiguranje bavilo, u praksi se pojavila potreba za raščlanjivanjem ukupnog zadatka osiguravatelja na sljedeće poslovne funkcije-sektore:

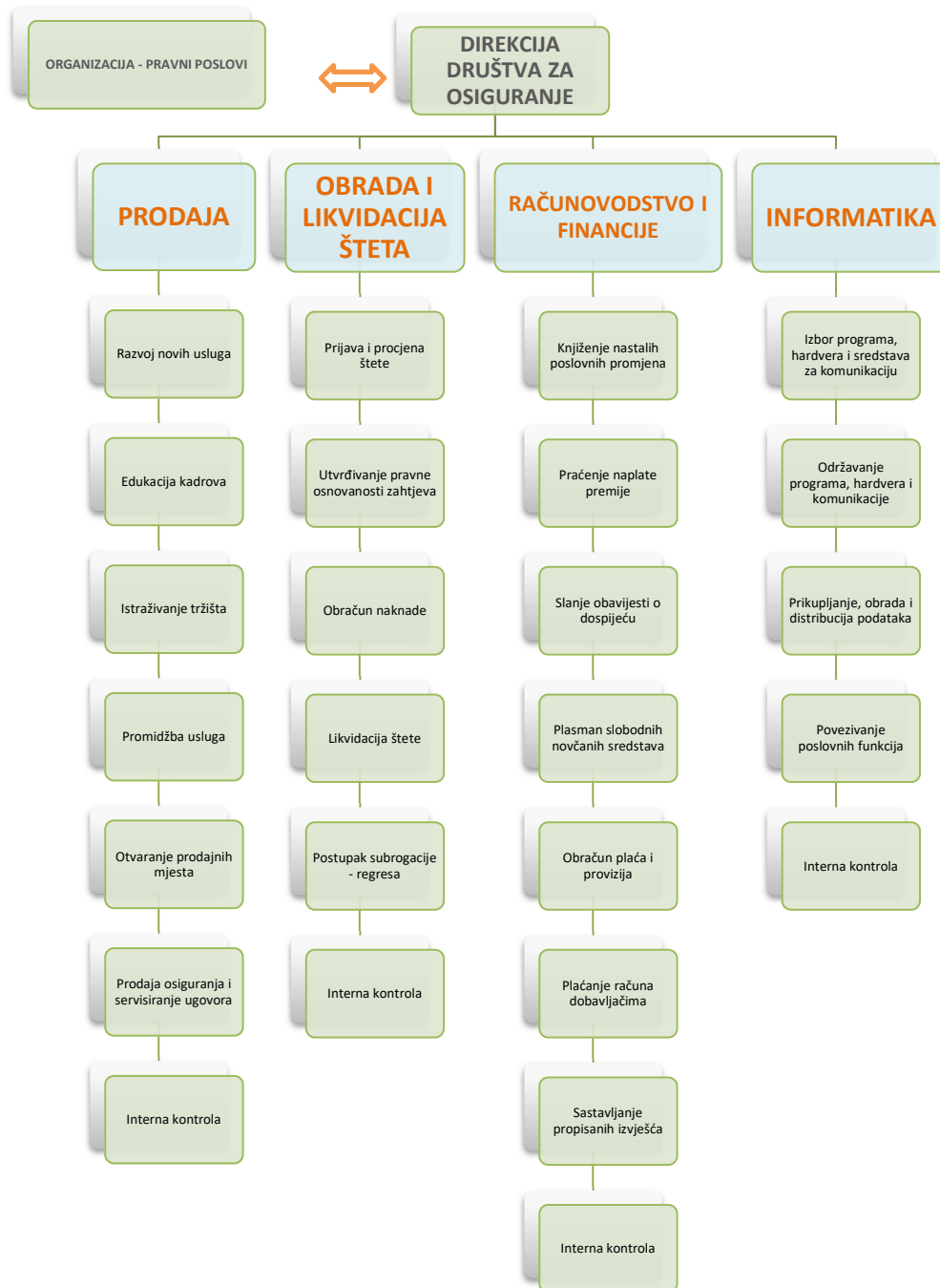
- > *prodaja osiguranja,*
- > *obrada i likvidacija šteta,*
- > *računovodstvo i financije,*
- > *informatika.*

Definiranje ključnih procesa i postizanje optimalne povezanosti i koordinacije između poslovnih jedinica je pretpostavka funkcioniranja organizacije i osnovni cilj pri formiranju organizacijske strukture.

## 5.3 Vrste organizacijskih struktura

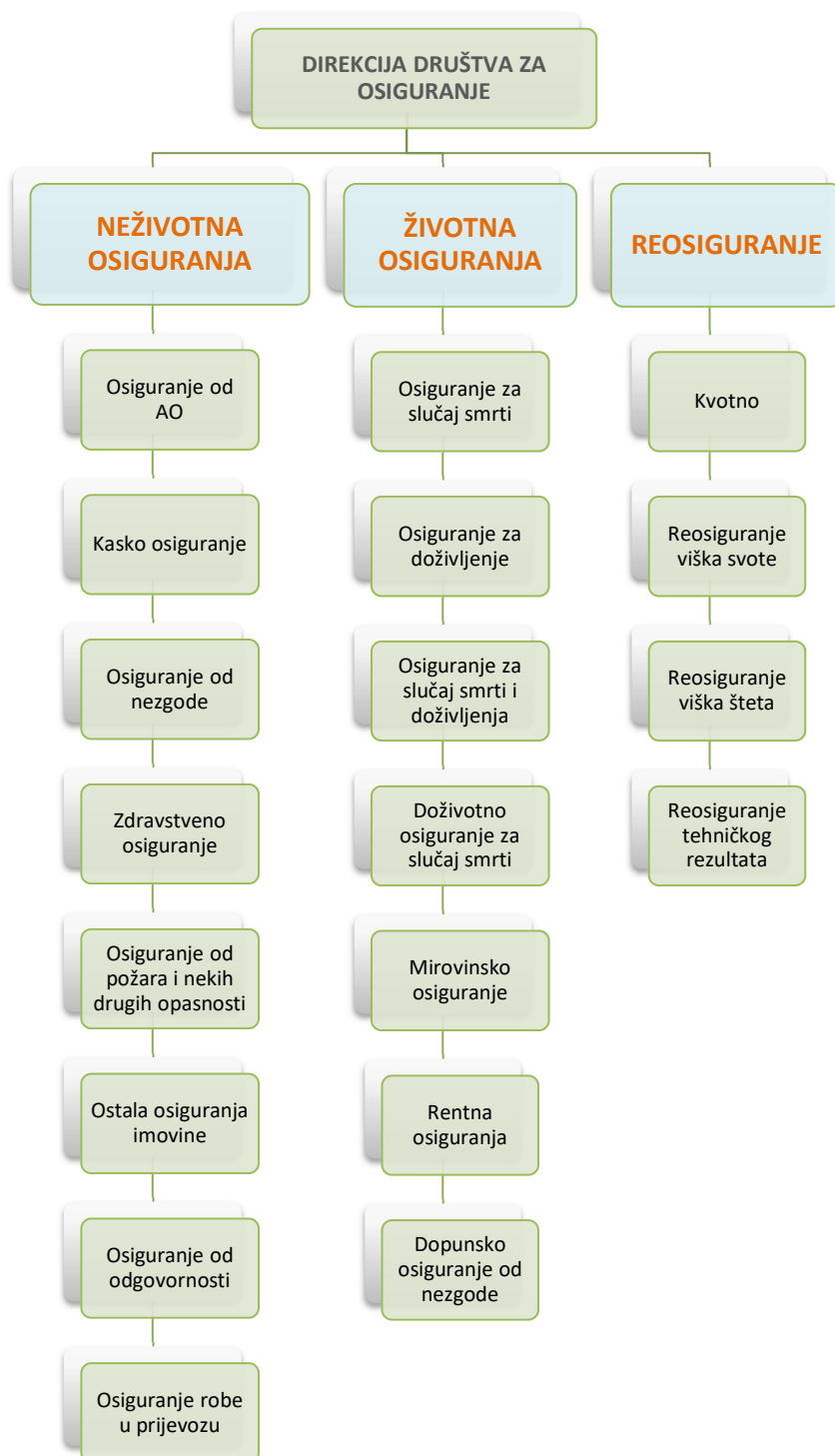
„Osigurateljna djelatnost profilirala je potrebu za određenim skupinama poslova – poslovnim funkcijama. Najčešće se pri formiranju organizacijske strukture društvo za osiguranje koristi funkcionalni kriterij, međutim razlikujemo još nekoliko struktura koje su ustrojene po određenim kriterijima: *predmetna* organizacijska struktura, *teritorijalna* organizacijska

struktura, *teritorijalno predmetna* organizacijska struktura, *projektna* organizacijska struktura, *fraktalna* organizacijska struktura (Podružnice – profitni centri). U praksi osiguravajućih društava najčešće se pojavljuju funkcijska i teritorijalna organizacijska struktura.“ Funkcijska organizacijska struktura objedinjuje obavljanje srodnih ili sličnih poslova u svakoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici. Pouzdani kriteriji za izbor funkcijske organizacijske strukture su: mali broj srodnih odnosno sličnih usluga, primjena iste tehnologije, te namjena istom tržištu, odnosno kategoriji kupaca. (Požgaj, 2005:14)



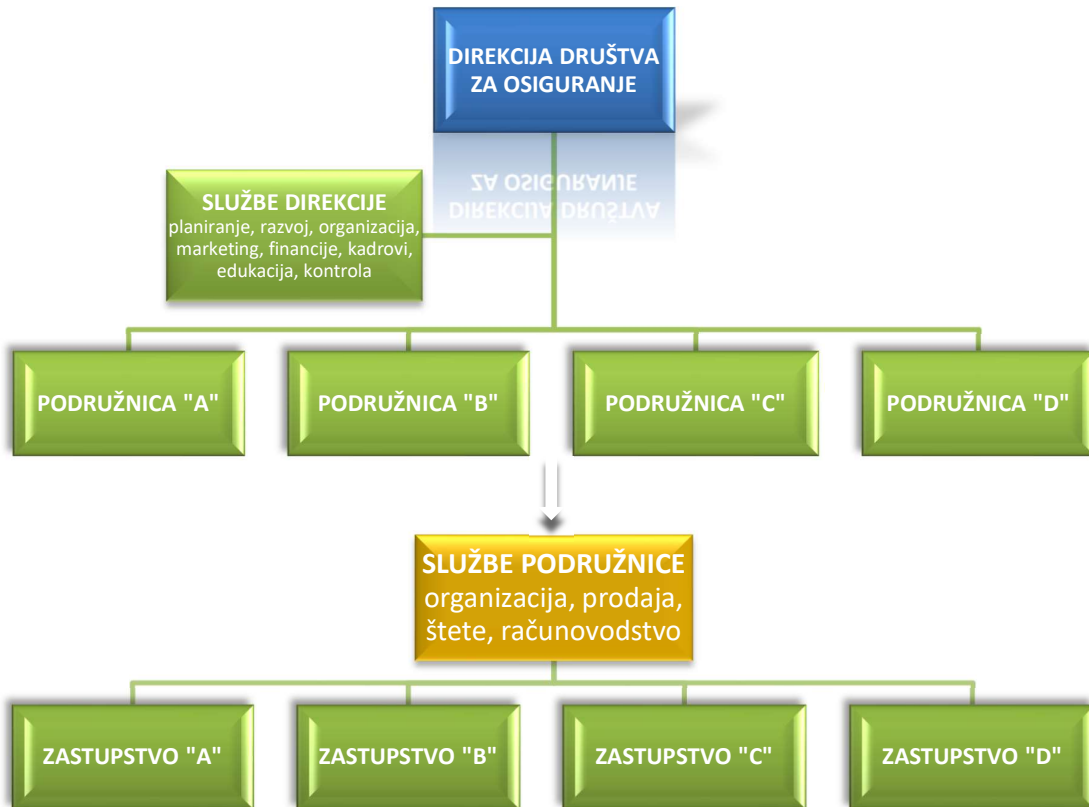
Slika 9: Funkcijska organizacijska struktura (Požgaj:2005)

Društvo za osiguranje može formiranje organizacijske strukture temeljiti i na tzv. *predmetnom principu*. Takva organizacijska struktura, prikazana na slici 10., formirala bi se isključivo prema predmetu (vrsti) usluga koje osiguravatelj nudi na tržištu i zove se „predmetna organizacijska struktura“.

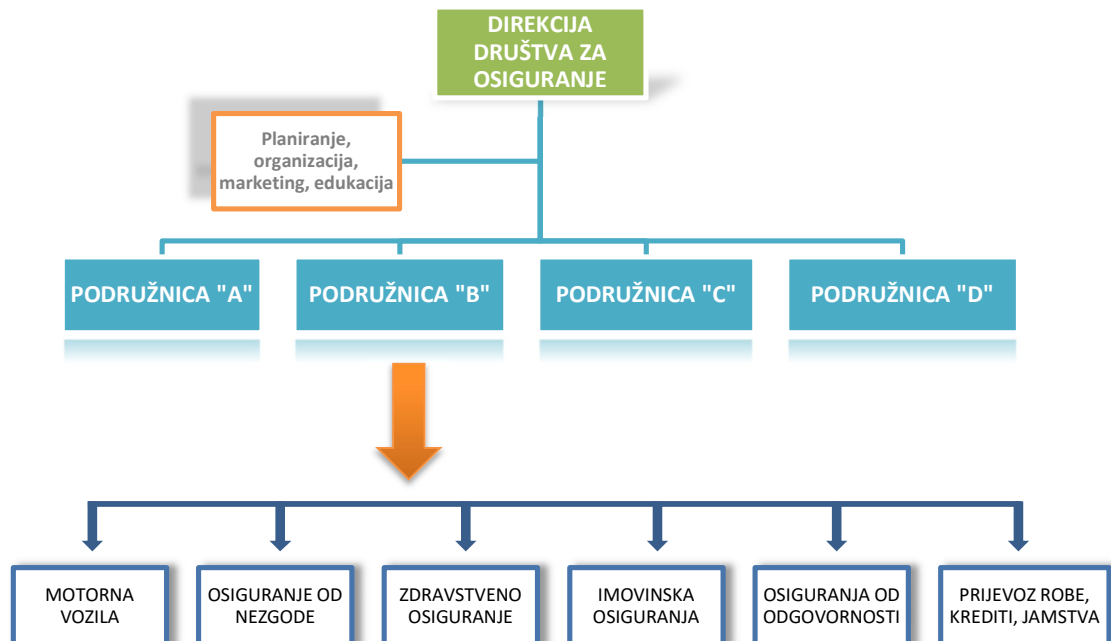


Slika 10: Predmetna organizacijska struktura – struktura prema vrsti usluga (Požgaj, 2005)





Slika 11: Teritorijalna organizacijska struktura (Požgaj, 2005)



Slika 12: Teritorijalno predmetna organizacijska struktura (Požgaj, 2005)

## 5.4 Procesna organizacijska struktura kao pretpostavka uspjeha

„Organizacija ima značajnu ulogu u projektu poboljšanja poslovnih procesa tzv. *reinžinjerstvo*. Temeljni pristup reinžinjerstva je procesni pristup, stoga se i sama organizacijska struktura treba tome prilagoditi. U većini kompanija u kojima su se provodili projekti reinžinjerstva poslovnih procesa postojala je tradicionalna vertikalno – hijerarhijska struktura. Jedan od ključnih elemenata za uspjeh projekta reinžinjerstva poslovnih procesa je bilo uvođenje procesne organizacijske strukture. Ovakva struktura se značajno razlikuje od tradicionalne i to je jedna od potvrda da je prilagodba poslovnih procesa korjenita promjena.

Međutim, kod osiguravajućih društava je ključno pitanje koja organizacijska struktura najbolje odgovara prirodi osiguravajuće djelatnosti. U praksi se najčešće pojavljuju teritorijalna i funkcionalna organizacijska struktura, a u teoriji se govori o dvojakom značenju organizacijske strukture.“ (Zvonarević, 1998)

- > Položajna struktura određuje sastav i odnose položaja (uloga) i funkcija u nekoj organizacijskoj cjelini ili njezinu dijelu (organizacijska izgradnja),
- > Procesna struktura određuje sastav ukupnog procesa rada, osobito procesa odlučivanja u nekoj organizacijskoj cjelini ili pojedinim njezinim dijelovima (organizacija tijeka).

„Često puta se projektom reinžinjerstva poslovnog sustava postižu velike promjene u poslovnim procesima i programskim rješenjima tako da izravno utječu na organizaciju radnih mjesta u tvrtki, odnosno na redefiniranje organizacijske strukture. Naravno da management donosi odluke o bilo kakvim izmjenama u strukturi organizacije, no vodeći se načelom najveće učinkovitosti i troškovne prednosti zasigurno će prihvaćanje optimizacijskih rješenja utjecati na određene organizacijske izmjene“ (Požgaj, 2005)

„Presudnu ulogu za uspješnost projekta reinžinjerstva poslovnih procesa ima sposobnost organizacije da prihvati promjene. U praksi se uvriježilo da su mlađe visokoobrazovane osobe spremnije prihvatiti takve procese. Međutim, važnije je dobro pripremiti organizaciju za promjene, točno objasniti ciljeve promjena, te definirati ulogu svakog djelatnika. Uloga organizacije i djelatnika u svakom slučaju važna je do te mjere da bitno može utjecati na rezultate projekta prilagodbe i poboljšanja poslovnih procesa. Ljudi svojim znanjem i raspoloživom tehnologijom unapređuju poslovne procese i tako utječu na kvalitetu proizvoda, odnosno usluge.“ (Ibidem, 2005:104)

„Konkretni rezultati projekta unapređenja i prilagodbe (reinžinjerstva) poslovnih procesa za svoju posljedicu imaju promjene koje se odražavaju u sljedećem:

- > „uska stručna izobrazba kadrova za konkretni posao zamjenjuje se općim obrazovanjem koje omogućuje fleksibilnost, te cjelovitije shvaćanje i obavljanje radnih zadataka,“
- > „napredovanje se ne provodi isključivo na temelju rezultata, već na temelju sposobnosti (time se pobjeđuje tzv. "Peter-ovo pravilo"<sup>1</sup>, čija je posljedica često bio gubitak dobrog stručnjaka, a dobivanje lošeg voditelja),“

<sup>1</sup> Prema Peterovu pravilu (*Peter's principle*), čovjek se u organizacijskoj hijerarhiji penje tako dugo dok ne dosegne razinu nesposobnosti. Naime, ako zadovoljava na nekom poslu, unapređuje ga se na posao s većom

- > „funkcijske odjele zamjenjuju radni timovi (specijalisti se “raspršuju” po timovima dijeleći tako svoje stručno znanje s ostalima),“
- > „jednostavne poslove zamjenjuju multidimenzionalni zadaci (specijaliste zamjenjuju osobe s općenitim znanjima),“
- > „zaposlenici od nadgledanih, kontroliranih i upravljanih izvršitelja postaju samostalni i ovlaštene nositelji poslova s većom autonomijom,“
- > „od rada kojim se udovoljava šefu prelazi se na rad orijentiran korisniku, jer se nastoje mjeriti učinci obavljenog posla prema van, a ne prema unutra,“
- > „nagrađivanje i mjerenje rada ide od aktivnosti prema rezultatu (nije bitno koliko je netko sati radio ili koliko je dijelova proizveo, već koliko su proizvod ili usluga bili uspješni na tržištu)“
- > „manageri se mijenjaju tako da od nadglednika postaju treneri, odnosno od računovođa se pretvaraju u vođe,“
- > „hijerarhijske organizacijske strukture postaju plosnate jer se ukidaju mnoge razine nepotrebne koordinacije.,, (Srića, 1994)

---

*upravljačkom, a manjom stručnom odgovornošću. Kada je unaprijeđen na posao na kojem više ne zadovoljava, uskraćuju mu se daljnja unapređenja, ali obično ostaje na tom poslu.*

## 6 ZNAČAJ I ULOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA U OSIGURANJU

„Važnost informacijskog sustava je u sustavu koji omogućuje prikupljanje podataka, stvaranje baza podataka i informacija, te distribuciju obrađenih podataka svim ovlaštenim korisnicima. Kvaliteta informacija, pa i cijelog informacijskog sustava ovisi o pouzdanosti, točnosti i pravovremenosti unosa podataka. Upravo zato informacijski sustav ima izuzetno značenje u osigurateljnoj djelatnosti, pa prilikom projekata od prilagodbe i unapređenja procesa od njega trebamo očekivati sljedeće efekte:

- > „Da omogućuje optimalno korištenje, upravljanje, vođenje i kontrolu potencijalima i sredstvima društva, te time omogućuje povećanje efikasnosti i efikasnosti društva;
- > Značajno skraćuje vrijeme usluživanja ugovaratelja (osiguranika) u svakoj prigodi (pri ispostavljanju police, pri procjeni i likvidaciji štete, pri promjeni elemenata police i sl.);
- > Eliminira višestruke unose podataka, smanjuje ručni rad i priručne evidencije;
- > Omogućuje višestruko korištenje jednom unesenog podatka;
- > Povećava brzinu obrade podataka i distribucije informacija korisnicima;
- > Smanjuje troškove obrade podataka;
- > Osigurava točne, objektivne, realne, pouzdane i ažurne informacije kao temelj za racionalno poslovno odlučivanje (vlasnicima, managementu, državi, djelatnicima, poslovnim partnerima); Omogućuje racionalno korištenje radnog vremena zaposlenih djelatnika;
- > Omogućuje standardizaciju razine kvalitete osigurateljne usluge;
- > Omogućuje precizno mjerenje učinaka djelatnika i formiranje realnog sustava plaća i nagrađivanja, odnosno realno stimuliranje prema učinku djelatnika;“ (Ibidem)
- > „Omogućuje točnu i ažurnu usporedbu ostvarenih veličina (police, premije, plasmani, štete) s ostvarenim veličinama u istom razdoblju prošle godine;
- > Omogućuje uspoređivanje uspjeha pojedinih organizacijskih jedinica (podružnica, zastupstva, prodajnih mjesta);
- > Omogućuje efikasnu kontrolu naplate potraživanja od ugovaratelja (dospjela premija, dospjeli anuitet i sl.);
- > Omogućuje efikasnu kontrolu uplate utržene premije preuzimatelja rizika ili zastupnika, te adekvatno nagrađivanje prema učinku;
- > Osigurava jasan pregled odnosa sa poslovnim partnerom na jednom mjestu (preuzimatelj rizika, ugovaratelj, osiguranik, štetnik, oštećenik, dobavljač, zajmoprimac i sl.);
- > Osigurava neophodne statističke podatke za primjenu statističkih i aktuarskih metoda, koje će omogućiti odgovore na mnoga suštinska pitanja;“
- > „Otklanja uska grla u organizaciji i kvalitetno povezuje (integrira) sve poslovne funkcije (prodaju, štete, računovodstvo,...) preko povezivanja različitih modula programskog rješenja (za prodaju, za štete, za kadrovsku evidenciju,...);
- > Omogućuje razvoj sustava kontrole, te višestruke samokontrole aktivnosti u organizaciji;

- > Omogućuje kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima kao najvažnijim resursom svake organizacije (planiranje potrebnih ljudskih potencijala, izbor i zapošljavanje, procjena kvalitete obavljanja posla, razvoj i izobrazba ljudskih potencijala, procjena ljudskih potencijala, kretanje ljudskih potencijala u organizaciji, međuljudski odnosi).“ (Barbir, 2000)

Koliko će informacijski sustav doprinijeti projektu reinženjstva poslovnih procesa ovisi o kvaliteti samog sustava, promjenama koje se u njemu odvijaju, količini promjena (da li se radi samo o nužnim ili radikalnim promjenama), te koliko je organizacija zrela da u što kraćem roku prihvati i implementira nastale promjene. (Požgaj, 2005:108)

## 6.1 Važnost informacijskog sustava u prodajnoj mreži

„Izvorni posao društava za osiguranje je prodaja osiguranja. Ukoliko nema prodaje osiguranja, nema ni potrebe za ostalim službama u osigurateljnoj djelatnosti. Društva za osiguranje na različite načine nude i prodaju svoje usluge.

U osnovi možemo razlikovati:

- > Prodaju putem vlastite prodajne mreže,
- > Prodaju putem zastupnika.“

„Vlastita prodajna mreža je u pravilu sporiji i skuplji, ali puno sigurniji način prodaje jer za društvo jamči stabilan portfelj osiguranja na dulje vremensko razdoblje. Ako se društvo odlučilo za prodaju preko zastupničke mreže, tada će vjerojatno imati brži uspjeh, manje troškove, ali i nesiguran portfelj koji za trenutak može nestati. Društva za osiguranje najčešće kombiniraju ova dva načina prodaje. Upravo zbog toga kako bi se prodajnoj mreži uz dobra i stimulativna primanja ponudilo nešto više, potrebno je imati dobar, korisniku orijentiran informacijski sustav koji će mu omogućavati jednostavan i intuitivan rad. Neupitna je važnost informacijskog sustava u prodajnoj mreži, a veliku pažnju treba pridati i kvalitetnom definiranju poslovnih procesa koji se odvijaju kroz prodajnu mrežu.“ (Požgaj, 2005:116)

„Zbog toga je management društva za osiguranje sučeljen ne samo sa zahtjevima osuvremenjivanja proizvoda uz primjenu tehničko – tehnoloških inovacija, nego možda još važnije, s nužnošću optimalizacije distribucijskih kanala do krajnjeg korisnika, kako bi odgovorio izazovima konkurencije u užem (sektor osiguranja) i širem smislu (financijski sustav)“ (Jakovčević, 2005:125-135).

„Važno je napomenuti da unutar prodajne mreže treba razlikovati vlastite djelatnike koji rade na prodajnim mjestima koja su u vlasništvu osiguravatelja od agencija, povjerenika i zastupnika od kojih neki rade na prodajnim mjestima čiji trošak infrastrukture snosi osiguravatelj ili rade isključivo za svoju proviziju. Iz objektivnih razloga nisu sva prodajna mjesta povezana stalnom vezom što bi trebalo korigirati. Predlaže se na temelju ostvarenog premijskog prihoda, broja polica, te ostvarivanja planskih veličina sa jedne strane, te procjene managementa sa druge strane omogućiti pristup serveru, odnosno stalnom vezom povezati agencije, zastupnike i

agente. Za ona mjesta gdje se pokaže da je neisplativo investirati u stalnu vezu treba omogućiti dail up pristup, ali trenutno, prilikom odvijanja neke akcije.“ (Požgaj, 2005:118)

„Učinci stalne veze bili bi višestruki, od bolje kontrole nad prodajnom mrežom, preko trenutnih promjena na serveru gdje se odvijaju centralni procesi, do poboljšavanja i unapređivanja kvalitete same usluge na prodajnom mjestu. Sa druge strane povećava se i broj mogućih akcija koje se mogu odraditi decentralizirano, a u skladu sa pridijeljenim ovlastima korisničke identifikacije u prodajnoj mreži. Ovakvim pristupom, prodajna mreža se involvira u cjelokupni proces prodaje, odnosno indirektno sama ostvaruje ciljeve ključnih procesa prodaje kao što su praćenje prodaje, razvoj prodajne mreže, provizije i sl. čime utječe na povećanje razine zrelosti cjelokupnog poslovnog sustava.“ (Ibidem, 2005:118)

## 6.2 Uloga online poslovanja u osiguravajućoj djelatnosti

„Bez obzira da li je online poslovanje već odavno prisutno u industriji osiguranja pojedinih zemalja ili se tek treba pojaviti i intenzivirati, većina autora se slaže da elektronsko poslovanje može unaprijediti industriju osiguranja i donijeti brojne prednosti kako osiguravajućim kompanijama, tako i korisnicima proizvoda i usluga osiguranja. Kada govorimo o prednostima za osiguravajuće kompanije, kao faktori koji mogu utjecati na uvođenje ili rastuću upotrebu online poslovanja od strane osiguravajućih kompanija, najčešće se spominju sljedeći stavovi:

- > Sa uvođenjem online poslovanja, osiguravajuće kompanije dobivaju mogućnost smanjenja broja administrativnih radnika i reduciranja troškova u čitavom lancu vrijednosti.
- > Direktnom prodajom polica osiguranja putem elektronske trgovine, osiguravajuće kompanije ne moraju plaćati proviziju posrednicima.“ (Vojvodić, 2016:247)

Prema statistici (Internet World Stats, 2011), ta činjenica može donijeti osiguravajućim kompanijama uštede u troškovima distribucije i do 50%. Online administracija (zaključivanje, izdavanje i uručivanje police, osiguravanje podataka klijentima, izmjene uvjeta police, prijavljivanje štete, isplata odštetnih zahtjeva i druge online transakcije) uz pretpostavku postojanja odgovarajućih regulatornih propisa (Zakon o elektronskom potpisu i sl.) u velikoj mjeri može smanjiti upotrebu papirne dokumentacije, čime se ostvaruju ne samo ekonomski već i ekološki zahtjevi ekonomičnosti. (Ibidem, 2016:248)

„Ako govorimo o prednostima za kupce proizvoda i usluga osiguranja kao faktoru koji može utjecati na uvođenje ili rastuću upotrebu online poslovanja od strane osiguravajućih kompanija, u literaturi se najčešće navode sljedeće konstatacije:

- > Poslovanjem preko interneta kupci proizvoda osiguranja u velikom broju slučajeva dobivaju nižu cijenu u odnosu na kupovinu putem tradicionalnih distributivnih kanala. Naime, iako su osiguravajuće kompanije prinuđene da dio dohotka ostvarenog na uštedama proisteklim iz neplaćanja provizija posrednicima ili drugim smanjenjima troškova, uložne na online marketing i privlačenje na internet orijentiranih osiguranika,

cijene njihovih proizvoda su dosta niže (do 10%) ukoliko se kupuju putem elektronske trgovine. Naravno, to ne znači da će svi proizvodi osiguranja imati iste redukcije cijena.

- > Poslovanjem preko interneta kupci proizvoda osiguranja također dobivaju poboljšan korisnički servis: informacije na internetu su dostupne u bilo koje doba dana, mogućnost informiranja je daleko veća, prisutna je anonimnost pri dobivanju informacija, upravljanje odštetnim zahtjevima, uključujući i vrijeme odgovora koje je transparentnije i brže. Na taj način su i negativni efekti agresivnog marketinga ublaženi.“ (Vojvodić, 2016:248)

Pored svega navedenog osiguravajuće kompanije moraju imati u vidu da je online poslovanje sve manje alternativna strategija, a sve više nužnost determinirana brojnim faktorima, prije svega rastućim preferencijama potrošača u pogledu upotrebe interneta prilikom kupovine proizvoda osiguranja. „Naime, u zemljama sa zrelim tržištima osiguranja primijećeno je da internet kao distributivni kanal za kupovinu proizvoda osiguranja uglavnom koriste mlađi potrošači i potrošači sa većim prihodima. Točnije, oko 65% ovakvih kupaca starosne dobi je između 18 i 25 godina, dok ostale distributivne kanale pretežno koriste sredovječni i stariji članovi društva (Capgemini & Efma, 2008). Jasno je da će zbog smjene generacija u budućnosti biti sve više potencijalnih osiguranika koji će proizvode osiguranja kupovati online. Osim toga, mnogo više kupaca nego distributera proizvoda osiguranja vjeruje da internet ima brojne prednosti kao distributivni kanal. (Ibidem, 2016:249)

Navesti ćemo što je sve potrebno znati i napraviti kako bi korisnici dobili najviše od novih tehnologija i rasta interneta, a poduzeća digitalizirala svoje poslovanje:

- > Kvalitetna i responzivna web stranica. Web je potrebno redovito unapređivati i osiguravati kvalitetan sadržaj i nove vijesti. Responzivan web znači da je prilagođen za ugodno korištenje na mobilnim uređajima i tabletima.
- > SEO: search engine optimization, ili optimizacija tražilice: kako bi klijenti odmah dobili traženu informaciju o osiguranju. Dobar SEO znači i više organsko pozicioniranje web stranice i kvalitetnije oglašavanje.
- > Korištenje brojnih Google i drugih alata o korištenju web stranice. Unaprjeđuju se najkorisniji dijelovi, a web stranica se optimizira prema navikama i željama osiguranika.
- > Webshop koji omogućuje intuitivno snalaženje i jasnu prezentaciju sadržaja i ponuda.
- > Korisnička podrška: u digitalnom dobu, potrebno je uvijek biti na raspolaganju za sve upite osiguranika - online, ali i na klasičnim kanalima poput besplatnog telefona (0800).
- > Društvene mreže poput Facebooka nezaobilazan su dio izgradnje nekog branda i odličan kanal za neposrednu komunikaciju. Društvene mreže nude brojne prednosti poput segmentiranja publike i targetiranja ciljnih skupina. ([www.sava-osiguranje.hr](http://www.sava-osiguranje.hr))

Nastavno svemu, „nove tehnologije doprinose boljem i kvalitetnijem upoznavanju potrošača s osigurateljnim uslugama i proizvodima, i nude veću mogućnost za usporedbu, što je izuzetno značajno sa stanovišta zaštite potrošača. Prodajnom osoblju omogućavaju lakši pristup do ciljnih skupina i bolje prezentacijske mogućnosti. Vezano za prijavu šteta, mogućnost online pristupa i mobilnih procjenitelja omogućava brže izvide i procjene šteta, te lakšu komunikaciju s oštećenim osobama, a sve sa svrhom bržeg rješavanja odštetnih zahtjeva. Osiguravajuća

društva koja su fleksibilnija u ovom smislu imaju i veće kompetencije, smatraju u Hrvatskoj gospodarskoj komori. Osiguranja se sve više prodaju online, iako se još uvijek radi o malom postotku od ukupno prikupljene premije. Osiguranje od automobilske odgovornosti sve se više prodaje putem web shopova društava za osiguranje, njihovih partnera ili agregatora. Društva za osiguranje obogaćuju svoju ponudu svakodnevno i nastoje omogućiti potrošačima što jednostavniju kupnju proizvoda primjerenu njihovima potrebama i mogućnostima.“  
([www.mirakul.hr](http://www.mirakul.hr))

Jasno je iz svega navedenog da je za uspješno poslovanje potrebno napraviti tranziciju iz standardnog poslovanja na online platformu.



## 7 ZNAČAJ I PROBLEM RIZIKA I NEIZVJESNOSTI U OSIGURANJU

„Postojanje neizvjesnosti može duboko utjecati na mogućnost tržišta da učinkovito prepozna potencijale. Za osiguravajuće društvo i njegovo poslovanje stoga je važno da prepozna probleme koji mogu nastati u situacijama asimetričnih informacija i njihovih glavnih pojava oblika negativnoga odabira i moralnog rizika. Neizvjesnost postoji kada nema dovoljno informacija o okruženju, kada se rizik ne može kvantificirati i kada se ne može odrediti vjerojatnost ostvarenja nepoželjnog ishoda. Asimetrične informacije su slučajevi kada jedna strana ima različitu informaciju u odnosu na drugu stranu. Dobar primjer tome je prodaja rabljenih automobila kada vlasnik ima punu informaciju o automobilu, a potencijalni kupac ju nema i primoran je imati povjerenje u prodavača.“ (Stanić, 2013)

„Razmotrimo jedan primjer iz osiguranja. Pretpostavimo da osiguravajuće društvo želi ponuditi osiguranje od krađe bicikla. Napraviti će pažljivo istraživanje tržišta i otkriti da incident znatno varira po zajednicama. U nekim područjima postoji velika vjerojatnost od krađe, a u ostalima su krađe rijetke. Pretpostavimo da osiguravajuće društvo odluči ponuditi osiguranje na temelju prosječne stope krađe. Što će se dogoditi? Osiguravajuće društvo će vrlo brzo ostati bez novca! Tko će kupiti osiguranje po prosječnoj stopi? Ljudi koji žive u sigurnim zajednicama zasigurno ne – nije im toliko potrebno. Umjesto njih, ljudi koji žive u zajednicama s visokom stopom krađe željet će osiguranje jer im je potrebno. To znači da će osiguranje potraživati uglavnom potrošači koji žive u visokorizičnim područjima. Da bi se ostvario prag pokrivenosti poslovanja osiguravajuće društvo mora temeljiti svoje cijene na predviđanjima „najgoreg slučaja“, te da potrošači s niskim, ali nezanemarivim rizikom od krađe bicikla, neće biti voljni kupiti po visokoj cijeni osiguranje koje im je ponuđeno.“ (Ibidem, 2013)

„Neizvjesnost je subjektivna kategorija dok je rizik objektivna kategorija obzirom na to da većina aktivnosti nosi sa sobom rizik. Rizik je stanje u kome postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo. Bez postojanja rizika nema ni osiguranja. Da bi neki događaj predstavljao rizik u osiguranju, mora odgovarati uvjetima raspoređenosti u vremenu i prostoru. Mora biti takav da ne pogađa sve predmete ili osobe u isto vrijeme i u jednom određenom prostoru. Događaj se mora ponavljati, odnosno biti periodičan. Bez te periodičnosti nema ekonomske potrebe za osiguranjem, jer se ne može temeljem tehničko-statističkih metoda na naučnoj osnovi utvrđivati premija za pojedine grane osiguranja.“ (Vojvodić, 2016:11)

Upravljanje rizicima temeljna je funkcija svih osiguravajućih društava/kompanija. Da bi društvo bilo uspješno u poslovanju i održalo likvidnost mora upravljati svim rizicima kojima je izloženo. Najznačajniji rizici koji se pojavljuju na tržištima osiguranja su: financijski rizici, rizik osiguranja, operativni rizik, strateški rizik, koncentracijski rizik te rizik ugleda. Upravljanje rizikom prije svega podrazumijeva identifikaciju, procjenu i kontrolu svih rizika. „Rizik postoji i u uvjetima potpune informiranosti, kada je moguće utvrditi vjerojatnost ostvarenja negativnog ishoda. Rizik je neizvjesnost u pogledu dešavanja ekonomskog gubitka uslijed požara, potreba, prometne nesreće itd., te se njime često označava i uzrok štete pa i sama

šteta. Postojanje rizika se ne može neutralizirati, ali se može u datoj mjeri smanjiti. (Vojvodić, 2016:11)

*Sprečavanje gubitaka je najznačajnije sredstvo upravljanja rizikom, jer ako se eliminira mogućnost gubitka eliminira se i rizik.*

Osiguranje ima u sebi dvije vrlo bitne karakteristike:

- > Prenosnje rizika s pojedinca na grupu i
- > Podjela gubitaka, na jednoj osnovi, od strane svih učesnika u grupi.

Za potpuno razumijevanje upravljanja rizikom, osiguranje se mora promatrati s aspekta pojedinca i aspekta društva.

„Za pojedinca osiguranje je ekonomski mehanizam kojim on premijom nadoknađuje trošak u slučaju velikog neizvjesnog financijskog gubitka koji bi postojao kada ne bi bilo osiguranja. Primarna funkcija osiguranja je stvaranje situacije sigurnosti.“ Ono ne umanjuje vjerojatnost nastanka štetnog događaja, ono umanjuje vjerojatnost financijskog gubitka izazvanog tim događajem. Problem za pojedinca se pojavljuje ukoliko ne dođe do štete, da li je izdatak za premiju ekonomski racionalan, te u tom slučaju vraćanje premije osiguranja. U oba slučaja je negativan odgovor. Naime, ukoliko ne dođe do štetnog događaja u određenom vremenskom periodu osiguranik je imao osiguranu ekonomsku sigurnost, a u odnosu na vraćanje premije mora se imati u vidu da bi to bilo u suprotnosti sa suštinom i mehanizmom osiguranja, jer se unaprijed znalo da će osigurani slučaj pogoditi samo neke od članova zajednice rizika i da se šteta pokriva solidarno. U slučaju vraćanja premije bio bi narušen osnovni princip – raspodjela gubitka.

Sa stajališta društva, „osiguranje je ekonomski mehanizam koji umanjuje i eliminira rizik putem kombiniranja dovoljnog broja homogenih izlaganja rizika u grupu, čime se gubici prevode u predvidive za grupu kao cjelinu.“

„U procesu upravljanja rizikom se javljaju naučni i praktični problemi s kojima se suočavaju pojedinci, nosioci poslovnih funkcija, menadžeri osiguravajućih društava i teoretičari osiguranja. Osiguranje je samo dio procesa upravljanja rizicima, jer postoji puno rizika koji nisu u domeni osiguravajućih kompanija. Menadžment ima najveću odgovornost za upravljanje svim vrstama rizika, uključujući i čiste i špekulativne. Moderne osiguravajuće kompanije imaju visoko obučene stručnjake koji su specijalizirani za proučavanje rizika. Upravljanje rizikom znači izbor rizika koji se mogu osigurati, upotreba odgovarajućih tehnika i odluka koje mogu spriječiti njihov nastanak, kao i optimizaciju troškova upravljanja rizikom na način da nitko ne bude oštećen, odnosno da svi budu zadovoljni“ (Ibidem, 2016:18)

## 8 ANALIZA TRŽIŠTA OSIGURANJA

### 8.1 Osiguravajuće kompanije na financijskom tržištu

„Tržište osiguranja je dio financijskog tržišta na kome se kreiraju i transformiraju potraživanja i u kome se realizira ponuda i potražnja elemenata osiguranja. Spadaju u financijske institucije koje osiguravaju financijsku stabilnost i smanjuju neizvjesnost kod nastanka štetnih događaja koji bi prouzročili velike gubitke i koji mogu dovesti do bankrota mnogih sudionika na financijskom tržištu. To bi imalo i sekundarne efekte na proizvodnju, zaposlenost, državne porezne prihode itd. Eliminirajući neželjene posljedice štetnih događaja osiguranje smanjuje financijsku neizvjesnost, osigurava sigurnost i pojačava stabilnost financijskog tržišta. Prikupljanjem velikog broja sitnih sredstava na bazi uplata premije, osiguravajuće kompanije dolaze do ogromnih financijskih sredstava koja investiraju u projekte značajne sa aspekta ekonomskog razvoja. Osiguranje efikasno upravlja rizikom, procjenjujući mogućnost gubitka projekta, života ili imovine i na osnovu te procjene formira premiju osiguranja koja je razmjerna vjerojatnosti gubitka. Također, financira mjere za prevenciju industrijskih gubitaka, povreda na poslu itd., i na taj način sprečavaju ili reduciraju gubitke osiguranika i društva u cjelini.“ (Vojvodić, 2016:110)

Osiguranje potiče i razvoj međunarodne trgovine jer je ona vrlo često uvjetovana postojanjem određene vrste osiguranja. Razvijene zemlje poput SAD, Kine, Njemačke, Velike Britanije itd. raspolazu ogromnim sredstvima koja plasiraju na financijsko tržište, koje se broji u bilijunima dolara.

### 8.2 Tržište osiguranja

„Tržište osiguranja je slično tržištima u ostalim djelatnostima. Da bi se počelo sa analizom tržišta osiguranja neophodno je odgovoriti na tri pitanja: *što*, *kako* i *zašto*. Nakon tih pitanja traže se odgovori na pitanja: *tko* i *gdje*. Pitanjem *tko* utvrđujemo kupce naših polica, koje su to starosne grupe, spolna struktura, socijalno – ekonomske grupe, obrazovne grupe itd. Na pitanje *što* opisnom metodom treba doći do odgovora što naše osiguranje znači svakom od utvrđenih ciljnih grupa osiguranika, što naše osiguranje znači osiguranicima u odnosu na konkurenciju, odnosno treba dati odgovor na pitanje koje su to koristi koje osiguranik očekuje od osiguranja. Pitanje *zašto* treba dati odgovor na to koji su razlozi zbog kojih osiguranici kupuju naše police osiguranja, zbog kojih razloga su ranije kupovali a sada ne, već kupuju police osiguranja konkurentskih kompanija, odnosno zašto uopće ulaze u tu vrstu osiguranja. Pitanje *kada* treba dati odgovor da li se radi o jednogodišnjem, višegodišnjem ili osiguranju kraćem od godinu dana, tzv. pro skala osiguranje. Pitanje *kako* daje odgovor na način plaćanja i prodajne uvjete (kreditiranje, bonusi, malusi itd.). Pitanje *gdje* pokazuje mjesto kupovine (osobna prodaja agenata osiguranja, brokera osiguranja, šalter u kompaniji, internet ili na tehničkim pregledima vozila).“ (Vojvodić, 2016:111)

„Analizom tržišta se treba doći do ciljnog tržišta i ciljne grupe osiguranika, kao osnove za kombiniranje instrumenata marketing miksa, a to su proizvod, cijena, promocija i distribucija. Potrebno je planirati razvoj novih osiguravajućih proizvoda i prilagođavanje postojećih osiguranja zahtjevima ciljnog tržišta, odrediti premije osiguranja koje će biti prihvatljive za osiguranike, izvršiti distribuciju osiguranja na odgovarajućim mjestima (najbolje na tehničkim pregledima vozila) i na vrijeme obavijestiti osiguranike o isteku osiguranja da bi se oni mogli financijski pripremiti za tu vrstu troškova, te odgovarajućom promocijom utjecati na stav i stvoriti privrženost osiguranika.“ (Ibidem, 2016:112)

Međutim, treba uzeti u obzir činjenicu da na tržištu vlada konkurencija koja istom vrstom osiguranja može zadovoljiti istu vrstu potreba osiguranika.

### 8.3 Okruženje društava za osiguranje

Iznimno važan utjecaj na razvoj društava za osiguranje, a time i cijelog osigurateljnog sektora imaju karakteristike okruženja u kojem društva za osiguranje posluju. „Okruženje je skup vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na put gospodarskih subjekata prema ostvarenju njihovih ciljeva, odnosno poslovnog uspjeha. Tako McKiernan tvrdi da vanjski čimbenici uzrokuju organizacijske gubitke u više od trećine analiziranih poduzeća (McKiernan, 1997.). Stoga menadžment mora uvažavati te čimbenike kod donošenja poslovnih odluka jer čimbenici okruženja mogu djelovati pozitivno ili negativno na poslovanje. No, potrebno je naglasiti da razina utjecaja vanjskih čimbenika ovisi i o fazi razvoja društva za osiguranje. Naime, društvo za osiguranje u zrelijoj fazi razvoja drugačije reagira na čimbenike iz okruženja nego društvo za osiguranje u fazi razvoja (Kent, 2003:33). Pojam okoline je različit za svako pojedino društvo za osiguranje i vremenom se mijenja njen sadržaj i granice, kao i karakter utjecaja pojedinih čimbenika. Stoga je nužno kontinuirano pratiti i analizirati zbivanja u okruženju. (Babić, 2015:12)

„Okruženje društava za osiguranje sastoji se od eksternog ili vanjskog okruženja i internog ili unutarnjeg okruženja. U *eksterno* okruženje ubrajaju se svi elementi (pojedinci, druge organizacije i institucije) i čimbenici (politički, pravni, ekonomski, tehnološki, sociokulturni, prirodni, ekološki) koji indirektno utječu ili mogu utjecati na ponašanje i promjene u društvu za osiguranje. *Interno ili unutarnje* okruženje predstavlja sveukupnost pojava i čimbenika koji se nalaze unutar samog društva za osiguranje (struktura, kultura, resursi, upravljanje, imidž itd.) i na njega se može direktno utjecati.“ (Ibidem, 2015:12)

„Dugoročna uspješnost posljedica je djelovanja i ponašanja društva za osiguranje u postojećoj i budućoj okolini. S tim u vezi, menadžment svakog društva za osiguranje mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa društva za osiguranje i njegovog okruženja. Da bi se to postiglo nužno je upravljati okruženjem, a ono zahtijeva kontinuirano istraživanje i analizu okruženja društva za osiguranje te primjenu adekvatnih strategija i tehnika. Povećanje gospodarske aktivnosti u području osiguranja dovodi do jačanja konkurencije na tom tržištu, potrebe unifikacije, standardizacije, ali i do kreiranja i uvođenja novih usluga osiguranja te

modernizacije (uvođenje novih tehnologija i znanja, prenošenje svjetskih i europskih normi i kriterija poslovanja) i informatizacije poslovanja društava za osiguranje. Sve to stvara uvjete za poboljšanje izbora i kvalitete usluga, kao i snižavanja cijena tih usluga na razinu koja postaje prihvatljiva sve većem broju potencijalnih osiguranika.“ (Babić, 2015:14)

„Sve veća konkurencija na tržištu i težnja osiguravajućih društva za ekspanzijom (kako bi smanjili zavisnost o jednom tržištu i rizik tečajnih razlika) i rastom profita nameće potrebu za njihovim restrukturiranjem i traženjem strateških partnera (integracije, akvizicije, investiranje). S tim u vezi, osiguravajuća društva eksternaliziraju sve aktivnosti, osim onih u kojima su lideri (provode outsourcing i usredotočuju se na core business), i angažiraju vanjske, specijalizirane i u pravilu kvalificiranije službe (Babić, 2004.). Povećanje efikasnosti provode rezanjem troškova, smanjenjem broja zaposlenih, te uvođenjem visokih standarda glede fleksibilnosti, inovacija, kakvoće i konkurentnosti (čime povećavaju tržišni udio).“ (Ibidem, 2015:15)

## **8.4 Analiza eksterne okoline kao preduvjet razvoja društva za osiguranje**

### **8.4.1 Značajke eksterne okoline**

„ (Babić, 2015:29)

„Glede ekonomske politike za poslovanje i razvoj društava za osiguranje posebno su važni njeni sljedeći segmenti: makroekonomska politika, fiskalna i monetarna politika, politika zaštite tržišnog natjecanja, politika regulacije poslovanja i politika regulacije financijskih tržišta.“ (Ibidem, 2015:22)

„Uspjeh svake kompanije, pa tako i osiguravajućeg društva, ovisi o tome koliko je okolina potpomažuća, a to podrazumijeva što jednostavnija pravila gospodarskog djelovanja, ali jednaka za sve, zatim dostupnost informacijama i novcima, ali pod istim uvjetima za sve, te vladavinu prava jednaku za sve. Za vladavinu prava nužno je kvalitetno zakonodavstvo i efikasno sudstvo. Trenutna politička situacija ili pojedini propisi direktno ili indirektno uređuju ili utječu na poslovanje društva za osiguranje, npr. oni mogu zaustaviti prodor novih konkurenata i utjecati na financijske rezultate društava za osiguranje.“ (Ibidem, 2015:23)

„Vrlo važnu ulogu u razvoju osigurateljne industrije ima i *socijalno-kulturno okruženje*, a ono obuhvaća: demografska obilježja (broj stanovnika, starosna, spolna i obrazovna struktura, zemljopisna distribucija stanovništva, migracijski saldo i odljev mozgova), kvalitetu života (vitalni indeks, zdravstvena zaštita, stanovanje, zaposlenost, raspoloživi dohodak), kulturu (sustav vrijednosti - kategorije koje cijenimo, npr. mir, sigurnost, zdravlje, život; moralne norme i etika), socijalne trendove i kvalitetu obrazovnog sustava. O broju stanovnika, starosnoj i obrazovnoj strukturi, migracijskom saldu, kvaliteti života, sustavu vrijednosti i socijalnim trendovima ovisi veličina tržišta potražnje za osigurateljnim proizvodima. O moralnim normama i etici ovise prijevare u osiguranju, klijentelizam, razina korupcije, kao i lojalna konkurencija na tržištu osiguranja, što utječe na visinu isplata šteta, visinu premije osiguranja i poslovanje društava za osiguranje, dok o kvaliteti obrazovnog sustava ovisi kvaliteta tržišta rada na kojem se društva za osiguranje opskrbljuju ljudskim resursima.“ (Ibidem, 2015:27)

„*Ekonomsko okruženje* je temeljni okvir za djelovanje svakog društva za osiguranje jer je ono dio ekonomije zemlje u kojoj djeluje. Uspješnost društva za osiguranje ovisi o ekonomskom okruženju, a njegovi najvažniji elementi su: kretanje bruto nacionalnog dohotka, struktura gospodarstva, stopa nezaposlenosti, dohodak stanovništva, cijene inputa, inflacija, investicije, dostupnost adekvatne radne snage, struktura potrošnje, raspoloživost kapitala, kamatne stope. Visoke stope rasta BDP-a i investicija, raspoloživost kapitala, niska stopa nezaposlenosti, niska inflacija i kamatne stope, niske cijene inputa te dostupnost adekvatne radne snage potiču rast i razvoj društava za osiguranje. U uvjetima rasta dohotka stanovništva i niske inflacije mijenja se struktura potrošnje. Naime, stanovništvo manji dio dohotka troši na nužna dobra pa više troši na osiguranje, što se pozitivno odražava na poslovanje društava za osiguranje. Struktura gospodarstva pak utječe na potražnju za osigurateljnim proizvodima, ali i na troškove isplate šteta.“ (Ibidem, 2015:28)

#### 8.4.2 Upravljanje eksternim okruženjem

„Da bi se osiguralo trajno i uspješno poslovanje nužno je upravljati okruženjem, a ono zahtijeva kontinuirano istraživanje i analizu okruženja društva za osiguranje te primjenu adekvatnih strategija i tehnika. Pritom su ključna pitanja kako okolina može utjecati na društvo za osiguranje te kako društvo za osiguranje može odgovoriti na utjecaje iz okoline (Babić, 2015:29)“. Rezultati analize prilika i prijetnji iz eksterne okoline polazište su za kreiranje strategija, odgovarajuće pozicioniranje društva za osiguranje u okolini i kreiranje njegovih održivih konkurentskih prednosti. „S obzirom na važnost pravovremenog uočavanja prilika i prijetnji iz eksterne okoline svako društvo za osiguranje trebalo bi provoditi promatranje ili skeniranje okoline. Pojam “skeniranja okoline predstavlja oštro i dubinsko promatranje i proučavanje nekog predmeta ili pojave. S obzirom da se eksterna okolina dijeli na tri osnovne dimenzije, tj. globalnu, opću (socijalnu) i poslovnu okolinu (konkurentsku okolinu ili okolinu zadatka), razlikuju se i tri dimenzije skeniranja eksterne okoline: skeniranje globalne, zatim opće ili socijalne okoline i skeniranje poslovne okoline.“ (Babić, 2015:30)

U fokus ćemo staviti opću ili socijalnu okolinu. Za analizu općeg okruženja najčešće se koristi PEST ili STEP analiza (političko-pravno, ekonomsko, sociološko i tehnološko okruženje). Svrha analize okruženja je ocijeniti prilike i prijetnje (rizike) iz eksternog okruženja te snage i slabosti iz unutarnjeg okruženja. Snage i slabosti povezani su s unutarnjim sposobnostima društva za osiguranje, ali moraju odražavati i položaj tog društva u odnosu na druga na tržištu osiguranja. Razvoj prilika i prijetnji ima više veze s vanjskom situacijom i utjecajima na društvo za osiguranje. Prilike su područja potencijala koji su povezani ili nastaju na temelju unutarnjih prednosti (snaga), dok su prijetnje često povezane s unutarnjim slabostima društva za osiguranje. (Ibidem, 2015:30)

Tri su temeljna načela djelovanja okruženja na društvo za osiguranje:

- > promjene okoline i kompleksnost,
- > konkurentske snage (društva za osiguranje, supstituti, dobavljači, osiguranici) i
- > turbulentnost (promjene koje razorno djeluju na društvo za osiguranje).

„Neizvjesnost vanjskog okruženja procjenjuje se ovisno o stupnju promjena i stupnju homogenosti. Stupanj promjene okruženja je veličina po kojoj je ono relativno stabilno ili relativno dinamično. Dinamično okruženje je ono u kojem se pojavljuje velik broj promjena, a promjene su česte. Stupanj homogenosti okruženja je veličina koja prikazuje je li ono relativno jednostavno (malo elemenata) ili relativno kompleksno (mnogo elemenata). Suvremeno okruženje je sve nestabilnije i sve slojevitije. Kod upravljanja makro okolinom koriste se različite metode prognoziranja. Pod pojmom prognoziranja podrazumijeva se predviđanje budućih događaja (uvjeta poslovanja) i ishoda namjeravane akcije, a koje se zasniva na objektivnim i provjerenim činjenicama uz pomoć provjerenih znanstvenih metoda od kojih se najčešće koriste matematičko-statistička, intuitivna i istraživačka (scenariji i simulacije). Cilj prognoziranja je da se smanji neizvjesnost i rizik pri pripremi i donošenju odluka.“ (Ibidem, 2015:30)

#### 8.4.2.1 PEST analiza

Na temelju prikupljenih informacija napravljena je kvalitativna analiza čimbenika društvenog ili općeg okruženja. Pritom je korištena PESET analiza, tj. analiza prilika i prijetnji u političko-pravnom, ekonomskom, socijalno-kulturnom, ekološko-prirodnom i tehnološko-znanstvenom okruženju društava za osiguranje. (Babić, 2015:33)

Tablica 3: PESTLE analiza osigurateljnog vanjskog općeg okruženja (Babić, 2015)

ELEMENTI KRUŽENJA	PRILIKE	PRIJETNJE
<b>POLITIČKO-PRAVNI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; demokratski politički sustav</li> <li>&gt; miroljubiva politika</li> <li>&gt; sigurnosna politika monetarna politika</li> <li>&gt; zakoni o zaštiti tržišnog natjecanja i intelektualnog vlasništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; nestabilnost vlade</li> <li>&gt; fragmentiranost političke scene</li> <li>&gt; komunikacija vlasti sa socijalnim partnerima</li> <li>&gt; kvaliteta institucija</li> <li>&gt; kompetencije i etičnost političkog vodstva</li> <li>&gt; efikasnost javne uprave</li> <li>&gt; korupcija</li> <li>&gt; politizacija menadžmenta javne politike</li> <li>&gt; česte promjene pravnog okruženja</li> <li>&gt; efikasnost i neovisnost sudstva</li> </ul>
<b>EKONOMSKO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; gospodarski rast</li> <li>&gt; stabilnost novca</li> <li>&gt; niska stopa inflacije</li> <li>&gt; raspoloživost kapitala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; stopa nezaposlenosti</li> <li>&gt; gospodarska struktura</li> <li>&gt; porezna opterećenja</li> <li>&gt; kamate na kredite</li> <li>&gt; stopa investiranja</li> <li>&gt; dohodak stanovništva</li> <li>&gt; struktura potrošnje</li> </ul>
<b>SOCIJALNO-KULTURNI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zapošljavanje žena</li> <li>&gt; trend društvene odgovornosti</li> <li>&gt; socijalni trendovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; nepovoljni demografski trendovi</li> <li>&gt; rizik od siromaštva</li> <li>&gt; zdravstvena zaštita</li> <li>&gt; broj umirovljenika i visina mirovina</li> </ul>

EKOLOŠKO- PRIRODNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; povoljan geoprometni položaj</li> <li>&gt; povoljna klima</li> <li>&gt; očuvanost okoliša</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; stopa korupcije</li> <li>&gt; korištenje fosilnih goriva i obnovljivih izvora energije</li> <li>&gt; prekomjerna siječa šuma</li> <li>&gt; nedovoljna zaštita okoliša</li> <li>&gt; pretjerano korištenje umjetnih gnojiva i pesticida</li> <li>&gt; zagađenje hrane</li> <li>&gt; kisele kiše i bolesti biljaka</li> </ul>
	TEHNOLOŠKO- ZNANSTVENI	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; razvoj prometne i telekom. Infrastrukture</li> <li>&gt; primjena inovacija iz ICT</li> <li>&gt; povećavanje brzine i smanjivanje troškova komuniciranja</li> <li>&gt; pristup širokopoljnom internetu</li> <li>&gt; razina računalnih vještina stanovništva</li> <li>&gt; rast poduzetničke aktivnosti</li> </ul>

„Dakle, identificirano je niz prilika iz eksternog okruženja koje društva za osiguranje trebaju iskoristiti u funkciji svog rasta i razvoja. Istovremeno, veliki je broj prijetnji iz eksternog okruženja koje ugrožavaju razvoj društava za osiguranje.“ (Ibidem, 2015:33))



## 9 POSTAVLJANJE ORGANIZACIJSKOG USMJERENJA

### 9.1 Vizija

Vizijom se postavlja glavni smjer kretanja poduzeća i utvrđuje stanje i slika toga kako želimo u budućnosti usmjeriti organizaciju i poslovanje. Menadžment osiguravajuće kompanije je taj koji treba imati viziju i odgovore na izazove i dinamiku tržišta osiguranja. Vizijom se sagledavaju budući trendovi i mogućnosti na tržištu, a usmjerena je na buduće događaje. Obzirom na dinamičnost tržišta osiguranja podložna je promjeni, stoga menadžeri takve okolnosti moraju uočiti i revidirati i prilagoditi usmjerenje kompanije.

Iskazi vizije trebaju biti jednostavni i kreativni, te jasni i prepoznatljivi za sve u osiguravajućoj kompaniji. Mora biti optimistična i motivirajuća i buditi vjerovanje u budućnost poslovanja. Na primjerima na slici 13. možemo vidjeti na koji način osiguravajuće kompanije vide budućnost kompanije u djelatnosti osiguranja:

<p>„Croatia je Osiguranje“</p> <p>CROATIA osiguranje</p>	<p>„Our purpose is to actively protect and enhance people' s lives“</p> <p>GENERALI group</p>	<p>„Vizija razvoja je izgradnja HZMO-a u modernu javnu ustanovu koja kao javni servis građana, uz korištenje suvremene tehnologije i informatizacije, jamči zakonitost, ažurnost i kvalitetu poslovanja.“</p> <p>HZMO</p>
<p>„Mi vidimo budućnost u kojoj Wiener ima ključnu ulogu u osiguranju svake osobe, doma i tvrtke u Hrvatskoj.“</p> <p>VIENNA INSURANCE GROUP</p>	<p>„Our vision is to set the standard of excellence among insurance providers by being innovative, being financially strong, providing the right support and service for our customers, exceeding their expectations. We will attract and retain the very best employees and agents to help us achieve this goal.“</p> <p>INTERGLOBAL insurance</p>	<p>"Living your life with confidence." That's our vision – and our hope for every customer who entrusts their money to our care.“</p> <p>ALLIANZLIFE group</p>

Slika 13: Primjeri vizija osiguravajućih društava i kompanija (uradak autorice)

### 9.2 Misija

Misija osiguravajuće kompanije definira viziju i postavlja usmjerenje organizacije definiranjem ciljeva. Misijom se konkretiziraju poslovne operacije i zadatci, i daje odgovore na pitanja što se radi, kada, kako i gdje. Misijom se definiraju osiguravajući proizvod i usluge, tržišni položaj, stanje konkurencije, odnosno svi oni bitni elementi koji strateški usmjeravaju organizaciju.

Misija osiguravajuće kompanije mora biti tržišno orijentirana jer je to njezina svrha poslovanja – zadovoljenje potreba osiguranika. Viziju i misiju je teško odvojiti, nije niti potrebno, a treba ih konkretizirati i pretočiti u strateške ciljeve poslovanja koji će dovesti kompaniju do željenih rezultata koji su u skladu s misijom i vizijom.

<p>„Mi smo osiguranje koje vodi računa o Vašim potrebama i pouzdan smo partner u zaštiti Vaših vrijednosti.“</p> <p style="text-align: center;">GRAWE osiguranje</p>	<p>„To provide peace of mind to our customers through sound insurance and exceptional service.“</p> <p style="text-align: center;">WEST BEND insurance company</p>	<p>„Naš je cilj omogućiti građanima i tvrtkama miran san osiguravajući sve što im je važno u svakodnevnom životu i poslovanju.“</p> <p style="text-align: center;">VIENNA INSURANCE GROUP</p>
<p>„Naša je misija pružiti našim klijentima više sigurnosti i slobode, a time i više radosti u životu, kroz naše proizvode i usluge. Saželi smo to u jezgrovitu misiju: sigurniji, bolji i duži život.“</p> <p style="text-align: center;">UNIQA osiguranje</p>	<p>„Biti predvodnik u osmišljavanju najboljih osiguranja orijentiranih prema individualnim potrebama. Pružiti našim klijentima cjelovitu sigurnost u svim fazama života putem inovativnih osiguranja. Svojim uspješnim poslovanjem i ugledom najbolje promovirati Koncern Merkur.“</p> <p style="text-align: center;">MERKUR osiguranje</p>	<p>„Razvijanje svesti o tome da je osiguranje potreba i sigurna investicija, a ne trošak. Čuvamo i uvećavamo broj naših klijenata.“</p> <p style="text-align: center;">DUNAV osiguranje</p>

Slika 14: Primjeri misije osiguravajućih kompanija (uradak autorice)

### 9.3 Strateški ciljevi

Strateški ciljevi poslovanja viziju i misiju će pretvoriti u specifične obveze, odnosno odrediti ono što se treba napraviti i u kojem vremenskom roku. Tržište je dinamično i promjenjivo te se ciljevi više ne mogu postavljati fiksno, moraju biti podložni promjenama, trebaju se proširivati i diverzificirati, a osiguravajuće kompanije moraju stalno prilagođavati svoje poslovanje. Diverzifikacija usluga je strateški cilj kojim se kroz široku ponudu osigurateljnih proizvoda najbolje ostvaruje disperzija rizika, a kao rezultat toga je bolja kontrola i efikasnije poslovanje.

„Definiranje ciljeva bilo koje organizacije vrlo je složeno. Osnovni cilj svake organizacije koja posluje u okvirima tržišnog gospodarstva je ostvariti profit. „Klasična teorija managementa govori o dva osnovna cilja: opstanku i razvoju.“ U praksi osiguravajućeg društva osnovni je cilj stvaranje nove vrijednosti u funkciji razvoja kompanije i omogućavanja kontinuiteta poslovanja. Bitno je naglasiti da nova vrijednost kod financijsko – uslužnih kompanija nije isto što i dodana vrijednost kod proizvodnih kompanija, ali su obje u službi ostvarivanja osnovnih ciljeva poduzeća. Utvrđeni ciljevi osnova su planiranja na svim razinama menadžmenta.“ (Vojvodić, 2016:126)

Obzirom na hijerarhiju ciljeva, proces postavljanja može biti dvojak: odozgo prema dolje eng. top-down i odozdo prema gore eng. bottom-up. Dugoročne ciljeve koji određuju ekonomsku svrhu kompanije definira i postavlja top menadžment. Iz tako definiranih glavnih ciljeva

kompanije raščlanjuju se specifični ciljevi po nižim organizacijskim jedinicama koji su u domeni srednjeg i nižeg menadžmenta. Svaki cilj mora imati definiranu početnu i konačnu točku, te vrijeme potrebno za ostvarenje cilja. Konačni rezultat mora biti kvantificiran ili barem takav da se može jasno identificirati i analizirati. Takvi ciljevi u nekoj organizaciji mogu biti: profit u nekom postotku na uložena sredstva u nekom razdoblju, položaj na tržištu izražen volumenom prodaje, novostvorenom vrijednošću ili uslugom po djelatniku i sl.

Prema dosadašnjoj poslovnoj praksi redosljed ciljeva većine osiguravajućih društava mogao bi biti sljedeći, prikazan na sl. 15.:



Slika 15: Hijerarhija dugoročnih ciljeva u osiguravajućim društvima (uradak autorice)

## 10 MARKETING KONCEPT U OSIGURANJU

### 10.1 Karakteristike i značaj marketinga

„Prilagođavanje sektora osiguranja i pojedinačnih osiguravajućih kompanija trendovima razvoja suvremenog osiguranja podrazumijeva promjenu ponašanja u poslovanju. Prvenstveno se to misli na promjenu filozofije, poslovne politike i stila poslovanja osiguravajućih kompanija. Promjene u okruženju i na tržištu zahtijevaju prilagođavanje pojedinačnih osiguravajućih kompanija tim uvjetima, kako bi kao poslovni entitet osigurala opstanak, rast i razvoj u tržišnim uvjetima. To zahtijeva pronalaženje novih načina, metoda i postupaka u poslovanju, čime bi se osigurala efikasnost i kompetitivnost s jedne strane, i održavanje margine rizika u prihvatljivim granicama s druge strane.“ Marketing se treba gledati s aspekta proizvoda i instrumenta tržišta. „Pored same poslovne orijentacije marketinga, zadovoljavanje potreba osiguranika, marketing u osiguranju podrazumijeva korištenje mnoštvo alata u ostvarivanju poslovne politike. Označava takvu koncepciju upravljanja i rukovođenja, koja je zasnovana na ideji ekspanzije aktivnosti u svim segmentima njene poslovne politike.“ (Vojvodić, 2016:38)

„Marketing koncept poslovanja osiguravajuće kompanije razlikuje se od drugih koncepcija poslovanja po tome što on podrazumijeva potpuno zadovoljenje potreba osiguranika. Osiguravajuća kompanija koja će prihvatiti marketing koncept poslovanja mora biti svjesna da zadovoljenje potreba osiguranika iziskuje aktivan program istraživanja marketing elemenata, kako bi se upoznale želje i preferencije osiguranika. Sve aktivnosti osiguravajuće kompanije usmjerene prema osiguraniku moraju biti koordinirane i sinkronizirane i pod integralnom kontrolom marketinga“.

„Prema Meidanu (1984) marketing u osiguranju predstavlja poseban dio marketinga usluga koji podrazumijeva promišljeno poslovno djelovanje društava za osiguranje kako bi se što bolje iskoristile njihove komparativne prednosti. Cilj opće i posebne strategije pri tome jeste u stjecanju i zadržavanju što većeg udjela na tržištu osiguranja, a to se može postići samo stalnim prilagođavanjem svih elemenata poslovanja sadašnjim i budućim potrebama stvarnih i potencijalnih osiguranika. Orijehtacija prema osiguranicima predstavlja skup vrijednosti društva za osiguranje i njegovih zaposlenika koji u prvi plan stavljaju osiguranika i njegove potrebe. Potrebe i želje osiguranika nisu stalna veličina već se mijenjaju njihovim zadovoljavanjem, ali i aktivnostima konkurentskih društava, što uvjetuje njihovo neprestano praćenje i proučavanje.“ (Stipić, 2014:1)

### 10.2 Marketing koncept u osiguranju

Značenje i doprinos marketinga u poslovanju kompanije je preduvjet za primjenu marketinške koncepcije, koja je dugotrajna i nije ju jednostavno implementirati u organizaciji. Zbog velike konkurencije na tržištu osiguranja ona je zapravo preduvjet za uspjeh i održavanje na tržištu

koje je dinamično i promjenjivo, te je potrebno promptno donositi strateške odluke kako bi se već zauzeta pozicija mogla proširivati osvajanjem novih tržišta.

Prema Kotleru koncepcija marketinga u poslovanju treba biti temeljena na sljedećim postulatima primjenjivima i na tržište osiguranja:

„Nema pozitivnog financijskog rezultata u osiguranju bez postojanja osiguranika“.

„Ključni je zadatak osiguravajuće kuće, da privuče i zadrži osiguranike“.

„Osiguranici se privlače obećanjima i zadržavaju zadovoljenjem“.

„Zadatak je marketinga da definira izvjesno prikladno obećanje osiguraniku i njegovo zadovoljenje“.

„Stvarno zadovoljenje osiguranika pod utjecajem je djelovanja i drugih odjeljenja“.

„Marketingom je potrebno da zadovoljimo osiguranike, pa je stoga neophodan utjecaj ili kontrola nad drugim odjeljenjima u osiguravajućoj kući.“ (Frančišković, 1992: 31)

Marketing koncept može se predstaviti na sljedećem prikazu: (Vojvodić, 2016:39)



Slika 16: Marketing koncept osiguravajuće kompanije (Vojvodić, 2016)

Animizitet, odnosno odbojnost prema osiguravajućim kompanijama je najčešće usmjerena na predrasudu kako je glavni cilj prevara osiguranika, a koja se ogleda u pokušaju izbjegavanja preuzimanja osiguranog rizika. To se mora i može promijeniti u svijesti procesom i koncepcijom marketinga koja je usmjerena na orijentaciju na osiguranike i njihovo zadovoljenje. To je primarni cilj i svrha svakog osiguravajućeg društva - stvaranje baze zadovoljnih korisnika.

Treba se identificirati ciljno tržište i otkriti njegove potrebe i želje prema kojima treba kreirati usluge i odrediti povoljne premije osiguranja, a što će se postići marketing komunikacijom i usluge približiti osiguraniku kroz odgovarajuću distributivnu mrežu. Orijehtacija na osiguranika zahtijeva razvoj tržišta osiguranja i razvoj plana zadovoljenja potreba tržišta, odnosno razvoj marketing strategije.

„Stoga posebnu pažnju treba posvetiti *marketing miksu*:

1. Usluga osiguranja (osiguravajući proizvod),
2. Premija osiguranja (cijena osiguranja, tarifa),
3. Kanali distribucije,
4. Promocija.“ (Kočović, 2002)

Pritom treba dodati da klasični marketing mix nije više dostatan, već je potrebno proširiti marketinšku koncepciju na komunikaciju, povezivanje ljudi i okruženja, koja će biti usmjerena na dobivanje povjerenja korisnika čime se postiže bolja produktivnost i efikasnost.

### 10.3 Promocija u službi prodaje usluge

Osiguranje je tržišno orijentirano stoga je potrebno uspostaviti uspješnu komunikaciju s osiguranicima. U procesu marketing komuniciranja su uključeni svi, od samih zaposlenika do posrednika i cjelokupne javnosti. Promotivne aktivnosti uključuju nekoliko instrumenata kojima se stvara povezanost sa tržištem: oglašavanje, osobnu prodaju, odnose s javnošću, te unapređenje prodaje poput nagradnih igara, sajmova i sl.

Konkurentnost na tržištu osiguranja je promociju učinila vrlo značajnom. Na tržištu postoji velika diferencijacija<sup>2</sup> usluga, kao proizvoda na osigurateljnom tržištu. „U takvoj situaciji promocija pojedinačnih usluga ne utječe bitno na povećanje premija, prihoda i dobiti društva. I najpogodnija usluga koja je diferencirana kako bi se istaknula neće postići efekte bez adekvatne promocije. Uspješna promocija, kao jedan od bitnih elemenata, podrazumijeva takav pristup prema korisniku kojim se mogu ispuniti svi njegovi zahtjevi za potpunom osigurateljnom zaštitom. U tom pristupu korisnik je u centru pozornosti, on je polazna i završna točka, jer sve aktivnosti počinju od njega i završavaju zadovoljenjem njegovih zahtjeva“ (Vojvodić, 2016).

Promotivne aktivnosti su komunikacijski proces u kojem se korisnike upoznaje sa uslugama, te tako povećava potreba za njima, a promocija uključuje: postupak zaključivanja ugovora, predmet osiguranja, osigurani rizici, svota osiguranja, visina premije, bonusi, trajanje, preventivne mjere, prava i dužnosti kod osiguranog slučaja i dr., i na taj način ih se integrira u poslovanje. Društva za osiguranje koriste različite promotivne aktivnosti, a u praksi je najefikasnija kombinacija ranije navedenih. U tom smislu je riječ o promotivnom mixu.

Međutim, poseban značaj ima oglašavanje koje predstavlja poseban komunikacijski proces koji razvija masovnu potražnju za uslugama koje kompanija nudi. Masovna potražnja je preduvjet

<sup>2</sup> Diferencijacija proizvoda se mjeri opsegom u kojem kupci razlikuju konkurentne asortimane različitih ponuđača i imaju posebne naklonosti prema nekome od njih.

uspješnog poslovanja, jer na taj način omogućava različite mogućnosti prilagodbe tržištu, kroz smanjenje premije i diverzifikacije rizika, a čitav sustav osiguranja postaje efikasnijim.

„Koje će se aktivnosti koristiti ovisi o sredstvima pojedinog društva, karakteristikama ciljnog tržišta, o kanalima prodaje i karakteristikama proizvoda. Ipak, najbolji način promocije osigurateljnih usluga je stručno, uslužno i motivirano osoblje, brzo i pravično rješavanje šteta, i općenito uslužnost prije zaključivanja ugovora o osiguranju, za vrijeme njegova trajanja i nakon njegova isteka. Motivirano osoblje naučit će sve o osigurateljnim uslugama koje nudi, usavršavat će svoje prodajne vještine i ostvarit će zavidnu komunikaciju s osiguranikom. To je osnovni čimbenik koji privlači i zadržava osiguranika u nekom društvu za osiguranje. Konstantnim povećanjem povjerenja osiguranik će se lakše odlučiti i za nove usluge koje se pojavljuju na tržištu.“ (Vojvodić, 2016)

## 10.4 Značaj marketing strategije u funkciji razvoja osiguravajuće kompanije

Jedan od osnovnih zadataka marketinških stručnjaka je konstantno praćenje i istraživanje tržišta i nalaženje najbolje strategije. Razlikujemo dvije okoline, mikro i makro, gdje je makro okolina ona na koju ne možemo utjecati i koja na različite načine utječe na poslovanje izvana. Pritom mislimo na političko, ekonomsko, pravno, poslovno-tehnološko, socijalno-kulturno i demografsko okruženje. Na mikrookolinu možemo djelovati, možemo ju promijeniti i prilagoditi. Mikrookolinu čine dobavljači, posrednici, kupci, konkurencija, ali i javnost koja može značajno i pozitivno i negativno utjecati na poslovanje i rezultate kompanije. Marketing strategija osiguravajućim kompanijama omogućava bolju informiranost, borbu s konkurencijom, bolje pozicioniranje na tržištu i donošenje kvalitetnijih odluka. Marketing konceptom se dolazi do informacija o sadašnjim i budućim potencijalnim osiguranicima, njihovim karakteristikama, željama i mogućnostima.

Tržište osiguranja nije homogeno pa nije moguće sve osiguranike zadovoljiti u njihovim zahtjevima. Potrebno je određeno tržište podijeliti prema grupi korisnika obzirom na njihove zajedničke karakteristike, a što se u marketingu poznaje pod pojmom segmentacija tržišta. Osnovni cilj segmentacije tržišta je pronaći razlike i specifičnosti između pojedinih segmenata, kako bi se za svaki segment tržišta definirao poseban pristup na temelju kojeg bi se odabrao marketing koncept razvoja osigurateljnih usluga prilagođenih tom segmentu, i na taj način efikasnije zadovoljile potrebe i želje korisnika.

Tri osnovne prednosti koje pruža *segmentacija tržišta*, po Kotleru, su:

1. „Bolje upoznavanje i usporedba potreba i mogućnosti tržišta;“
2. „Poznavanje razlika među tržišnim segmentima predstavlja podlogu za pravilno raspoređivanje budžeta prodaje proizvoda i usluga;“
3. Prilagođavanje proizvoda ili usluga ekonomskoj propagandi je preciznije.“ (Milisavljević, 1990)

Postoje dva kriterija segmentacije tržišta: geografski i demografski, međutim to su klasične varijable za segmentiranje tržišta. Današnje osiguravajuće kompanije koriste pored klasičnih i biheviorističke varijable, koje segmentiraju na osnovi stava i znanja o osiguranju. Segmentacijom dolazimo do potencijala određenog tržišnog segmenta na temelju čega se procjenjuje i donosi odluka o broju segmenata na kojima će se razvijati osigurateljne usluge.

## **10.5 Marketing strategije – najbolja perspektiva u osiguravajućoj djelatnosti**

„Strateško razmišljanje predstavlja novu perspektivu u području marketinga. Marketing menadžment se suočava sa formuliranjem i implementacijom marketing programa za podršku i perspektive strateškog marketinga s posebnim naglaskom na važnost, ulogu, razvoj i karakteristike marketing strategije. Marketing strategije se fokusiraju na načine kojima se osiguravajuća kompanija, gradeći kapital na vlastitim snagama, nastoji efektivno razlikovati od konkurencije. Točnije rečeno, marketing strategija sastoji se od izbora i analize ciljnog tržišta (grupe potencijalnih osiguranika kojima osiguravajuća kompanija želi prodavati osiguranje) i kreiranja i održavanja odgovarajućeg marketing miksa (osiguravajući proizvod, cijena, odnosno premija osiguranja, distribucija i promocija) koji će zadovoljiti te potencijalne osiguranike. Ona sadrži plan za najbolju i najefikasniju upotrebu sredstava osiguravajuće kompanije i taktiku za ostvarenje njenih ciljeva. Dobra marketing strategija treba biti okarakterizirana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj organizacijskih snaga i potreba tržišta i superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspjeha.“ (Vojvodić, 206:124)

Drugim riječima, svrha strategija je pomoću ciljeva utvrditi budućnost i sliku osiguravajuće kompanije. Strategijom se nastoji točno odrediti kako će kompanija ispuniti svoje ciljeve. Ona je okvir za usmjeravanje i poduzimanje aktivnosti i postizanje rezultata.

Formuliranje strategije, pored vrednovanja i implementacije, predstavlja fazu procesa strategijskog marketinga. Strateški marketing razvio se 80-ih godina prošlog stoljeća. Kompanije su razvile jedinstvene procedure, procese, sisteme i modele strateškog marketinga. Praksa pokazuje da je većina marketing strategija kompanija opterećene kompleksnošću i formaliziranjem procesa strateškog marketinga. Dobro strategijsko odlučivanje bazira se na kvalitetnoj strateškoj analizi. Potrebno je korištenje sistematičnijeg pristupa u donošenju odluka, a koji se bazira na racionalnijem pristupu odlučivanja, jer se ne realizira sve ono što se namjerava. Pristup mora biti dinamičan i prilagodljiv promjenama.

Kao najbolje metode ostvarivanja ciljeva i misije osiguravajućih društava u dinamičnoj i izazovnoj djelatnosti kao što je tržište osiguranja profilirale su se 3 marketinške strategije koje određuju svrhu poslovanja kompanija:

1. Tržišna orijentacija osiguravajuće kompanije
2. Strategija orijentacije prema osiguranicima
3. Zadovoljstvo osiguranika



### 10.5.1 Strategija tržišne orijentacije

Tržišna orijentacija osiguravajuće kompanije predstavlja implementaciju marketing koncepta“. Postavljanje njezinih osnova nije ni lako ni jednostavno. U oblasti osiguranja tržišna orijentacija se može definirati na više načina kojima su zajedničke sljedeće karakteristike.

1. „Usmjerenost na osiguranike i davanje više vrijednosti za osiguranike;“
2. „Širenje informacija o preferencijama osiguranika;“
3. „Međufunkcionalna koordinacija marketing miksa;“
4. „Reakcija na okruženje i poduzimanje određenih mjera i aktivnosti;“
5. „Orijentacija prema okolini i utjecajima tržišnih segmenata.“ (Vojvodić, 2016:250)

Prema Lafferty (1993) tržišnu orijentaciju mogu karakterizirati različiti pristupi:

- > „Donošenje odluka na bazi prikupljenih informacija;
- > Stvaranje znanja o tržištu osiguranja na osnovu tržišnih informacija;
- > Ponašanje osiguravajuće kompanije zasnovano na poslovnoj kulturi;
- > Razvoj strategije tržišnog nastupa;
- > Orijetacija prema osiguranicima.“ (Ibidem, 2016:250)

Učesnici procesa provođenja tržišne orijentacije prikazani su na sl. 18:

„Menadžment - kao pokretač i aktivni koordinator provođenja;“

„Zaposleni - kao ključna komponenta bez kojih proces provođenja ne bi uspio;“

„Osiguranici - kao izvor informacije s tržišta osiguranja, oni koji su objekt (na njih je usmjerena) i subjekt provođenja tržišne orijentacije (oni koji tržišnu orijentaciju oblikuju povratnim informacijama).“



Slika 17: Učesnici procesa tržišne orijentacije (Vojvodić, 2016:260)

„Ovaj pristup se razlikuje od tradicionalnog shvaćanja da je cilj svakog poslovanja zadovoljiti osiguranike, poznavati njihove potrebe i želje i ispunjavati ih. Kod tržišne orijentacije se uzimaju u obzir i konkurenti, tj. snage okruženja koje mogu i utječu na poslovne rezultate osiguravajuće kompanije. Također se naglašava mogućnost učenja kompanije o osiguranicima, konkurentima i drugim članovima kanala distribucije u cilju konstantnog praćenja trendova, kako na sadašnjim tako i na potencijalnim tržištima osiguranja. Procesi sakupljanja, interpretacije i upotrebljavanja tržišnih informacija u tržišno orijentiranim kompanijama su sistematičniji, promišljeniji i bolji od onih u kompanijama koja nisu tržišno orijentirana. Ona omogućava osiguravajućoj kompaniji predviđanje reakcije konkurenata i razvoj potreba na tržištu osiguranja, te razvijanje novih sposobnosti kojima će pribaviti svojim osiguranicima veću vrijednost kroz dodavanje inovativnih osiguravajućih proizvoda i usluga.“ (Vojvodić, 2016)

Naglasak je na menadžmentu koji prikuplja informacije s tržišta osiguranja, iskorištava ih prilagođavajući osiguravajuće proizvode i usluge saznanjima o potrebama i željama osiguranika, a sve to u cilju poboljšanja poslovnih rezultata kompanije.

„Osnova tržišne orijentacije je, dakle, sakupljanje i korištenje informacija da bi se zadovoljile potrebe osiguranika. Također se može reći da je tržišna orijentacija kompanije set međufunkcionalnih procesa i aktivnosti koje su usmjerene ka stvaranju i zadovoljavanju osiguranika kroz konstantne procjene potreba. U prvi plan stavlja interese osiguranika, ali ne isključuje potrebe drugih interesnih grupa u cilju stvaranja dugoročno profitabilne kompanije. Tržišna orijentacija ne djeluje jednako u svim granama djelatnosti, međutim možemo zaključiti da ona u osigurateljnoj djelatnosti utječe na uspješnost poslovanja. Neminovno je da one osiguravajuće kompanije koje posjeduju tržišnu orijentaciju imaju bolje poslovne rezultate od drugih.“ (Ibidem, 2016)

Različiti čimbenici utječu na implementaciju strategije tržišne orijentacije. „Da bi se uspješno provela tržišna orijentacija u kompaniji, svi programi koji se bave njenim provođenjem trebali bi proći kroz šest faza

1. „*Pokazivanje predanosti vodstva kompanije novim promjenama*, novim osiguravajućim proizvodima i uslugama i izmjeni postojećih - glavni menadžer kompanije treba kod ovlaštenog aktuara pokrenuti promjenu, posvetiti joj vrijeme i dodijeliti potrebne resurse, te stvoriti preduvjete da dođe do promjene“;
2. „*Shvaćanje potrebe za promjenom* - provoditelji programa shvaćaju reakciju na potrebe tržišta osiguranja, znaju da je promjena potrebna i upoznati su s koristima koje ta promjena donosi“;
3. „*Oblikovanje vizije* - svi zaposleni znaju što žele postići, razumiju što bi mogli promijeniti, shvaćaju način na koji mogu to napraviti, te stvaraju veću vrijednost“;
4. „*Poticanje predanosti kroz sve nivoe kompanije* - odgovorni znaju kako moraju djelovati kako bi prevladali otpor za promjenom“;
5. „*Usklađivanje organizacijske strukture, sistema i poticaja* - dostupni su resursi za stvaranje uvjerljivog plana za njihovo usklađivanje“;
6. „*Poticanje promjena* - vođe promjena znaju kako pokrenuti program, usmjeravaju pažnju na promjenu, mjere je i uspoređuju sa drugim kompanijama. Prilikom

provođenja tržišne orijentacije potrebno je prevladati i pojedine probleme koji koče njen napredak. To se ogleda u sljedećem: nedostatak vodstva, početni entuzijizam i izgaranje, duboko ukorijenjene kulture u kompaniji, stalne promjene u menadžmentu, nedostatak brzine, loše provođenje. Stoga je potrebno da je svaki projekt provođenja tržišne orijentacije prilagođen pojedinoj kompaniji, njegovoj organizacijskoj kulturi i klimi, tržišnoj strategiji, te menadžmentu koji svojim ponašanjem potiče promjenu. Visoki menadžment i vodstvo kompanije su glavni akteri provođenja tržišne orijentacije. Navedeni problemi utječu i na zaposlene koji gube entuzijizam čime i oni koče proces provođenja tržišne orijentacije.“ (Vojvodić, 2016:258-259)

„Prednosti tržišne orijentacije su višestruke, a realiziraju se kroz: smanjenje troškova provođenja osiguranja, zadovoljstvo zaposlenih, investiranje u znanje, ostvarivanje viših premija osiguranja, rast prihoda od prodaje osiguranja i stvaranje stabilnog portfelja osiguranja koji nije podložan djelovanju konkurencije.“

### **10.5.2 Strategija orijentacije prema osiguranicima**

U prvi plan se stavljaju interesi osiguranika. Međutim to ne znači da se isključuju potrebe drugih interesnih grupa kao što su vlasnici, menadžeri i zaposleni. Potrebno je konstantnim procesom prikupljati informacije o željama i potrebama osiguranika kako bi se mogle zadovoljiti njihove potrebe. Inovativnost se ogleda u stvaranju i prilagodbi proizvoda i usluga prema osiguranicima na način na koji zadovoljavaju njihove potrebe.

Osiguravajuća kompanija mora voditi računa o tome šta osiguranicima nudi konkurencija kako bi mogla prilagoditi svoje osiguravajuće proizvode i ponuditi veću sigurnost i korist od njih. Osiguranici istovremeno rade kompromis između kvaliteta i satisfakcije i povoljnije cijene ili neke druge karakteristike osiguravajućeg proizvoda konkurencije koja im pričinjava veće zadovoljstvo. Ukoliko nekog proizvoda nema na tržištu ne može se niti stvoriti potreba za njim. Zato je bitna inovacija kojom će se stvoriti novi proizvodi koji će privući nove korisnike i istovremeno zadržati stare. Time se postaje lider i postavljaju se standardi koje prate drugi.

„Aktivnim provođenjem orijentacije prema osiguranicima stvara se baza znanja. Njenim provođenjem osiguravajuća kompanija konstantno uči o percepcijama i potrebama sadašnjih i budućih osiguranika i točno zna šta je osiguranicima zaista potrebno. Potrebno je ocijeniti informacije o osiguranicima i konkurentima te razviti i implementirati veću vrijednost za ciljanu grupu osiguranika. Osiguravajuća kompanija mora usvojiti koncept pružanja cjeloživotne vrijednosti kod osiguranika, tj. potrebno je da kompanija shvati da osiguranik nije jednokratna transakcija nego razvijanje veze s njima u cilju konstantnog pružanja koristi.“ (Vojvodić, 2016:266)

„Nekoliko je konkurentskih prednosti koje se ostvaruju primjenom ove strategije:

- > *Konkurentska prednost vezana za osiguravajući proizvod* - inovativnost, kvaliteta;
- > *Konkurentska prednost vezana za osiguranike* - odanost, stvaranje veza, baza znanja o osiguranicima, baza zadovoljnih osiguranika;

- > *Konkurentna prednost vezana za zaposlene* - ulaganja u zaposlene, davanje ovlaštenja zaposlenima;
- > *Konkurentna prednost vezana za sposobnosti osiguravajuće kompanije* - mogućnost brzog učenja, sistem vrijednosti kompanije.“ (Ibidem, 2016:267)

Orijentaciju prema osiguranicima provode i menadžment i zaposlenici. „Menadžment osmišljava i usmjerava njeno provođenje, a zaposlenici provode. Zaposleni u osiguravajućoj kompaniji trebaju stvarati veze sa osiguranicima. Kroz stvaranje veza sa osiguranicima kompanija saznaje njihov lanac vrijednosti i zato je u mogućnosti im isporučiti bolje osiguravajuće proizvode, odnosno ona osiguranja koja zadovoljavaju njihove potrebe. Menadžer u cijelom tom procesu mora imati ulogu poticatelja stvaranja veza, birati one osiguranike koji imaju potencijal za kupovinu osiguranja veće vrijednosti, te mora utjecati na zaposlene da gledaju osiguranike ne samo kao jednokratnu transakciju nego kao dugoročno poslovanje koje će stvaranjem nove vrijednosti zadovoljiti obje strane.“ (Ibidem)

Uloga marketinga je stvaranje lojalnosti osiguranika stvaranjem povjerenja i kredibiliteta, što predstavlja osnovu za razvoj dugoročnih odnosa i partnerstva između osiguravatelja i osiguranika. Menadžment je onaj koji osmišljava i usmjerava provođenje orijentacije prema osiguranicima, a zaposleni su zaduženi za njeno aktivno provođenje.

### 10.5.3 Strategija zadovoljstva osiguranika

„Orijentacija prema osiguranicima ima za cilj zadovoljavanje njihovih potreba. Potrebno je voditi računa ne samo o sadašnjim potrebama i željama osiguranika, nego i potencijalnim, jer je i konkurencija također usmjerena na strategiju zadovoljenja svih potreba osiguranika. Zato je potrebno poznavati trenutni nivo zadovoljstva osiguranika u cilju njegovog povećavanja, kako bi se moglo raditi na unapređenju osiguravajućih proizvoda, usluga i poslovanja osiguravajuće kompanije.“ (Vojvodić, 2016:305)

Zadovoljstvo osiguranika se promatra s dva aspekta: *transakcijskog i kumulativnog*. „Kod transakcijskog pristupa važan je naglasak na zadovoljstvu nakon donesene odluke o osiguranju i promatra se kao rezultat jedne godine osiguranja. Kumulativni pristup se odlikuje praćenjem zadovoljstva kroz duži vremenski period osiguranja. Dakle, promatra se ukupno zadovoljstvo osiguranika. Može se reći da je kumulativni pristup kod zadovoljstva osiguranika kompleksniji i dugoročniji, ali upravo zato omogućava osiguravajućoj kompaniji da na duži period upravlja zadovoljstvom osiguranika. (Ibidem, 2016:305)

Usporedbom elemenata osiguravajućeg proizvoda i emocionalnih stanja (iskustvo, očekivanja, nivo uključenosti, doživljaj samog osiguravajućeg proizvoda) stvara se zadovoljstvo, odnosno ako su odstupanja od emocionalnih stanja negativna onda dolazi do nezadovoljstva. Kompanija svojom aktivnošću stvara zadovoljstvo osiguranika. Koristi koje kompanija ostvaruje zadovoljstvom osiguranika su:

„*Sa stajališta osiguranika* - povećana odanost, smanjena cjenovna elastičnost osiguranika, imunost na privlačenje od strane konkurenta, smanjeni transakcijski

troškovi, pozitivan stav prema osiguravajućoj kompaniji i njenim proizvodima, smanjen odlazak postojećih osiguranika i njihov povećan ulazak u osiguranje;

*Sa stajališta kompanije* - smanjeni troškovi pogrešnih procjena i likvidacija šteta i smanjeni troškovi privlačenja novih osiguranika, povećani troškovi za konkurente, smanjen odlazak zaposlenih, povećan ugled osiguravajuće kompanije, stvaraju se jake i trajne veze osiguranika sa osiguravajućom kompanijom. (Vojvodić, 2016:308)

Obje grupe koristi donose financijske efekte za poslovanje osiguravajuće kompanije. Navedeno utječe na stav kompanije, odnosno stav menadžmenta da se zadovoljni osiguranici promatraju sve češće kao investicija, a ne kao trošak poslovanja. Osiguranici su imovina društva. Kroz zadovoljenje potreba osiguravajuće društvo će stvoriti veću vrijednost i povećati njihovo zadovoljstvo te na taj način zadržati osiguranike i biti bolji i brži od konkurencije. Promjene na tržištu osiguranja su brze, zato je inovacijama potrebno brzo reagirati, kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe osiguranika i stvorila veća vrijednost.

„Da bi se stvorili zadovoljni osiguranici potrebno je imati i zadovoljne zaposlene jer oni kroz svoje ponašanje u odnosu prema osiguranicima iskazuju svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Zbog toga je potrebno da kompanija vodi računa o zadovoljstvu zaposlenih i da ga na različite načine potiče, razvija i održava kako bi i na taj način izgradila zadovoljstvo osiguranika.“ (Ibidem, 2016:309)

„Praćenje zadovoljstva osiguranika je odraz internog i eksternog procesa kreiranja zadovoljstva osiguranika. Krajnji rezultat praćenja zadovoljstva osiguranika jeste uspješnost poslovanja koja se iskazuje preko nekih financijskih pokazatelja, tržišnog udjela... Zadovoljstvo osiguranika je najbolji prediktor buduće prodaje i to preko pokazatelja lojalnosti i spremnosti širenja pozitivnog usmenog prenošenja, a sveukupno zadovoljstvo osiguranika uvjetovano je time u kojoj su mjeri ispunjena njihova očekivanja u pogledu primljene vrijednosti. Krajnji cilj praćenja zadovoljstva osiguranika nije zadovoljstvo samo po sebi već uspješnost osiguravajuće kompanije koja je u određenim tržišnim okolnostima pod velikim utjecajem lojalnosti osiguranika, odnosno njihovog produženja osiguranja. Lojalnost osiguranika je njegova spremnost širenja pozitivnog usmenog prenošenja (preporuke), a zavisi od njihovog zadovoljstva od primljene vrijednosti. Analizom podataka o zadovoljstvu i njihovim praćenjem osiguravajuća kompanija otkriva smjernice o tome šta mora poboljšati tokom vremena, koje kritične aktivnosti mora unaprijediti da bi osiguranicima pružila, kad god je to moguće, veću vrijednost od očekivane ili bar veću u usporedbi s konkurentima.“ (Ibidem, 2016)

Za svaku osiguravajuću kompaniju je jako važno da što veći broj osiguranika bude iz kategorije apsolutno lojalnih – osiguranici koji u dužem vremenskom periodu osiguravaju svoju imovinu. Samo apsolutno lojalan osiguranik predstavlja sigurnost za osiguravajuću kompaniju, odnosno samo takvi osiguranici će na duži rok biti vjerni toj osiguravajućoj kompaniji. Dugoročni odnos sa osiguranicima podrazumijeva tijesnu vezu između kvaliteta osiguravajućeg proizvoda, satisfakcije osiguranika i profitabilnosti osiguravajuće kompanije.

Osiguravajućoj kompaniji je važno posjedovati bazu lojalnih osiguranika jer je analizom lojalnosti dokazano da se dolazi do povećanja profita i smanjenja troškova. Oni su najvrijednija imovina osiguravajuće kompanije i prije će koristiti novi proizvod ili uslugu u odnosu na ostale

kategorije osiguranika. Oni plaćaju veću cijenu, a to je rezultat njihovog povjerenja u kompaniju. Vrijednost lojalnih osiguranika ogleda se i u tome što oni preporučuju datu osiguravajuću kompaniju svojim prijateljima i poznanicima. Stoga je vrlo bitno shvatiti da sama prodaja osiguranja daje jedino kratkoročne poslovne efekte. Ponašanje osiguranika u budućnosti zavisi isključivo o načinu i odnosu osiguravajuće kompanije prema njima.

## 11 ZAKLJUČAK

Prilagođavanje sektora osiguranja trendovima razvoja suvremenog osiguranja podrazumijeva promjenu ponašanja u poslovanju. Prvenstveno se misli na promjenu filozofije, poslovne politike i stila poslovanja osiguravajućih kompanija. To zahtijeva pronalaženje novih načina, metoda i postupaka u poslovanju, čime bi se osigurala efikasnost i kompetitivnost s jedne strane, i održavanje margine rizika u prihvatljivim granicama s druge.

Stvara se novi pristup gdje menadžeri razmišljaju stratejski i svjesni su svoje odgovornosti, imaju bolju kontrolu nad ostvarivanjem postavljenih ciljeva organizacije i transformacijom organizacije u pravom smjeru. Razlog zašto organizacije trebaju planirati leži u širem i dugoročnijem pogledu na budućnost, te usmjeravanju organizacije prema ostvarenju zacrtanih ciljeva. Obzirom na dinamičnost tržišta osiguranja planovi su podložni promjeni, stoga menadžeri takve okolnosti moraju uočiti i revidirati, i usmjerenje kompanije prilagoditi nastalim promjenama.

Povećanje gospodarske aktivnosti u području osiguranja posljedica je jačanja konkurencije na tom tržištu, stoga iznimno važan utjecaj na razvoj društava za osiguranje, a time i cijelog osigurateljnog sektora. Vrlo je bitno kontinuirano pratiti i analizirati zbivanja u okruženju zbog snažnog utjecaja na poslovanje i uspješno ostvarivanje ciljeva. Od ključne je važnosti pravovremeno uočavanje prilika i prijetnji iz okruženja, kako bi se na temelju rezultata analize moglo stvoriti polazište za kreiranje strategije i odgovarajuće pozicionirati društvo za osiguranje u okolini, te na taj način održati konkurentsku prednost.

Osnovni cilj svake osiguravajuće kompanije je stvaranje nove vrijednosti u funkciji razvoja i omogućavanja kontinuiteta poslovanja. Cilj opće i posebne strategije pri tome jeste u stjecanju i zadržavanju što većeg udjela na tržištu osiguranja, a to se može postići samo stalnim prilagođavanjem želja i potreba sadašnjih i potencijalnih osiguranika.

Stoga je ključni zadatak osiguravajuće kompanije privući i zadržati osiguranike. Orijehtacija prema osiguranicima predstavlja skup vrijednosti društva za osiguranje i njegovih zaposlenika koji u prvi plan stavljaju osiguranika i njegove potrebe. Zbog velike konkurencije na tržištu osiguranja marketing koncept je preduvjet za uspjeh i održavanje na tržištu koje je dinamično i promjenljivo.

Cilj i svrha svakog uspješnog i profitabilnog osiguravajućeg društva je stvaranje baze zadovoljnih korisnika. Orijehtacija na osiguranika zahtijeva razvoj tržišta osiguranja i razvoj plana zadovoljenja potreba tržišta, odnosno razvoj marketing strategija. Potrebno je konstantno praćenje i istraživanjem tržišta i nalaženje najbolje strategije. Marketing strategija osiguravajućim kompanijama omogućava bolju informiranost, borbu s konkurencijom, bolje pozicioniranje na tržištu i donošenje kvalitetnijih odluka. Ona sadrži plan za najbolju i najefikasniju upotrebu sredstava osiguravajuće kompanije i taktiku za ostvarenje njenih ciljeva. Dobra marketing strategija treba biti okarakterizirana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj organizacijskih snaga i potreba tržišta i superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspjeha.

Da zaključimo, svrha strategije je pomoću ciljeva utvrditi budućnost i sliku osiguravajuće kompanije. Strategijom se nastoji točno odrediti kako će kompanija ispuniti svoje ciljeve. Ona je okvir za usmjeravanje i poduzimanje aktivnosti i postizanje rezultata. Osigurateljna djelatnost je dinamična i promjenjiva gdje vlada velika konkurencija, stoga su uz održivu i profitabilnu politiku poslovanja, marketing strategije od ključne važnosti za stvaranje konkurentne prednosti i ispunjenje dugoročnih ciljeva i rezultata.



## 12 IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: IRENA TRAJBER**

**Matični broj studenta: 0234057060**

**Naslov rada: STRATEŠKI MENADŽMENT U OSIGURANJU**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 13 LITERATURA

### 13.1 Knjige

1. Bower, M., *The Will to Manage: Corporate Success Through „Programmed Management“*, (1966), New York, McGraw-Hill
2. Buble, M. i dr., *Strateški menadžment*, (2005), Zagreb, Sinergija
3. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, (2006), Zagreb, Sinergija
4. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, (2012), Zagreb, Edukator
5. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, (2012), Zagreb, Edukator
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, (2008.), Zagreb, Školska knjiga
7. Smith, S., *Strateg*, (2003), Zagreb, M.E.P. Consult d.o.o.
8. Srića, V. i suradnici: *Menedžerska informatika*, (1999), Zagreb, M.E.P. Consult d.o.o.
9. Thompson, A. Arthur, Jr, Strickland III, A.J., Gamble, E. John, *Strateški menadžment U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse*, (2008), Zagreb, Mate
10. Vojvodić, N., Vojvodić, B., *Marketing u osiguranju*, 2016, Banja Luka
11. Zvonarević, S., *Menadžment u osiguranju*, (1998), Osijek, Revnost

### 13.2 Stručni radovi

1. Babić, M. (2015), *Društveno okruženje u funkciji razvoja osigurateljnog sektora u republici Hrvatskoj*, SORS, 28. Susret osiguravača i reosiguravača, Sarajevo
2. Stipić, M., Stipić, H. (2014), *Marketinški elementi u funkciji razvoja hrvatskoga tržišta osiguranja*, pregledni rad
3. Barbir, V. (2000), *Međuovisnost tehnologije rada, organizacijske strukture i informacijskog sustava u osiguravateljnoj djelatnosti*, Svijet osiguranja, br. 4, Zagreb
4. Jakovčević, D. Lovrinović I, (2005), *Aktualni trendovi i ocjena industrije osiguranja*, RRIF
5. Kočović, J., Šulejić, P. (2002), *Osiguranje*, CID, Ekonomski fakultet BG.
6. Peterka, O. (2013), *Poduzetnička strategija/Strateško upravljanje*,
7. Požgaj, H. (2005) *Reinženjstvo poslovnih procesa primjenom CMM modela*, Magistarski rad, Zagreb
8. *Svijet osiguranja*, (2012), *Prešućivanje informacija najčešća pogreška*, Broj 11
9. Zelenika, R., Babić, M. *Korporativni imidž – osnovni čimbenik opstanka i razvitka osiguravajućeg društva na globalnom tržištu*, UDK 368.8:330.16 (497.5), JEL Classification G22, Pregledni članak

### 13.3 Internet izvori

1. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20STUDENTI.pdf>
2. [https://www.researchgate.net/publication/244101518\\_A\\_Synthesis\\_of\\_Contemporary\\_Market\\_Orientation\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/244101518_A_Synthesis_of_Contemporary_Market_Orientation_Perspectives)
3. <https://bib.irb.hr>
4. <https://www.sava-osiguranje.hr/hr-hr/nikad-sami/webshop/trendovi-online-prodaje/>
5. <https://www.mirakul.hr teme/osiguranje/veliki-potencijal-online-prodaje-osiguranja/#>
6. <https://www.hgk.hr/documents/croatia-osiguranjepdf5bd6e06f9c05a.pdf>
7. <https://www.generali.hr/o-nama/nasa-vizija-misija-i-vrijednosti>
8. <https://www.mirovinsko.hr/hr/misija-i-vizija/596>
9. <https://www.wiener.hr/vizija-misija-i-vrijednosti.aspx>
10. <https://www.interglobalus.com/index.php/interglobal-insurance-company-mission-vision-and-values-statement/>
11. <https://www.allianzlife.com/about>
12. <https://www.grawe.hr/nasa-misija-i-vizija/>
13. <https://www.merkur.hr/misija-i-vizija>
14. <https://www.dunav.com/vizija-i-misija/>
15. <https://www.thesilverlining.com/about-us/mission-vision-values>

## 14 POPIS SLIKA I TABLICA

### 14.1 SLIKE

Slika 1 Proces strateškog menadžmenta .....	13
Slika 2: M. Porter: "5 Konkurentskih snaga" .....	16
Slika 3: SWOT matrica (Opći primjer) .....	17
Slika 4: Primjeri vizije poduzeća .....	21
Slika 5: Primjeri iskaza misije) .....	22
Slika 6: Elementi uravnotežene poslovne strategije.....	22
Slika 7: Prikaz hijerarhije strategija po organizacijskim razinama .....	24
Slika 8: Standardni oblik funkcijske strukture .....	31
Slika 9: Funkcijska organizacijska struktura.....	33
Slika 10: Predmetna organizacijska struktura – struktura prema vrsti usluga .....	34
Slika 11: Teritorijalna organizacijska struktura .....	35
Slika 12: Teritorijalno predmetna organizacijska struktura .....	35
Slika 13: Primjeri vizija osiguravajućih društava i kompanija .....	51
Slika 14: Primjeri misije osiguravajućih kompanija .....	52
Slika 15: Hijerarhija dugoročnih ciljeva u osiguravajućim društvima .....	53
Slika 16: Marketing koncept osiguravajuće kompanije .....	55
Slika 17: Učesnici procesa tržišne orijentacije .....	59

### 14.2 TABLICE

Tablica 1: Primjeri snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća .....	18
Tablica 2: TOWS matrica.....	19
Tablica 3: PESTLE analiza osigurateljnog vanjskog općeg okruženja .....	49

## 15 ŽIVOTOPIS



### IRENA TRAJBER

Datum rođenja: 19/01/1974 | Državljanstvo: hrvatsko | Spol: Žensko | (+385) 912519607 | [irena.trajber@gmail.com](mailto:irena.trajber@gmail.com) | <https://www.facebook.com/> | Viber: +3852519607 | NAŠIČKA 7, 10000, ZAGREB, Hrvatska

#### ● RADNO ISKUSTVO

17/01/2004 – TRENUTAČNO – ZAGREB, Hrvatska

##### **LIKVIDATORICA ŠTETA – EUROHERC OSIGURANJE d.d.**

Obrada i likvidacija šteta. Utvrđivanje osnovanosti i naplata subrogacijskih potraživanja.

#### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

##### **UPRAVNI PRAVNIK, BACC.IUR – DRUŠTVENO VELEUČILIŠTE U ZAGREBU, PRAVNI FAKULTET**

##### **SPECIJALIST PROJEKTOG MENADŽMENTA – VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

#### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	C1	B2	C1	B2
<b>TALJANSKI</b>	B1	B1	B1	B1	B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

#### ● DIGITALNE VJEŠTINE

Dobro poznajem rad na računalu i vješto se služim programima Microsoft Office- Word i Excel | Iskustvo s Photoshopom i Illustratorom | - dobro poznavanje i korištenje Microsoft Office paketa (Word Excel PowerPoint) | MS Excel (napredni korisnik) | Graphic Design

##### **OFFICE PAKET**