

UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA U FUNKCIJI PRODAJE OSIGURANJA

Validžić, Ante

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:595046>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-19**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Poslijediplomski specijalistički studij
Vodstvo**

**UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA U FUNKCIJI
PRODAJE OSIGURANJA**

Poslijediplomski specijalistički rad

Ante Validžić

Zagreb, prosinac 2021.

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Poslijediplomski specijalistički studij
Vodstvo**

**UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA U FUNKCIJI
PRODAJE OSIGURANJA**

**MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN
THE FUNCTION OF SELLING INSURANCE**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Ante Validžić
Matični broj studenta: PDS-577-2008
Mentor: Izv. prof. dr. sc. Mihovil Anđelinović**

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Ante Validžić

Datum i mjesto rođenja: 17. ožujak 1983.

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2008.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Vodstvo

Naslov rada: Upravljanje tehnološkim inovacijama u funkciji prodaje osiguranja

Naslov rada (eng): Management of technological innovations in the function of selling insurance

UDK: _____

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvaćanja teme: 4. srpnja 2019.

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Mihovil Anđelinović

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić
2. Izv. prof. dr. sc. Mihovil Anđelinović
3. Prof. dr. sc. Drago Jakovčević

Povjerenstvo za obranu rada:

1. Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić
2. Izv. prof. dr. sc. Mihovil Anđelinović
3. Prof. dr. sc. Drago Jakovčević

Datum obrane rada: 15.12.2021.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad Upravljanje tehnološkim inovacijama u funkciji prodaje osiguranja isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Ante Validžić

Zagreb, 15. prosinac 2021.

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis Management of technological innovations in the function of selling insurance is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Ante Validžić

Zagreb, 15. prosinac 2021.

Sadržaj rada

1. UVOD	6
1.1. Predmet istraživanja	6
1.2. Ciljevi istraživanja	7
1.3. Struktura rada	7
2. TEHNOLOŠKE INOVACIJE U OSIGURANJU	8
2.1. Osnovni elementi tehnologije	8
2.2. Uloga tehnologije i inovacija u razvoju društva za osiguranje	13
2.3. Metodologija upravljanja inovacijama.....	19
3. KLJUČNE DETERMINANTE PRODAJE OSIGURANJA	30
3.1. Pojam, definicija i uloga osiguranja.....	30
3.2. Analiza funkcije prodaje osiguranja	38
3.3. Funkcija prodaje kao glavni generator prihoda društava za osiguranje.....	48
4. OPTIMIZIRANJE PRODAJE OSIGURANJA PUTEM TEHNOLOŠKIH INOVACIJA	53
4.1. Mogućnosti korištenja tehnoloških inovacija u svrhu razvoja funkcije prodaje osiguranja	53
4.2. Tehnološke inovacije u prodaji osiguranja kao element konkurentske prednosti	59
4.3. Perspektiva razvoja tehnoloških inovacija u kontekstu optimizacije funkcije prodaje	63
5. STUDIJA SLUČAJA UTJECAJA TEHNOLOGIJE NA PRODAJU OSIGURANJA....	79
5.1. Prikaz osnovnih elemenata studije slučaja – analiza stanja	81
5.2. Prijedlog unapređenja prodaje osiguranja kroz tehnološke inovacije.....	83
5.3. Ograničenja istraživačke metodologije i rasprava	83
6. ZAKLJUČAK.....	88

POPIS KORIŠTENIH IZVORA	90
POPIS SLIKA.....	98
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	99
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU.....	100
ŽIVOTOPIS KANDIDATA.....	101

1. UVOD

Kvalitetna prodaja osiguranja je ključan čimbenik uspjeha i generator prihoda društava za osiguranje. S ciljem smanjenja troškova prodaje osiguranja i približavanju vlastitih proizvoda potencijalnim osiguranicima osiguratelji su pribjegavali najrazličitijim tehnikama koje su u konačnici rezultirale stvaranjem novih prodajnih kanala. Ovisno o zacrtanim ciljevima, svaki osiguratelj formira vlastite prodajne modele za koje pretpostavlja da će najbolje odgovarati njegovim osiguranicima i strategiji društva. Iako će tradicionalni kanali distribucije osiguranja još dugo biti dominantni, tehnološki napredak nezaustavljivo donosi nove mogućnosti, a time i nove pristupe u prodaji osiguranja.

1.1. Predmet istraživanja

U početku se tehnološki napredak na prodaju osiguranja ogledao uglavnom kroz uvođenje informatičke podrške kako bi agenti prodaju mogli obavljati što brže i efikasnije, a informatička rješenja su vremenom omogućila i stvaranja vrlo složenih osigurateljnih proizvoda. Osim što su omogućila podršku najrazličitijim načinima prodaje osiguranja i u velikoj mjeri olakšala prodaju, pojedina tehnološka rješenja, u zadnje vrijeme sve se više predstavljaju kao nezavisni samoodrživi prodajni kanali.

Raznovrsne tehnološke inovacije postaju zamašnjak temeljne transformacije djelatnosti osiguranja. *Cloud* računarstvo, *Internet of Things* (IoT), napredna analitika, telematika, globalni sustav pozicioniranja (GPS), mobilni telefoni, digitalne platforme, dronovi, *blockchain* tehnologija, pametni ugovori i umjetna inteligencija pružaju nove načine mjerenja, kontrolu i cjenovni rizik, pristupaju kupcima na drukčiji način, smanjuju troškove, poboljšavaju učinkovitost i proširuju bazu osiguranja. Te tehnologije omogućuju i stvaranje novih proizvoda, usluga i poslovnih modela osiguranja. I dok tehnologija u nastajanju trenutno pruža mogućnosti tradicionalnim osigurateljima za modernizaciju, u perspektivi će predstavljati nužnost, jer će osiguranja radi zadržavanja postojećih udjela morati voditi i konkurentsku bitku sa novim konkurencijama kao što su softverske tvrtke koje počinju ulaziti na tržište osiguranja usredotočujući se na nezadovoljene potrošačke

potražnje, smanjenje troškova i pružanje novih usluga. Ovaj rad istražuje kako tehnologija preoblikuje krajolik osiguranja i potencijalne izazove i prilike s kojima se suočava djelatnost, te kako društvo u segmentu prodaje osiguranja može odgovoriti na navedene okolnosti.

1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog poslijediplomskog specijalističkog rada su:

C1: istražiti osnovne pojmove fenomena osiguranja općenito. Nadalje, detaljnije će se istražiti glavne značajke menadžmenta prodaje te, konkretnije, glavne značajke funkcije prodaje kao glavnog generatora prihoda društava za osiguranje.

C2: istražiti mogućnosti korištenja tehnoloških inovacija u svrhu razvoja funkcije prodaje, te analizirati tehnološke inovacije u prodaji osiguranja kao element konkurentske prednosti.

U radu će se istražiti i promjene u području djelatnosti osiguranja, do kojih je došlo s razvojem tehnologije i implementacijom novih tehnoloških inovacija u poslovanje. Analizirat će se načini na koje suvremene tehnologije omogućuju postizanje konkurentske prednosti u području prodaje osiguravajućih usluga.

1.3. Struktura rada

Prvo poglavlje predstavlja uvod u problematiku rada, svrhu i ciljeve te strukturu rada. U drugom će se poglavlju objasniti osnovni elementi tehnoloških inovacija te način na koji tehnologija utječe na napredak društva i menadžment poduzeća. Također, definirat će se inovacije i njihova važnost za napredak društva. Treće poglavlje govori o osiguranju općenito te o osiguranju u funkciji upravljanja rizikom. Također, analizirat će se primjeri implementacije tehnoloških inovacija. Tehnološke inovacije u funkciji optimizacije prodaje u osiguranju obrađuju se u četvrtom poglavlju, u kojem se nove tehnologije spominju kroz raznovrsne primjere, zatim kao element konkurentskih prednosti te inovacije kao ključni pokretači razvoja cjelokupnog sektora osiguranja. Peto poglavlje predstavlja zaključak rada.

2. TEHNOLOŠKE INOVACIJE U OSIGURANJU

U ovom poglavlju analizira se pojam tehnologije i pruža pregled glavnih komponenti odnosno elemenata nužnih za praktičnu realizaciju tehnološkog procesa. Nastavno na to, razmatra se utjecaj razvoja tehnologije na društvo općenito, pri čemu se naglašava važnost informacijske tehnologije, a zatim daje uvod u neke od trenutno implementiranih načina korištenja suvremenih tehnologija u području djelatnosti osiguranja.

Također, istražuje se pojam inovacije te se navode glavne vrste i tipovi inovacija. S obzirom na ključnu ulogu i neophodnu važnost kvalitetnog upravljanja tehnološkim procesom i stvaranjem inovacija, opisuju se faze koje ono uključuje, elementi inovacijskog planiranja te tehnike upravljanja inovacijama, koje organizacijama omogućuju prilagodbu zahtjevima tržišta, osiguravaju kvalitetu poslovanja, a samim time i njihovu visoku produktivnost.

2.1. Osnovni elementi tehnologije

Tehnološke inovacije nisu povezane s određenom djelatnošću ili kompanijom, one su univerzalne i događaju se u trenutku kada ključni dionici prihvaćaju tehnologiju u svojoj interakciji s poduzećima. Slična stvar se događa i s osiguravajućim društvima koja integriraju najnovije tehnološke inovacije u vlastito poslovanje a s ciljem učinkovitije i djelotvornije alokacije resursa te unapređivanja konkurentnosti poslovnog modela. Inovacija bi po svojoj definiciji trebala unaprijediti poslovanje. Digitalne inovacije najčešće opisuju evolutivne procese temeljem kojih digitalne tehnologije (informacijska, komunikacijska, elektronička, robotska i ine tehnologije) omogućuju promjene u gospodarstvu i društvu.¹ Najčešće pitanje koje se iz ove perspektive postavlja jest – što je slijedeće? Odnosno, na koji način se može predvidjeti obuhvat i snaga utjecaja nove tehnologije na pojedinu djelatnost. Na to pitanje je najbolji odgovor dao Einstein koji je izjavio: "Nikada ne razmišljam o budućnosti jer dolazi

¹ Dornberger, R., Schwaferts, D. (2020): Digital Innovation and Digital Business Transformation in the Age of Digital Change, str. 1-16- U Dornberger, R. (ur.) *New Trends in Business Information Systems and Technology Digital Innovation and Digital Business Transformation*, Cham: Springer.

previše brzo."² Ako je to bila istina tada onda je iz perspektive ubrzanih tehnoloških inovacija to istina i danas.

Tehnološke inovacije su postale nešto poput svetog Grala kada je u pitanju napredak civilizacije i ekonomski rast.³ Kada je riječ o definiranju pojma onda je važno istaknuti kako nema univerzalno prihvatljive definicije. Tako tehnološku inovaciju možemo definirati kao novi proizvod ili uslugu koja uključuje izmjenu znanja.⁴ Ona može predstavljati i uvođenje ili promjenu nekog oblika tehnologije (često informacijske tehnologije) u organizaciji.⁵ Ono što je gotovo svim definicijama zajedničko jest da se radi o poboljšanim ili novim procesima, proizvodima i/ili uslugama čije su tehnološke karakteristike značajno drugačije od onih prije njih.

Pojam tehnologije često se koristi u svakodnevnom životu i razgovoru, a njegovo se značenje usporedno s razvojem i napretkom društva kontinuirano mijenja i širi. Sama riječ „tehnologija“ potječe od dvije grčke riječi, točnije nastala je kombinacijom riječi *techo* koja označava znanje, vještinu ili umijeće da se neki posao obavi, te riječi *logos* koja znači znanost. Iz navedenog se može zaključiti da tehnologija predstavlja skup znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za izradu odnosno stvaranje određenog proizvoda ili zadatka.

Postoji niz različitih definicija tehnologije, a u nastavku je izdvojeno nekoliko njih:⁶

- Tehnologija obuhvaća uključivanje ljudi, strojeva, alata i svih potrebnih resursa, s ciljem rješavanja nekog problema, ili u svrhu proširenja mogućnosti nekog sustava.

² Sutherland, W. J., Woodroof, H. J. (2009): The need for environmental horizon scanning, *Trends in Ecology and Evolution*, 24(10): 523-527

³ Edwards-Schachter, M. (2018): The nature and variety of innovation, *International Journal of Innovation Studies*, 2(2): 65-79.

⁴ Ratten, V. (2016.): The Development of E-Commerce Management for the Book Industry, str. 164-176. U Lee, I. (ur.): *Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation, and Management*, Hershey: IGI Global.

⁵ Tatnall, A. (2009.): Researching Technological Innovation in Small Business, str. 3292-3297. U Khosrow-Pour, M. (ur.) *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 2. izdanje, Hershey: IGI Global.

⁶ Regodić, D. (2011) *Tehnički sistemi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

- Tehnologija označava sredstva i aktivnosti kojima se nekom proizvodu u proizvodnom procesu povećava njegova vrijednost.
- Tehnologija podrazumijeva proces proizvodnje materijalnog dobra.
- Tehnologija se odnosi na sustavnu primjenu znanja u pogledu praktičnih aktivnosti, a prije svega proizvodnje.

Iz navedenih je definicija vidljivo da pojam tehnologije neupitno uključuje proizvodni proces, kao i to da se u proizvodnim procesima ističe važnost upotrebe tehničkih strojeva i alata s ciljem stvaranja proizvoda.⁷

Na tehnologiju se može gledati kao na korištenje čovjekovih vještina i sposobnosti upravljanja različitim sredstvima i alatima na razne načine, sa svrhom zadovoljenja vlastitih potreba. Riječ je prije svega o egzistencijalnim (primarnim), a zatim i potrebama kao što su potreba za obrazovanjem i usavršavanjem, pripadanjem, samoostvarenjem, autonomijom i tako dalje.

S obzirom na važnost čovjekove uloge u definiranju pojma tehnologije, autori nude nekoliko definicija više usmjerenih upravo tome, a ovdje se navode tri od njih:⁸

- Tehnologija predstavlja korištenje prirode sa svrhom stvaranja čovjekove materijalne koristi.
- Tehnologija predstavlja primjenu stečenog znanja u praktične svrhe.
- Tehnologija je rezultat čovjekova djelovanja na prirodu i društvo, pri čemu pronalazi najprikladnije metode i alate pomoću kojih ih može prilagoditi vlastitim potrebama.

Iz svih navedenih definicija vidljivo je da se je riječ o složenom međuzavisnom odnosu u sustavu između prirode, čovjeka, društva i tehnologije. Upravo uz pomoć tehnologije čovjek može djelovati

⁷ Ibid.

⁸ Lajović, D., Vulić, V. (2010) Tehnologija i inovacije [online]. Podgorica: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.preduzetnistvo.ef.ac.me/dokumenta/tehnologijaiinovacije-skripta.pdf> [10. lipnja 2020.]

na prirodu i društvo te na taj način zadovoljiti svoje potrebe. Rezultat djelovanja kroz tehnološki proces je proizvod ili usluga.

Tehnologija je prisutna u cjelokupnom društvu, a ne samo u području proizvodnih djelatnosti. Podrazumijeva upotrebu različitih materijala, metoda, alata, postupaka, ali ima i društvenu komponentu u pogledu organizacije djelovanja i upravljanja znanjem kako bi se sve navedeno koristilo na svrsishodan način.

Važna karakteristika tehnologije jest da ona samu sebe stvara i razvija, a postojanje određenih tehnologija pak omogućava nastanak sve složenijih razina i tehnoloških dostignuća, što dovodi do njenog ubrzanog razvoja. U tom procesu razvoj tehnologije sastoji se od tri faze: prva je kreativna faza, temeljena na početnoj ideji koju je moguće razviti, zatim slijedi primjena te ideje u praksi, a na kraju njena infiltracija u društvo.⁹

Tehnologija je sustav koji se sastoji od nekoliko komponenata:¹⁰

- Hardver (engl. *Hardware*) koji podrazumijeva fizičku strukturu odnosno opremu, strojeve ili samo postrojenje. Odnosi se na sredstva potrebna za izvršavanje zadataka s ciljem provedbe transformacije.
- Softver (engl. *Software*) je skup pravila, standarda, algoritama, programa i smjernica uz pomoć kojih se uspostavlja upotreba hardvera.
- Breinver (engl. *Brainware*) je komponenta koja se odnosi na svrhu i opravdane razloge za korištenje hardvera ili softvera na određeni način, odnosno uključuje odluku kada, gdje i zašto ih koristiti.

Ove tri navedene komponente međusobno su zavisne i jednake su važnosti u tehnološkom sustavu.

- Četvrta komponenta tehnologije, koja u današnje vrijeme ujedno postaje i najvažnija, je mreža za podršku tehnologiji (engl. *Technology Support Network*). Ona se odnosi na

⁹ Ibid.

¹⁰ Zeleny, M. (2005) *Human systems management: Integrating knowledge, management and systems*, World Scientific Pub.

potrebne fizičke, organizacijske, administrativne strukture, točnije pravila rada, pravila izvršavanja zadataka, potrebne vještine, standarde i mjere rada, stilove upravljanja i slično.

Jezgru tehnologije čine prve tri navedene komponente, no da bi mogle funkcionirati, moraju biti ugrađene u mrežu za podršku tehnologiji. Na taj se način osigurava pravilno funkcioniranje i upotreba tehnologije. U modernim sustavima hardver postaje najmanje važna komponenta, dok se mreža za podršku tehnologiji ističe kao najvažnija. Kod naprednih tehnologija nije toliko ključno što se koristi i kako, nego zašto odnosno s kojom svrhom.¹¹

Elementi nužni za realizaciju određene tehnologije u praktičnom smislu su sljedeći¹²:

- Ljudski resursi koji podrazumijevaju uključenost čovjeka s odgovarajućim znanjima i vještinama, te stručnost u pogledu upravljanja svim ostalim elementima. Premda se sukladno s razvojem tehnologije zadaci koje čovjek obavlja mijenjaju, odnosno smanjuje se količina njegove tjelesne energije koju treba uložiti (s obzirom na postojanje strojeva), u suvremenim informacijskim tehnologijama do izražaja dolaze prvenstveno njegove intelektualne sposobnosti. Način utjecaja suvremene tehnologije na promjene u ljudskim resursima moguće je razmatrati na dvije razine: makro razini, tako što utječu na mogućnost zapošljavanja ljudi, te mikro razini, kroz utjecaj u pogledu kvantitete i kvalitete čovjekova rada. Nove tehnologije rezultiraju stvaranjem novih radnih mjesta, dok se neka od njih ukidaju. No, pretpostavka je da je to utjecaj koji se odvija u pozitivnom smjeru te da generalno gledajući dovodi do porasta u pogledu broja zapošljavanja. Na temelju novih tehnologija stvaraju se brojni novi proizvodi, a samim time i nove organizacije. S obzirom na to, među istraživačima prevladava mišljenje da je broj novootvorenih radnih mjesta veći od onih za kojima više nema potrebe.
- Materijali koji se koriste u razvoju nove tehnologije predstavljaju drugi element, a od ključne su važnosti u onim tehnološkim procesima u kojima je potrebno materijal pretvoriti

¹¹ Zeleny, M. (2005) *Human systems management: Integrating knowledge, management and systems*, World Scientific Pub.

¹² Lajović, D., Vulić, V. (2010) Tehnologija i inovacije [online]. Podgorica: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.preduzetnistvo.ef.ac.me/dokumenta/tehnologijaiinovacije-skripta.pdf> [10. lipnja 2020.]

iz određenog oblika u drugi, što pak rezultira stvaranjem proizvoda. Osim što se upotrebom različitih materijala dolazi do novih tehnologija, tako i tehnološke inovacije mogu dovesti do stvaranja novih materijala.

- Energija i voda koje se koriste u različitim oblicima također su jedan od elemenata u tehnološkom procesu. Vrste energije koje se pritom koriste su mehanička, kemijska, toplinska, energija Sunca i električna energija.
- Transport također ima iznimno važnu ulogu u tehnološkom procesu, a njegova je svrha prvenstveno prijenos materijala ili gotovih proizvoda. Ovaj element može činiti velik dio troška u tehnološkom procesu.
- Oprema je također iznimno značajan element, a podrazumijeva sve strojeve i uređaje pa i same proizvodne postrojbe u kojima se određeni tehnološki proces odvija. Ulaganje u opremu je bitna stavka, stoga je potrebno napraviti iscrpnu analizu potrebne opreme prije njene kupovine, posebno u vrijeme kada ona uključuje suvremene tehnologije koje su vrlo složene i skupe.
- Dokumentacija ima svrhu stvaranja plana o tome kako, kojim će se redoslijedom i na koje načine odvijati aktivnosti unutar tehnološkog procesa, koji će materijali i alati biti korišteni i slično.

Svi navedeni elementi međusobno su zavisni i neophodni za izvršavanje tehnološkog procesa. Kako bi svi oni pravilno funkcionirali potrebno je osigurati kvalitetno upravljanje i organizaciju cjelokupnog procesa uz pomoć menadžmenta, o čemu će se više govoriti u trećem dijelu ovog poglavlja.

2.2. Uloga tehnologije i inovacija u razvoju društva za osiguranje

Prva industrijska revolucija smatra se najvećom prekretnicom u našoj povijesti u pogledu doprinosa kojeg je donijela općenito životu čovjeka, a posebno u obavljanju rada gdje je izazvala velike promjene. Već je tad zapravo bilo vidljivo kako je posao glavni motiv prema kojem ljudi organiziraju svoje živote, slično kao što je to i danas. Zbog toga se povećala naseljenost prostora

oko industrijskih središta, što je dovelo do prenapučenosti i borbi za premoć na tržištu. No, dovela je i do stvaranja kvalitetnijih uvjeta za život.

Glavni alat za razvoj društva i gospodarstva u današnje vrijeme je informacija. Za uspješno i kvalitetno poslovanje važna je dostupnost, količina i kvaliteta informacija te način njihova korištenja. Za njihovo pravilno korištenje, pretraživanje i pohranjivanje neophodna je informacijska tehnologija (IT). Ona predstavlja kombinaciju telekomunikacija, softvera, računala i mikroelektronike. Nužno je da se i pojedinac i organizacije prilagode promjenama do kojih ona dovodi kako bi uspješno opstali u tehnološkom okruženju. Za organizacije to predstavlja imperativ u pogledu opstanka na tržištu koje je postalo globalno.

Neke od najznačajnijih promjena do kojih je došlo unutar organizacija kao posljedica razvoja informacijske tehnologije:¹³

- S obzirom na to da zadaci postaju sve složeniji, nameće se potreba za organiziranjem rada u timovima, odnosno formiraju se grupe koje rade na određenom zadatku ili projektu. Upravo je tu važno omogućiti brzu i jednostavnu izmjenu informacija te korištenje pripadajućih softvera.
- Omogućen je rad s bilo koje lokacije, a ne nužno iz ureda. Također, rad se može organizirati na ne hijerarhijski način, pri čemu pojedinci ili timovi u izvršenju zadataka mogu biti neovisniji, brzo se prilagođavati promjenama i rješavati izazove s kojima se susreću.
- Za dio poslovanja mogu se angažirati vanjski suradnici jer je omogućeno slanje velikih količina podataka, bez obzira na fizičku udaljenost, a komunikaciju s njima je moguće konstantno održavati.

Informacijska tehnologija postala je temeljem funkcioniranja gospodarstva. S obzirom na to da je postala i temelj za upravljanje informacijama te svakodnevno utječe na napredak cjelokupnog društva tako što dovodi do promjena u načinima življenja i rada, također uvelike mijenja načine

¹³ Breslauer, N., Gregorić, M. (2015) Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na učinkovitost poduzetničkih projekata, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 6(2): 49-57.

poslovanja organizacija na globalnoj razini. Informacijska tehnologija omogućava rast i razvoj organizacija, porast dobiti i konkurentnost na tržištu. Ona omogućava poslovanje na globalnoj razini i nadilazi sva ograničenja u pogledu mjesta i vremena. Također, dovodi do novog virtualnog tržišta koje otvara mogućnost globalnog poslovanja za sve kompanije. Upravo zato organizacije ulažu sve više u informacijsku tehnologiju, a ta ulaganja čine sve veći dio njihova ukupnog ulaganja.

Pojava Internet tehnologije nadmašila je sve dosadašnje napretke u pogledu uklanjanja prostornih granica i otvaranja niza novih komunikacijskih kanala. Upravo je pojava Interneta postala temeljem suvremene ekonomije. Internet služi i kao kanal za stjecanje znanja koje je vrlo lako dostupno pa se može govoriti i o revoluciji znanosti koju je u tom pogledu donio. Dijeljenje tog znanja odvija se među ljudima iz cijelog svijeta, a to je svakako pozitivan efekt koji je suvremena tehnologija donijela društvu. Osim što je omogućeno stjecanje znanja pojedincu, neupitno je da je dovelo i do pozitivnog efekta u poslovanju organizacija u kojima ljudi svoje stečeno znanje koriste.¹⁴

Primjerice, informacijska tehnologija omogućava pojedincu da velikom brzinom kreira i dijeli informacije, slike, tekstove, zvuk, odnosno kompletan sadržaj svoje svakodnevnice. Tehnologija koja je infiltrirana u društvu u mnogim je pogledima olakšala funkcioniranje pojedinaca, doprinijela razvoju kreativnosti i utjecala na društvene interakcije. Softveri koju omogućavaju provjere i obrade tekstova značajno su olakšali rad autora. *PhotoShop*, *MacPaint* i slično postali su sredstva izražavanja umjetnika. Brojnim glazbenicima softveri su postali uobičajena sredstva za rad. Digitalizacija se proširila svim sferama društva i vrlo lako integrirala u živote ljudi.¹⁵

Ovo stoljeće je stoljeće robota koji se primjenjuju u svim područjima ljudske djelatnosti. Bez obzira na uvjerenje o postojanju najmodernijih strojeva u pogonima, roboti su snaga koja dovodi do pojeftinjenja procesa proizvodnje, njihova je fleksibilnost visoka, kvaliteta ujednačena, a rok isporuke se može egzaktno odrediti. U budućnosti neće biti potrebe za zanimanjima koja

¹⁴ Lajović, D., Vulić, V. (2010) Tehnologija i inovacije [online]. Podgorica: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.preduzetnistvo.ef.ac.me/dokumenta/tehnologijaiinovacije-skripta.pdf> [10. lipnja 2020.]

¹⁵ Davčev, V., Ačkovska-Leškova, E. (2008) Tehnologija kao oblikovateljica ljudske kulture: društvene i psihološke posljedice. *Filozofska istraživanja*, 28(1): 75-82.

podrazumijevaju obavljanje repetitivnih zadataka jer će ih zamijeniti roboti. Veći će naglasak biti na potrazi za kreativnim i talentiranim zaposlenicima. Neka od zanimanja koja se iz današnje perspektive još čine pomalo nerealnim, a za koja se pretpostavlja da će u budućnosti postojati su na primjer dizajner za upravljanje hologramima, kirurzi za očuvanje i povećanje pamćenja kod starijih osoba ili recimo stručnjak za upravljanje nano implantantima kojima se prati zdravlje osobe. Brz napredak znanosti dovodi do velikih promjena u društvu. U prošlosti su bila potrebna stoljeća kako bi se postojeća znanja udvostručila. Zatim se taj period smanjio na desetljeća, a početkom ovog stoljeća bilo je potrebno svega 5-7 godina. Vjeruje se da danas, zbog postojanja tzv. generičkih znanosti kao što su telekomunikacije i informatika, do dvostrukog uvećanja znanja dolazi unutar jedne godine. Razvoj novih tehnologija utječe na kulturu, te na socijalnu i emocionalnu komponentu čovjekova života. Društvo koje se nedovoljno brzo adaptira napretku znanosti i tehnologije zasigurno će zaostajati za tehnološkim razvojem. Tehnološki razvoj potrebno je uskladiti s obrazovnim sustavom koji treba pratiti najnovija znanja i biti dijelom razvoja tih znanja.¹⁶

Provedeno je istraživanje koje je pokazalo da će automatizacija najviše ugroziti osobe zaposlene u području logistike i transporta. Također bit će smanjena potražnja za administrativnim radnim mjestima. Ta je činjenica iznenađujuća s obzirom na to da je u Americi zabilježen porast zapošljavanja upravo na navedenim radnim mjestima. Što se tiče stručne spreme, bit će traženije osobe s visokom stručnom spremom kao i nekvalificirani radnici. Na gubitku će najviše biti osobe srednje stručne spreme.¹⁷

O tome koliko je u današnje doba digitalizacija raširena u svim sferama društva najbolje govori podatak da je unazad pet godina stvorena i prikupljena veća količina podataka nego što je u cijeloj dosadašnjoj povijesti do 2013. godine. Apsolutno je nužno za svakog pojedinca i organizaciju da se prilagodi svim izazovima koje digitalizacija postavlja. Neki od primjera digitaliziranja kao što su prodaja proizvoda, prijevoza ili smještaja su *Amazon*, *Uber* i *Booking.com*.

¹⁶ Nikolić, G. (2014) Nove tehnologije donose promjene. *Andragoški glasnik*, 18(33): 25-42.

¹⁷ Frey C. B., Osborne A. M. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Dostupno na http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf [11. srpnja 2020.]

Promjene tako neupitno dotiču i djelatnosti osiguranja, u kojoj dovode do značajnih promjena u poslovanju. Pametni telefoni i aplikacije, umjetna inteligencija te brojna druga dostignuća promijenila su način života ljudi, a samim time i njihova očekivanja od društava za osiguranje i stavove prema načinima poslovanja. Nužno je razviti usluge i proizvode koji su temeljeni na suvremenim tehnologijama. Razvojem tehnologije razvila se prije svega potreba za stvaranjem internetskih rješenja prodaje, koja imaju karakteristike brzog i jednostavnog pristupa i realizacije. Uz mogućnosti sklapanja polica osiguranja online važan dio poslovanja čini i korisnička podrška. Klijentima se tako omogućava da dobiju informaciju kad god im je ona potrebna, u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Osim informacija koje mogu dobiti putem *chat* usluga, društvenih mreža ili telefonskih linija, postoji i mogućnost *online* prijava štete, što pruža značajnu prednost u pogledu uštede klijentova vremena. S obzirom na to da su to izvori informacija i komunikacije u današnjem suvremenom dobu, djelatnost osiguranja mora pratiti korak s prihvaćanjem tih tehnologija i prilagodbe njima, pri čemu nije riječ o opciji već nužnosti za opstanak na tržištu. Osim što primjena tehnologije dovodi do boljeg ostvarenog iskustva korisnika, ona smanjuje troškove, povećava efikasnost i potiče inovativnost. Današnja generacija korisnika treba moći brzo i jednostavno pristupiti informacijama, što dovodi do sve manjeg opsega papirnate dokumentacije. Upravo su mlade generacije koje se koriste suvremenim tehnologijama velika baza potencijalnih korisnika na koje treba ciljati. Iskustvo korištenja osiguravajućih usluga mora biti blisko onim koje ostvaruju prilikom korištenja drugih aplikacija kao što su igre ili tražilice. S obzirom na veliku mogućnost prenošenja informacija putem društvenih mreža ta generacija postaje i potencijali promotor odnosno prodavatelj određenih usluga.

Informacijska tehnologija u djelatnosti osiguranja služi kao temelj za budući napredak kao što je rješavanje zahtjeva pomoću algoritama i umjetne inteligencije. Također, budućnost donosi i razvoj korištenja napredne analitike, *blockchain* tehnologija i Internet stvari (eng. *Internet of things*), o kojima će se govoriti u četvrtom poglavlju rada. Također, u svrhu implementacije suvremenih tehnologija, društva za osiguranje trebat će se povezati sa *start-up* poduzećima koje se bave razvojem inovacija u poslovanju. Upravo na temelju novih naprednih tehnologija stvarat će se novi

proizvodi, što će potencijalno dovesti do potrebe za osiguravanjem od rizika za neke nove stvari koje se u ovom trenu još uvijek čine nezamislivima.¹⁸

Što se tiče poslovanja i kupnje putem Interneta podaci statističkog zavoda Eurostat iz 2017. godine govore da je u Hrvatskoj svega 29 % korisnika obavilo neku vrstu kupnje preko Interneta, za razliku od Slovenije s 46 % i Austrije s 62 %. No, trend je svakako uzlazni u odnosu na prethodne godine. Također, premda su podaci o kupovini putem Interneta relativno niski, pokazalo se da Hrvati na Internetu vole istraživati i pronalaziti važne informacije na taj način. Stoga je prije svega potrebno osigurati dostupnost svih relevantnih informacija.

Kako bi online poslovanje bilo uspješno navodi se nekoliko sljedećih segmenata¹⁹:

- Kvalitetna web stranica koja sadrži aktualne informacije i konstantno se unaprjeđuje, te web koji je prilagođen za korištenje i na mobilnim telefonima te tabletima.
- Optimizacija tražilice (engl. *Search Engine Optimization*) koja omogućava brzo pretraživanje željenih informacija. Također, kvalitetan SEO znači i ciljano oglašavanje te visoku poziciju web stranice.
- Mogućnost korištenja Google alata na web stranici.
- *Webshop* koji je vrlo jasan u pogledu svih važnih informacija, postojećih ponuda, a korisnici se njime mogu jednostavno koristiti.
- Podrška korisnicima 24/7 putem različitih online kanala, ali također i uz mogućnost uspostave besplatnog poziva.
- Korištenje društvenih mreža kao kanala za komunikaciju i izgradnju odnosa s ciljnim skupinama korisnika.

¹⁸ Sućec, N. (2017) Digitalizacija poslovanja osiguravajućih društava [online]. Svijet osiguranja - Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/digitalizacija-poslovanja-osiguravajucih-drustava> [22. srpnja 2020.]

¹⁹ *Online prodaja osiguranja u Hrvatskoj – trendovi i budućnost* (2018). Svijet osiguranja - Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/online-prodaja-osiguranja-u-hrvatskoj-trendovi-i-buducnost> [22. srpnja 2020.]

Tehnološki napredak je prilično nepredvidiv i nije ga moguće zaustaviti, no može se očekivati njegov daljnji razvoj sve većeg intenziteta i dinamike, uz postojanje pozitivnih, ali i negativnih učinaka. S obzirom na to da će negativni učinci i dalje postojati, važno ih je što prije uočiti te pronaći načine kako ih staviti pod kontrolu, a ako je moguće smanjiti ih ili potpuno ukloniti. U tom će slučaju prevladavati njegovi pozitivni efekti, a upravo tome društvo u pogledu znanstveno-tehnološkog razvoja treba i stremiti.

2.3. Metodologija upravljanja inovacijama

Pojam inovacija dolazi od latinske riječi *inovatio* koja označava uvođenje novina, obnovu, novotariju. Premda se pojam uglavnom veže za promjene nastale u pogledu tehnologije, one se mogu provlačiti kroz različite aspekte života. Prva pomisao na pojam inovacije je najčešće ta da je riječ o novom proizvodu, ali je bitno istaknuti da i nove usluge ili novi procesi proizvodnje mogu jednako tako imati značajnu ulogu u pogledu razvoja i napretka.

Definicija inovacija ima mnogo, razlikuju se po svojoj obuhvatnosti i vrsti inovacije na koju se odnose. No, općenito je najšire prihvaćena ona koja inovacije definira kao stvaranje značajno unaprijeđenog ili novog proizvoda ili procesa, ili korištenje nove metode u organizacijskoj praksi. Inovacije možemo razmatrati kao tehnološke, znanstvene, financijske aktivnosti, koje dovode do stvaranja novih ili znatno unaprijeđenih proizvoda ili usluga. Može ih se definirati i kao svladane procese proizvodnje uz korištenje poboljšanog proizvodnog dizajna što ujedno predstavlja i novost za organizaciju.²⁰

Što se tiče vrste inovacija, mogu se razlikovati tehničke i administrativne inovacije, pri čemu se tehničke inovacije odnose na one čiji je cilj unaprijeđenje postojećih ili stvaranje novih proizvoda ili usluga, dok su administrativne inovacije usmjerene prema organizacijskoj strukturi i administrativnim procesima, te nužno ne moraju imati veze s tehničkim inovacijama.²¹

²⁰ Galović, T. (2016) *Uvod u inovativnost poduzeća* [online]. Rijeka: Ekonomski fakultet. Dostupno na: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el_izd-uvod_u_inovativnost.pdf [23. srpnja 2020.]

²¹ Afuah, A. (2003) *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. Oxford: Oxford University Press.

Također, moguće je razlikovati sljedeće tipove inovacija²²:

- inovacije proizvoda
- inovacije procesa proizvodnje/pružanja usluge
- menadžerske inovacije.

Nekada je teško razlučiti što je točno inovacija proizvoda, a što inovacija procesa. Primjerice, trajekt s novim motorom sličnim avionskim, bio bi i inovacija proizvoda i inovacija procesa. Usluge su poseban slučaj – tu su inovacija proizvoda i inovacija procesa obično spojene u jedno.²³ Pod inovacijom proizvoda podrazumijeva se novi proizvod koji se pojavljuje na tržištu (koji se može podijeliti na novi proizvod zastupljen na regionalnom tržištu i onaj na globalnoj razini). Ovdje je vrlo jasno definirana razlika između proizvoda koji je nov i onog koji je promijenjen. Dakle, bez obzira na ekonomsku značajnost i uspjeh proizvoda, te prihode koji su veći nego kada su u pitanju novi proizvodi, onaj proizvod koji je samo promijenjen ne smatra se novim proizvodom i samim time ne pripada u ovu kategoriju.

Inovacije procesa odnose se najčešće na postupak implementacije novih tehnologija u proizvodnju koje će ju ubrzati, pri čemu će ju tehnologije povećati kvalitetu proizvodnje i preciznost te uvelike umanjiti trošak.

Organizacijsko/menadžerske inovacije su treća kategorija. Uz pomoć njih može se ostvariti konkurentska prednost, a odnose se na korištenje novih menadžerskih procesa i struktura unutar organizacije koje su značajno drugačije u odnosu na dotadašnju praksu.

Još jedna od mnogobrojnih podjela inovacija je ona prema stupnju novosti i to na inkrementalne i radikalne inovacije. Inkrementalne inovacije su češće od radikalnih, a podrazumijevaju manji stupanj novine, odnosno najčešće je riječ o novim mogućnostima koje su dodane proizvodima ili

²² Prester, J. (2010) *Menadžment inovacija*, Zagreb: Sinergija.

²³ Ibid.

uslugama koje već postoje. Radikalne inovacije, kao što i samo ime kaže, podrazumijevaju radikalne promjene, odnosno stupanj novosti je izraženo visok. Može se reći da je zapravo radikalna inovacija utemeljena na velikom broju pojedinih inkrementalnih inovacija.²⁴

Menadžment je taj koji treba osigurati uvjete za stvaranje inkrementalnih inovacija, a isto tako na vrijeme, s obzirom na opažene promjene, napraviti pripremu za stvaranje radikalnih inovacija. Ovisno o tome da li je inovacija inkrementalna ili radikalna njome se treba upravljati na različite načine.

Organizacije su te koje trebaju izabrati jednu od dviju strategija koje će koristiti.²⁵

- Prva od njih je ona u kojoj imaju vodeću ulogu u pogledu inovacija, odnosno vodeći su na tržištu. Ta opcija podrazumijeva veći rizik kojeg je potrebno preuzeti, uz upotrebu visoke razine kreativnosti i ostvarenja visokog stupnja povezanosti s izvorom znanja potrebnog za ostvarenje cilja, te osluškivanja povratnih informacija od strane korisnika.
- Druga mogućnost je ona u kojoj je organizacija sljedbenik u uvođenju inovacija. U tom slučaju uči se na temelju onih koji spadaju u prvu kategoriju, vodećih, na temelju detaljne analize njihovih poslovanja pri čemu ih organizacije zapravo imitiraju.

Kako bi organizacija zadržala svoju poziciju i konkurentnost na tržištu potrebno je uspostaviti inovativnu organizaciju koja prati sve aktualne promjene i uspijeva ih primjenjivati u kratkom roku.

Moguće strategije koje organizacije iz područja visoke tehnologije mogu koristiti.²⁶

- prva od njih odnosi se na one koji žele biti tehnološki lideri, odnosno vodeći na tržištu. To znači da uvode one promjene koje će im tu poziciju i omogućiti, a na taj će način stvoriti

²⁴ OECD, Eurostat (2005) *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition*. OECD Publishing.

²⁵ Tidd, J., Bessant, J. (2009) *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Changes*. Chichester: WileyandSons.

²⁶ Lajović, D., Vulić, V. (2010) Tehnologija i inovacije [online]. Podgorica: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.preduzetnistvo.ef.ac.me/dokumenta/tehnologijaiinovacije-skripta.pdf> [10. lipnja 2020.]

svoju konkurentnost na tržištu (npr. Coca-Cola, Microsoft, McDonald's). Njima je najvažnije da inovacije koje stvaraju imaju što kraće vrijeme nastanka.

- drugi su tehnološki sljedbenici koji su zapravo imitatori i na tržištu slijede iza lidera. Premda lideri uspijevaju iscrpiti tržište, postoji mjesto koje tehnološki sljedbenici bez obzira na to mogu zauzeti, ako je naravno riječ o tržištu na kojem nema velik broj tako orijentiranih organizacija.

Organizacija bira prvu strategiju ako smatra da konkurencija ne može pratiti njihove inovacije ili da ih može napraviti jednako brzo ili brže od konkurencije. Oni stječu određene benefite kao što su pozicioniranje i profit, no problemi se javljaju ako su se potrebe korisnika u međuvremenu promijenile. Također problem su troškovi koje donosi cjelokupan proces, koje je potencijalno bilo moguće izbjeći, da postoji iskustvo prethodnika na koje se mogu ugledati. S obzirom na to da se kod inkrementalnih inovacija koriste već postojeće tehnologije, rizik ulaganja i razvoja je znatno manji nego kod radikalnih inovacija, a uz pomoć njih se može ostvariti veća konkurentna prednost na već poznatim tržištima na kojima su proizvodi zastupljeni.

Neke od radikalnih inovacija, kao što su one u telekomunikacijskoj tehnologiji, mogu dovesti do promjene za cjelokupno društvo. Navodi se da se svega 25 % inovacija na tržištu pokaže uspješnima dok ostalih 75 % doživi neuspjeh. Od tih 25% posto uspješnih inovativnih proizvoda svega ih se 6-10 % odnosi na inovacije koje spadaju u kategoriju radikalnih.²⁷

Uz inkrementalne i radikalne inovacije spominju se i tehnološka otkrića kao treća kategoriju (npr. automobil ili računalo). Ona omogućavaju ostvarivanje dugoročne isplativosti i zarade njihovim izumiteljima. Utjecaj inkrementalnih i radikalnih inovacije može biti otprilike isti, ako možebitno i veći od utjecaja tehnoloških otkrića.²⁸

²⁷ Stanić, M. (2018) *Inovacije i inovacijski proces*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf [22. srpnja 2020.]

²⁸ Galović, T. (2016) Uvod u inovativnost poduzeća [online]. Rijeka: Ekonomski fakultet. Dostupno na: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el_izd-uvod_u_inovativnost.pdf [23. srpnja 2020.]

Bez obzira na podjelu odnosno vrstu inovacije, riječ je o procesu koji uključuje određene faze. Naglašavaju se dva glavna obilježja inovacija koje sve organizacije trebaju uzeti u obzir:²⁹

- inovacija nije izoliran, jednokratni događaj, već je riječ o procesu što znači da je nužno njime upravljati
- potrebno je upravljati procesima kako bi se moglo utjecati na ishod (inovaciju), a to govori o tome da je upravljanje procesom nužno.

Faze koje podrazumijeva inovacijski proces su sljedeće:³⁰

- Faza traženja podrazumijeva pretragu okoline s ciljem pronalaska signala koji mogu imati važnu ulogu u stvaranju inovacije, kao što su na primjer potrebe potrošača.
- Iduća faza u inovacijskom procesu je odabir, koji se odnosi na strateški odabir onih signala za koje se pretpostavlja da će biti najuspješniji. Budući da je riječ o ulaganju resursa u inovacije, važno je precizno odabrati one inovacije koje imaju najbolje izgleda za uspjeh na tržištu, a samim time i stjecanje konkurentne prednosti.
- Zatim slijedi faza prikupljanja resursa, koja uključuje potragu za pravim resursima, korištenje rezultata dobivenih prethodnim istraživanjima ili nabava postojećih gotovih proizvoda. Korištenje znanja prikupljenih iz različitih izvora dovodi do uspješne inovacije.
- Četvrta faza u inovacijskom procesu je faza implementacije inovacije, pri čemu se potencijalne ideje konstantno unaprjeđuju, do stvaranja novog proizvoda koji se zatim plasira na interno ili eksterno tržište.
- Peta faza koju je preporučljivo uključiti odnosi se na pregled i kritički osvrt na sve prethodno navede faze, kako bi se revidiranjem cjelokupnog inovacijskog procesa uvidjele prednosti i nedostaci, a samim time omogućilo stjecanje i unaprjeđenje znanja o upravljanju inovacijama.

²⁹ Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Changes*. Chichester: WileyandSons.

³⁰ Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.

Period u kojem se određena inovacija planira je između tri i pet godina, a strategiju kojom će se razvijati i resursi koje je potrebno osigurati treba raspodijeliti jednom godišnje. Nužno je da se planirani proces razvoja inovacije revidira na godišnjoj razini iz nekoliko sljedećih razloga:³¹

- promjena koje se zbivaju na tržištu (u vidu potrošača, kanala i dobavljača);
- tehnoloških promjena;
- promjena u pogledu regulativa;
- promjena koje su posljedica onog što poduzima konkurencija;
- rezultata koji se postižu inovacijom.

Upravljanje inovacijama kroz poslovne procese nije nimalo lagan zadatak. Nije riječ samo o ulaganju u odjel koji se bavi inovacijama, već je potrebno razviti vrlo preciznu strategiju upravljanja i razvoja inovacija. Nerealno je očekivati da većina organizacija imaju dobru ili lošu strategiju upravljanja inovacijama, već se dobro upravljanje uči na temelju pokušaja i pogrešaka, kao i na temelju svega što je donijelo uspjeh.

Veću vjerojatnost uspješnog upravljanja inovacijama imaju one organizacije koje imaju postavljene jasne ciljeve, mogućnosti za praćenje tehnoloških unaprjeđenja, u kojima postoji kvalitetno vodstvo koje zna upravljati projektima te koje njeguju inovativnu organizacijsku kulturu.

Također, navodi se nekoliko pitanja za koja se smatra da bi ih menadžment unutar svake organizacije trebao postaviti:³²

- Posjedujemo li one mehanizme koji su potrebni za efikasnu provedbu faza inovacijskog procesa?
- Je li naša inovacijska strategija jasno razvijena i efikasno prenesena na sve razine?
- Je li naša organizacija inovativna, odnosno da li je naša organizacijska klima podržavajuća za inovacije?

³¹ Trias de Bes, F., Kotler, P. (2016). *Inovacijom do pobjede; model od A do F*, Zagreb: Školska knjiga.

³² Brown, S., Bessant, J., Lamming, R. (2013) *Strategic Operations Management*, 3. izdanje, Abingdon: Routledge.

- Izgrađujemo li i možemo li upravljati vezama izvana kako bismo stvorili uvjete za otvorenu inovaciju?
- Učimo li kako bismo mogli usavršavati i razvijati našu sposobnost upravljanja inovacijama?

Upravljanje inovacijama je sposobnost koju je potrebno konstantno usklađivati s tržištem, novim tehnologijama koje se razvijaju i postojećom konkurencijom. Sve su to čimbenici koji doprinose tome da je nužno stalno stjecati nova znanja i vještine upravljanja inovacijama, kako bi se zadržala njegova kvalitetna i dobra razina.

Organizacije kako bi (p)ostale konkurentne moraju si postavljati nekoliko ključnih pitanja kako ne bi imale poteškoća u procesu razvoja inovacije:

- Koji su ključni konkurenti na tržištu na kojem djelujemo?
- Što možemo učiniti kako bismo postali jači?
- Koju poziciju ima funkcija istraživanja i razvoja u našoj organizaciji?
- Trebamo li smanjiti ili ukloniti neke aktivnosti?
- Koje bismo novosti u pogledu rutina mogli razvijati?
- Koji su ključni trendovi koji utječu na našu djelatnost?

Kada se govori o upravljanju inovacijama, upravo je upravljanje tehnološkim inovacijama jedno od najkompleksnijih područja u poslovanju. Prilikom uvođenja novih tehnologija organizacije se mogu odlučiti za opciju njihova stvaranja ili prisvajanja postojećih novih tehnoloških dostignuća u svom radu, sve sa svrhom napretka u poslovanju. O vodstvu u organizaciji ovisi koliko će određene tehnološke inovacije biti prihvaćene i uvedene, a potencijalna nefleksibilnost u tom pogledu može kao posljedicu imati dugotrajnost procesa i velika financijska ulaganja. Postoji nekoliko dimenzija koje mogu utjecati na to kakav će stav organizacija imati po pitanju implementiranja novih tehnologija, a to su:

- Prednosti koje nove tehnologije donose kako organizaciji tako i njezinim klijentima ili kupcima;

- Nedostaci koji se pojavljuju prilikom usvajanja novih tehnologija kod svih uključenih strana.
- Ograničenja koja se mogu pojaviti upotrebom specifičnih tehnologija.

Strateški je važno odrediti pogodan trenutak u kojem dolazi do zamjene dotadašnjih ili uvođenja novih tehnologija, čime je omogućeno da organizacija posluje u skladu s vremenom, bez korištenje zastarjelih metoda i mehanizama. Kao primjer utjecaja koji uvođenje novih tehnologija ima na kompletan način upravljanja organizacijom navodi se zamjena ljudske radne snage tehnološkim inovacijama.

Tehnike upravljanja inovacijama (engl. *Innovation Management Techniques – IMT*) su skup alata, načina i metodologije koju slijede u procesima stvaranja inovacija u organizacijama.

Na temelju mnogih varijabli formiran je popis najvažnijih tehnika za upravljanje inovacijama³³:

- Tehnika upravljanja znanjem (engl. *Knowledge management techniques*)
- Tehnika tržišne inteligencije (engl. *Market intelligence techniques*)
- Kooperativne tehnike i tehnike umrežavanja (engl. *Cooperative and networking techniques*)
- Upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *Human resources management techniques*)
- Tehnike za upravljanje interfejsom (engl. *Interface management techniques*)
- Tehnike za razvoj kreativnosti (engl. *Creativity development techniques*)
- Tehnike za unaprjeđenje procesa (engl. *Process improvement techniques*)
- Tehnike za upravljanje inovacijskim projektom (engl. *Innovative project management techniques*)
- Tehnike za upravljanje dizajnom (engl. *Design management techniques*)
- Tehnike za kreiranje poduzeća (engl. *Business creation techniques*)

³³ Mandić, V. et. al. (2014). Metodologija za upravljanje inovacijama. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu. Dostupno na:
http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/1405/3146_WBC_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf [27. srpnja 2020.]

Prva od navedenih, tehnika upravljanja znanjem predstavlja proces prikupljanja i korištenja znanja na sustavan način, s ciljem unaprjeđenja postojećih potencijala. Moguće je upravljanje postojećim znanjem unutar organizacije ili iskorištavanje novih znanja koje je prikupljeno iz okoline ili unutar same organizacije. Ovu je tehniku najčešće najbolje primjenjivati u onim organizacijama u kojima je broj zaposlenika velik jer je upravo u njima potrebna najviša razina sistematiziranja, a moguće ju je koristiti uz pomoć platformi za razmjenu znanja.

Glavna karakteristika druge tehnike, tehnike tržišne inteligencije, je prikupljanje detaljnih i iscrpnih podataka o konkurenciji i korisnicima, na temelju kojih se pravovremeno mogu donositi strateške odluke. Upravo ova tehnika koristi informacijske tehnologije, prije svega Internet, kako bi se odmah prilikom pojave na tržištu uočile najnovije inovacije koje mogu značiti konkurentnost na tržištu i služiti kao izvor povratnih informacija od korisnika. Također, unutar ove tehnike koristi se analiza patenta koja pruža uvid u konkurentnost i prije početka faze razvoja inovacije.

Uz to, tržište se prati i kako bi se pripremio plan za prodaju, marketinške aktivnosti, te poslovna inteligencija kojom se integriraju sve potrebne informacija za funkcioniranje organizacije.

Kooperativna tehnika i tehnika umrežavanja doprinose radu zaposlenika u timovima koji su formirani s ljudima iz različitih dijelova organizacije, a potrebno ih je povezati. Kako bi to povezivanje bilo uspješno, produktivno i kooperativno, postoje različite metode unutar ove tehnike kojima se radi na međusobnoj komunikaciji, uče se načini suočavanja s problemima i jača timski duh, kao što je na primjer „team building“ kojim se jača veza među članovima tima.

Upravljanje ljudskim potencijalima kao jedna od tehnika odnosi se na procese zapošljavanja, osposobljavanja, usavršavanja, izgradnji timske kohezije ili se prati produktivnost zaposlenika. Koriste se postupci kao što su zapošljavanje putem Interneta, postupci za procjenu sposobnosti zaposlenika, *tele-working* koji omogućava primjerice rad od kuće, edukacija koje se odvijaju putem Interneta i slično.

Tehnika upravljanja interfejsom bazira se na činjenici da se odluke u organizaciji temelje na nizu informacija koje je potrebno prikupiti iz različitih odjela kao što su proizvodnja, financije, računovodstvo i marketing. Te je informacije potrebno međusobno povezati i osigurati interaktivnost između ovih odjela, kako bi proces odlučivanja bio olakšan, radni zadaci uspješno izvršeni, a samim time bi se utjecalo i na uspješno poslovanje organizacije.

Kreativnost je neupitno važan segment u pogledu stvaranja inovacije, koji dovodi do nastanka novih ideja ili korištenja postojećih u kombinaciji s pronalaženjem novih rješenja. Vjerojatno najčešće spominjana tehnika za razvoj kreativnosti je „brainstorming“.

Tehnike unapređenja procesa podrazumijevaju podjelu zadataka na korake za njihovu realizaciju, pri čemu je omogućena konstantna prilagodba zahtjevima koji se pojavljuju. Olakšano je preispitivanje problema kao i stvaranje plana i realizacije potrebnih aktivnosti. Jedna od metoda koja se koristi unutar ove tehnike je tzv. racionalna proizvodnja kojom se izbjegava bespotrebno korištenje postojećih resursa jer se radi na uklanjanju svih onih aktivnosti koje neće dodatno doprinijeti realizaciji.

Tehnike za upravljanje inovacijskim projektom su sve popularniji alati uz pomoć kojih se stvaraju inovacije. Takav pristup podrazumijeva istraživačku i razvojnu fazu, stvaranje proizvoda i marketinšku strategiju. Unaprijed su planirane sve aktivnosti, troškovnici, hodogrami, potrebni resursi i slično. Važan dio ove tehnike je uspostava stručnog tima koji će uspješno pokriti sve sfere djelovanja i upravljati na efikasan način.

Tehnike za upravljanje dizajnom u današnje su vrijeme izrazito bitne jer je prilikom stvaranja dizajna potrebno u obzir uzeti i vanjske čimbenike kao što su zahtjevi korisnika, troškovi proizvodnje i kvaliteta. Korištenjem ove tehnike omogućava se usklađivanje svih zadataka tako da zadovolje zahtjeve tržišta uz minimalne troškove. Upravo se zato koriste računalni sustavi koji omogućavaju izradu prototipa u kratkom vremenskom periodu, što smanjuje troškove u odnosu na tradicionalne načine njihove izrade.

S obzirom na to da se puno veći dio istraživanja usmjerava na postojeće organizacije, potrebno je spomenuti da postoje i definirani koraci za uspješan razvoj nove organizacije, a to su:³⁴

- stvaranje poslovne ideje i određivanje smjera komercijalizacije;
- put razvoja od ideje do krajnjeg proizvoda;
- definiranje ciljanog tržišta;
- razvitak operativne organizacije;
- uspostavljanje neophodnih eksperata;
- poticanje motivacije kod svih osoba ključnih za poslovanje;
- izgradnja odnosa s klijentima;
- stvaranje veza s drugim organizacijama.

Svaka od navedenih tehnika za upravljanje inovacijama koristi različite i raznovrsne metode, koje pomažu i pojedincima i organizacijama da se na sustavan način što lakše prilagode zahtjevima tržišta te osiguraju kvalitetan rad i visoku razinu produktivnosti.³⁵

Inovacije otvaraju brojne nove mogućnosti za rast i razvoj društava za osiguranje. S obzirom na sve veći broj inovacija koje se primjenjuju u djelatnosti osiguranja, potrebno je pratiti navedenu metodologiju i tehnike koje omogućavaju njihovu uspješnu implementaciju i realizaciju poslovnih procesa pod vodstvom kvalitetnog menadžmenta.

Važno je osigurati potrebne resurse unutar društva za osiguranje koji će omogućiti praćenje i primjenu aktualnih tehnologija i inovacija koje je moguće primijeniti u djelatnosti osiguranja. Navedeno će omogućiti olakšanje, ubrzanje i unaprjeđenje prodaje te stvaranje konkurentске prednosti na tržištu osiguranja.

³⁴ Mandić, V. et. al. (2014). Metodologija za upravljanje inovacijama. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu. Dostupno na:
http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/1405/3146_WBC_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf [27. srpnja 2020.]

³⁵ Ibid.

3. KLJUČNE DETERMINANTE PRODAJE OSIGURANJA

U ovom poglavlju daju se ključne determinante prodaje osiguranja, pojam, definicija i uloga osiguranja te se analizira funkcija prodaje osiguranja.

Osiguranje je pojam koji je u pojedinim segmentima više ili manje poznat svima. Svaki pojedinac i njegova materijalna dobra neprekidno su izloženi raznim opasnostima koje često nije moguće unaprijed spriječiti.³⁶ Osiguranje se promatra kao zajednica rizika u okviru koje su na organiziran i institucionaliziran način udruženi pojedinci ugroženi istom opasnošću. Osnovni cilj osiguranja je da se rizik minimalizira i da se osigura zaštita od rizika na toj osnovi, a sve to putem zajednice ugroženih pojedinaca.

Moderno osiguranje kao oblik upravljanja rizikom nastaje i razvija se s razvojem prava čovjeka te razvojem matematike i statistike. Osnovna karakteristika osiguranja odnosno udruživanja rizika, susreće se još u davnoj ljudskoj zajednici kada su se ljudi udruživali u grupe ili plemenske zajednice, da bi rizik međusobno dijelili, odnosno da zajednički snose posljedice šteta koje bi mogle nastati uslijed djelovanja prirodnih sila. Osiguranje sve više dobiva na značaju jer je sve veći broj ljudi koji posjeduju sve veće ekonomske vrijednosti pa se s razlogom kaže da osiguranje predstavlja djelatnost od posebnog društvenog značaja.³⁷

3.1. Pojam, definicija i uloga osiguranja

Početni oblici osiguranja javljaju se veoma davno, još prije 5000 godina, a moderno osiguranje, ono koje se bazira na primjeni matematike i statistike, veže se za 1667. godinu, kada je godinu dana nakon Velikog požara u Londonu nastalo prvo društvo za osiguranje "*The Insurance Office*". Američka komisija za terminologiju osiguranja *Commission on Insurance Terminology of the American Risk and Insurance Association* definira osiguranje na način da osiguranje predstavlja

³⁶ Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad.

³⁷ Njegomir, V. (2011) *Osiguranje i reosiguranje - tradicionalni i alternativni pristupi*, Zagreb: Tectus.

udruživanje rizika slučajnih gubitaka transferiranjem takvih rizika na društva za osiguranja koja su suglasna da obeštete osiguranike za gubitke ili da pružaju usluge povezane s takvim rizicima.

Osiguranje se može definirati i na način da predstavlja djelatnost koja štiti čovjeka i njegovu imovinu od posljedica događanja raznih vrsta opasnosti. Gledajući s ekonomskog stajališta osiguranje ima sljedeća specifična svojstva:³⁸

- postojanje osiguranog rizika kao vjerojatnosti i mogućnosti nastupanja osiguranog slučaja koji može imati za posljedicu materijalnu štetu,
- preraspodjela štete u vremenu,
- zadovoljenje objektivne potrebe fizičkih i pravnih osoba za pokriće moguće štete,
- povrat premija osiguranja, mobiliziranih u fondu za osiguranje, u formi naknada iz osiguranja.

Različiti autori navode više ili manje slične definicije za osiguranje, a neke od njih su navedene u nastavku. Sa stajališta pojedinca osiguranje je gospodarski instrument kojim pojedinac zamjenjuje premiju za veliki neizvjestan financijski gubitak koji bi postojao kada ne bi bilo osiguranja. Stajalište društva je da je osiguranje gospodarski instrument za smanjivanje i uklanjanje rizika procesom kombiniranja dovoljnog broja izlaganja istovjetnim rizicima, kako bi se moglo predvidjeti gubitke za promatranu skupinu kao cjelinu.³⁹

Ako se osiguranje promatra iz perspektive upravljanja rizikom ono predstavlja tehniku prijenosa rizika nastanka štete s fizičkih i pravnih osoba na druge pravne osobe, odnosno poduzeća koja se profesionalno bave poslovima upravljanja rizikom u zamjenu za određeni iznos premije osiguranja. Generalno gledajući, osiguranje predstavlja ekonomsku ustanovu društvenog i gospodarskog života kojom se štiti pravna ili fizička osoba te gospodarski razvoj od ekonomskih štetnih događaja, sile prirode i nesretnog slučaja.

³⁸ Ibid.

³⁹ Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad.

Napredniji oblici društava za osiguranje počeli su se razvijati u vremenu kada su ljudi počeli shvaćati da se pojedinačni rizik smanjuje udruživanjem u zajednicu rizika te se tako omogućuje ekonomski jednostavnija i isplativija zaštita od raznih vrsta opasnosti.

Tumačenje osiguranja može se promatrati s ekonomskog, pravnog ili tehničkog stajališta. Promatranjem s ekonomskog stajališta, u prvi plan se stavlja zadovoljavanje gospodarskih potreba i zaštita čovjeka od šteta koje mogu ugroziti njega ili imovinu koju posjeduje. Pravni aspekt osiguranja u prvi plan stavlja ugovore između ugovaratelja osiguranja i osiguratelja, naknade šteta te obveze plaćanja premije osiguranja. Organiziranje zaštite rizika putem represivnog i preventivnog djelovanja koju provode osiguratelji i društvena zajednica, vodi se kod tehničkog stajališta.⁴⁰

Osiguranjem se prenosi rizik s osiguranika na osiguratelja. Sklapanjem ugovora o osiguranju, osiguratelj dobiva premiju te za primljenu premiju preuzima obvezu da nastankom osiguranog slučaja, odnosno štete osiguraniku ili trećoj osobi, u čiju se korist sklapa osiguranje, nadoknadi štetu, odnosno plati ugovorenu svotu novca.⁴¹

Najvažnije funkcije osiguranja su⁴²:

- Zaštitna funkcija u čijem fokusu je pojedinac koji je zdravstveno, socijalno i mirovinski osiguran.
- Mobilizacijsko-alokacijska zaštita čiji je cilj preraspodjela štednje suficitarnog prema deficitarnom sektoru.
- Društveno-socijalna zaštita koja se ostvaruje kroz ekonomsku, socijalnu i zdravstvenu zaštitu pojedinca.

⁴⁰ Ćurak, M., Jakovčević, D. (2007) *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF.

⁴¹ Andrijašević, S., Petranović, V. (1991) *Ekonomika osiguranja*, Zagreb: ALFA..

⁴² Ćurak, M., Jakovčević, D. (2007) *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF.

Prema Pravilniku o rasporedu vrsta rizika po skupinama i vrstama osiguranja⁴³ skupina osiguranja dijele se na životna i neživotna. Vrste osiguranja unutar skupine neživotnih osiguranja dijele se na:

- osiguranje od nezgode,
- zdravstveno osiguranje,
- osiguranje cestovnih vozila,
- osiguranje tračnih vozila,
- osiguranje zračnih letjelica,
- osiguranje plovila,
- osiguranje robe u prijevozu,
- osiguranje od požara i elementarnih šteta,
- ostala osiguranja imovine,
- osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila,
- osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica,
- osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila,
- osiguranje kredita,
- osiguranje jamstava,
- osiguranje raznih financijskih gubitaka,
- osiguranje troškova pravne zaštite,
- putno osiguranje,
- ostala osiguranja od odgovornosti.

Vrste osiguranja unutar skupine životnih osiguranja dijele se na:⁴⁴

- životno osiguranje,
- rentno osiguranje,
- dopunska osiguranja uz životno osiguranje,
- osiguranje za slučaj vjenčanja ili rođenja,

⁴³ Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, *Zakona o osiguranju* [online]. Narodne novine broj 151/05, 87/08, 82/09 Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2013_07_85_1898.html [23. svibnja 2020.]

⁴⁴ Ibid.

- životna ili rentna osiguranja kod kojih osiguranik na sebe preuzima investicijski rizik,
- tontine,
- osiguranje s kapitalizacijom isplate.

Kao što je već navedeno, osiguranje je djelatnost pružanja ekonomske zaštite od raznih vrsti opasnosti koje ugrožavaju imovinu i osobe. Poslovanje poduzeća i funkcioniranje cjelokupnog tržišnog gospodarstva ne može se zamisliti bez osiguranja. Osnovna uloga osiguranja je nadoknada štete, ali i prikupljanje financijskih sredstava, njihova raspodjela i ulaganje čime se potiče razvoj gospodarstva.

Društva za osiguranje ostvaruju važnu ulogu i doprinos razvoju gospodarskog financijskog sustava jer predstavljaju važne ulagače u državu i gospodarstvo putem financijskog tržišta čime omogućuju stanovništvu, poduzećima i državi održivo poslovanje i štednju u stabilnom okruženju. Društva za osiguranje imaju važne socijalne i društvene funkcije, jer je manja može bitna obveza države u nadoknadi štete i ekonomskoj pomoći pravnim ili fizičkim osobama u slučaju nastanka štetnog događaja.⁴⁵

Osiguranje ima važnu ulogu u sigurnosti posredne ekonomske zaštite imovine i života ljudi, dakle posredstvom osiguranja ostvaruju se mnogobrojne koristi za fizičke i pravne osobe i cjelokupno društvo. Najvažnija uloga osiguranja oduvijek je bila da se putem formiranja zajednica rizika, pojedinaca ugroženih istom opasnošću, na organiziran i institucionaliziran način rizik minimalizira, odnosno da se fizičke i pravne osobe osiguraju od šteta koje nastaju ostvarenjem rizika koji ugrožavaju njihovu imovinu i život.⁴⁶

Vrlo važnu ulogu osiguranje ima u unaprjeđenju razmjene, trgovine i poduzetništva. Osiguranje potpomaže svjetsku razmjenu, trgovinu i poduzetničke aktivnosti tako što ih čini stabilnijim i realnijim. Veliki dio međunarodne trgovine osiguran je kroz razne poglede osiguranja. Kada bi

⁴⁵ Njegomir, V., *Ekonomski i socijalni efekti osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://centarzaosiguranje.com/wp-content/uploads/2014/10/ekonomski-i-socijalni-efekti-osiguranja-dr-vladimir-njegomir.pdf> [23. lipnja 2020.]

⁴⁶ Njegomir, V. (2011) *Osiguranje i reosiguranje - tradicionalni i alternativni pristupi*. Zagreb: Tectus.

sustav osiguranja bio neadekvatno postavljen moglo bi doći do gušenja trgovine, a posebice svjetskih trgovinskih tokova, gdje osiguranje posebno dobiva na značaju. U suvremenim uvjetima proizvodnja i prodaja raznih proizvoda je moguća jedino ukoliko su ti proizvodi osigurani od same proizvodnje do logistike. Osiguranje unaprjeđuje kreditnu sposobnost zajmoprimca i samim time doprinosi razvoju trgovine, jer osigurani zajmoprimac ima manji kreditni rizik. Ukoliko je zajmoprimac osiguran banke mu lakše odobravaju kredite, a sve to zajedno, kao rezultat povećanja kupovne moći, potiče razvoj razmjene i trgovine, ali i sam razvoj bankarstva.

Ukoliko postoji mogućnost izlaganja vlastitih financijskih sredstava riziku pravne osobe će teže iskoristiti poslovne mogućnosti. Osiguranje u tom slučaju doprinosi kreiranju vrijednosti u ekonomiji jer bez osiguranja ili raspodjele rizika nema aktivnosti kretanja vrijednosti u ekonomiji. Jedan od osnovnih razloga nastanka osiguranja kao oblika podjele rizika općenito je nemogućnost primitivnih društvenih zajednica da podrže trgovinu i poslovne aktivnosti kada one dožive značajniji rast i razvoj, jer time povećava mogućnost nastanka štetnog događaja. Pomorsko osiguranje se razvilo među prvim osiguranjima iz potrebe da se podijele spekulativni rizici koji su proizlazili iz njihovih poslovnih aktivnosti.

U suvremenim trendovima poslovanja osiguranje predstavlja pokretača aktivnosti jer kada ne bi postojale institucije za osiguranja poduzeća bi morala izdvajati ogromna financijska sredstva u posebne fondove, a samim time bi se ograničile njihove razvojne mogućnosti. Osiguranje daje višestruki osjećaj sigurnosti, unaprjeđuje poduzetnički duh, ohrabruje investicije, inovacije, dinamičnost tržišta i konkurenciju, a sve to ide u prilog tomu da poduzeća koja su osigurana adekvatno koriste poslovne mogućnosti i investiraju u inovacije.⁴⁷

Globalizacija i širenje svjetskog tržišta utječu na to da rizik postaje neodvojiva sastavnica ekonomskih aktivnosti, stoga se poduzeća moraju osposobiti da što bezbolnije prežive potrese i što efikasnije iskoriste šanse koje nastaju iznenadnim utjecajima vanjskih čimbenika. Upravo iz tog razloga upravljanje rizikom postaje neophodan dio cjelokupnog upravljanja poslovanjem poduzeća

⁴⁷ Njegomir, V. (2011) *Osiguranje i reosiguranje - tradicionalni i alternativni pristupi*, Zagreb: Tectus.

i potrebno mu je posvetiti posebnu pažnju, jer neuspjeh i propusti u ovome dijelu vrlo često ozbiljno ugrožavaju opstanak korporacija. Sustav upravljanja rizicima obuhvaća organizacijsku strukturu, pravila, procese, postupke, sustave i resurse za procjenu, praćenje i izradu izvještaja o izloženosti riziku odnosno upravljanju rizikom, a podrazumijeva uspostavu primjerenog korporativnog upravljanja i kulture rizika. Društva za osiguranja trebaju uspostaviti sistem upravljanja rizicima primjeren vrsti, opsegu i složenosti poslovanja s obzirom na rizičnost društva. Ona bi trebala sustavom upravljanja rizicima obuhvatiti rizik osiguranja, tržišni rizik, kreditni rizik, operativni rizik, rizik likvidnosti, koncentracijski rizik, strateški rizik, reputacijski rizik i ostale rizike kojima su izložena ili bi mogla biti izložena u svom poslovanju.⁴⁸

Sustav upravljanja rizicima mora obuhvaćati:⁴⁹

- preuzimanje rizika i oblikovanje pričuva
- upravljanje imovinom i obvezama ulaganja, posebno izvedenice i instrumente usporedive složenosti
- upravljanje rizikom likvidnosti i koncentracijskim rizikom
- upravljanje operativnim rizikom
- reosiguranje i druge tehnike smanjenja rizika.

Potrebno je da društva za osiguranje uspostavljaju primjerenu organizacijsku strukturu s jasno utvrđenim i razgraničenim ovlastima i odgovornostima među zaposlenicima pa sve do upravljačke razine. Dobar organizacijski ustroj podrazumijeva omogućavanje učinkovite komunikacije i suradnju na svim organizacijskim razinama, uključujući pravodoban tijek informacija unutar društva, ograničavanje i sprječavanje sukoba interesa i uspostavljanje jasnog i dokumentiranog procesa donošenja odluka.

⁴⁸ Mačina, I. (2014) *Upravljanje rizicima i kontrola rizika*. Stručni članak, str 175 -181.

⁴⁹ *Pravilnik o sustavu upravljanja rizikom* [online]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_154_2923.html [23. lipnja 2020.]

Društvo za osiguranje treba uspostaviti takav proces upravljanja rizikom koji uključuje pravovremeno i redovno utvrđivanje, mjerenje, procjenu, ovladavanje i praćenje rizika, uključujući izvještaje o rizicima kojima je poduzeće izloženo ili bi moglo biti izloženo tijekom poslovanja. Pored navedenog treba usvojiti metodologiju upravljanja rizicima kojom će se odrediti kriteriji, načini i postupci upravljanja rizicima. Društva za osiguranje trebaju pravovremeno i prikladno dokumentirati procese upravljanja rizicima.⁵⁰

Prema Pravilniku o sustavu upravljanja rizicima, u sklopu funkcije upravljanja rizicima društvo za osiguranje dužno je obavljati najmanje sljedeće poslove:⁵¹

- identificirati rizik kojem je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo;
- analizirati i procijeniti odnosno izmjeriti rizik kojemu je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo u poslovanju;
- pratiti rizik kojem je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo u poslovanju;
- upravljati rizikom kojem je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo u poslovanju;
- nadzirati rizik kojem je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo u poslovanju;
- provjeravanje primjene i djelotvornosti postupaka i mjera za upravljanje rizicima kojima je društvo za osiguranje izloženo ili bi moglo biti izloženo u poslovanju;
- izvještavanje Uprave društva za osiguranje o upravljanju rizicima;
- sudjelovanje u izradi, provođenju i preispitivanju Strategije upravljanja rizicima, kao i drugih internih akata te postupaka i mjera iz domene upravljanja rizicima društva za osiguranje;
- savjetovanje Uprave društva za osiguranje vezano uz utvrđivanje profila rizičnosti društva za osiguranje te praćenje utvrđenog profila rizičnosti;
- potrebno je konstantno raditi na uspostavi djelotvornog sustava unutarnjih kontrola;
- davanje prijedloga i preporuka za primjereno i učinkovito upravljanje rizicima;
- provođenje testiranja otpornosti na stres;

⁵⁰ Mačina, I. (2014) *Upravljanje rizicima i kontrola rizika*. Stručni članak, str 179-181.

⁵¹ *Pravilnik o sustavu upravljanja rizikom* [online]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_154_2923.html [23. lipnja 2020.]

- provođenje ostalih provjera koje su potrebne za djelotvoran sustav kontrole rizika.

3.2. Analiza funkcije prodaje osiguranja

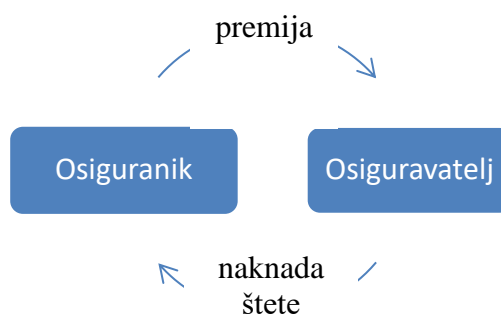
Ukoliko se govori o prodaji osiguranja prije svega se treba spomenuti osnovne sudionike u procesu, a to su:

- osiguratelj,
- ugovaratelj osiguranja,
- osiguranik,
- reosiguratelj.

Osiguratelj je pravna osoba odnosno društvo za osiguranje koja se obvezuje da će korisniku osiguranja nadoknaditi štetu po dogovorenim uvjetima. Glavne obveze osiguratelja jesu izdavanje police osiguranja i isplata osigurnine. Ugovaratelj osiguranja je osoba s kojom je društvo za osiguranje (osiguratelj) sklopilo osiguranje. Ugovaratelj osiguranja je dužan plaćati premiju i ispunjavati obveze iz osiguranja, ali on nije nužno i osiguranik. U tom slučaju on nema mogućnosti koristiti prava iz osiguranja bez pristanka osiguranika. Osiguranik je osoba iz ugovora čija je imovina osigurana i njemu pripadaju prava iz osiguranja. Prava iz osiguranja mogu pripadati i korisniku osiguranja u slučaju smrti osiguranika. Reosiguratelj je društvo koje ugovorom o osiguranju preuzima obvezu izravnom osiguratelju platiti cjelokupan iznos ili dio iznosa štete koju bi on trebao platiti svom osiguraniku u zamjenu za određenu premiju reosiguranja.⁵² Spomenuti odnos osiguranika i osiguratelja prikazan je na slici 1.

⁵² Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad.

Slika 1. Odnos osiguratelja i osiguranika



Izvor: Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*. Zagreb: Mikrorad, str.

2

Slika 1 pojednostavljeno prikazuje kako je osiguranje kao pravni odnos temeljeno na ugovoru, kojim se osiguratelj, uz naplatu premije osiguranja, obvezuje da će osiguraniku isplatiti naknadu za štetu koja je posljedica ugovorom predviđenih uzroka (osiguranih rizika).

Jedna od najvažnijih funkcija društava za osiguranja je prodaja jer bez uspješne prodaje osiguratelj ne može obaviti svoju ulogu, a to je zaštita pravnih i fizičkih osoba te njihove imovine u slučaju nastanka štetnog događaja.⁵³

Temelj djelatnosti društava za osiguranje je sklapanje osiguranja koje se zasniva na prodaji osiguranja, izravno ili preko posrednika. Svaki osiguratelj veliku pažnju pridaje promidžbi i marketingu, pa je u organizacijskoj strukturi društva za osiguranje važan odjel prodaje kod osiguratelja života, odnosno odjel marketinga kod osiguratelja imovine. Cilj svake osigurateljne djelatnosti je uspješnost i profitabilnost poslovanja, a kako bi se to postiglo važno je primijeniti suvremene marketinške koncepte. Suvremeni marketinški koncepti su usmjereni na odgovarajuće zadovoljenje potražnje za osiguranjem, stoga osiguratelj mora dobro poznavati potrošače, njihove želje, interese i očekivanja, jer je zadovoljan potrošač samo onaj kojemu su ispunjena očekivanja

⁵³ Barbir, V. (2004) *Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja*. *Ekonomski pregled*, 55(9-10): 815-839.

glede usluga i proizvoda koji mu se nude. Kako bi se dobio odgovor na ova pitanja potrebno je sustavno istraživanje tržišta.

Strategija marketinga operacionalizira se putem segmentacije i izbora ciljanog tržišta. Pojam "segmentiranje tržišta" odnosi se na proces dijeljenja ukupnog osigurateljnog tržišta na homogene skupine osiguranika koje osiguratelj namjerava opsluživati.⁵⁴ Ako se radi o društvu za životna osiguranja, ciljno tržište tog društva se razlikuje od ciljnog tržišta društva registriranoga za neživotna osiguranja. Također je važno spomenuti da kupci mogu biti korisnici različitih uloga osiguranja, tako pojedinac primjerice može osigurati svoj automobil, stan te može biti osiguranik u životnom osiguranju. U praksi se pojavljuju kupci s različitim potrebama, željama i interesima, posebno u dragovoljnim imovinskim i životnim osiguranjima.

Shodno tome, društva za osiguranje nude raznovrsne ponude usluga osiguranja. Kupci tih usluga konstantno se pojavljuju s novim zahtjevima koje osiguratelji moraju zadovoljiti novim i kvalitetnijim uslugama. Kako bi se što kvalitetnije zadovoljile potrebe potrošača i time omogućilo povećanje prodaje usluga osiguranja nužno je obaviti spomenutu segmentaciju tržišta.⁵⁵

Segmentacija tržišta u osiguranju polazi sa stajališta da su potražnja, želje, potrebe i osobine osiguranika različite, te je iz tog razloga potrebno otkriti segmente globalnog tržišta osiguranja koji pokazuju sličnost unutar sebe, a različitost u odnosu na druge tržišne segmente.⁵⁶ Postoji pet skupina varijabli koje se koriste pri segmentiranju tržišta osiguranja:⁵⁷

1. geografske (selo, grad i slično);
2. demografske (spol, dob i slično);
3. društveno-ekonomske (naobrazba, zanimanja, društveni status, visina i izvor prihoda);

⁵⁴ Andrijašević, S., Petranović V. (1999) *Ekonomika osiguranja*. Zagreb: Alfa.

⁵⁵ Barbir, V. (2004), *Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja*. Ekonomski pregled, 55(9-10): 815-839.

⁵⁶ Stipić, H., Stipić M. (2014) *Marketinški elementi u funkciji razvoja Hrvatskog tržišta osiguranja* [online]. Dostupno na:

[file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/23_29_Stipic%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/23_29_Stipic%20(1).pdf) [1. srpnja 2020.]

⁵⁷ *Segmentacija tržišta osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-osiguranja-1043> [1. srpnja 2019.]

4. psihografske značajke osobe (karakter osobe, stavovi, mišljenja i slično);
5. ponašanje na tržištu osiguranja (veličina korištenja pojedinih osiguranja, privrženost osiguratelju, pojedinoj vrsti osiguranja i slično).

Prodajne aktivnosti odnosno marketinški miks se razvija sukladno potrebama raznih skupina potrošača. Marketinški miks obuhvaća četiri ključna elementa: proizvod ili uslugu, cijenu, distribuciju i promociju i to tako da predložena kombinacija bude privlačna izabranom segmentu potrošača. Primjenjujući samo marketinški miks koji je u skladu sa željama i potrebama osiguranika i budućih osiguranika osiguratelj će uspješno prodavati svoje usluge i bez različitih vrsta pritisaka na potrošača, primjenjujući tvrdu tehniku prodaje. Tvrda tehnika prodaje se vrlo često osigurateljima spočitava, a u nju spadaju primjerice dugotrajna uvjeravanja ili nagovaranja na kupnju.⁵⁸

Usluge osiguranja su po svojoj nevidljivosti, neodvojivosti od izvora jako specifične što od marketinških stručnjaka zahtijeva dodatni napor. Usluga osiguranja se uvelike razlikuje od traženih usluga jer se za nju vežu negativni naboji kao što su primjerice strah i rizik. Prema tome zadatak prodavača i marketing stručnjaka unutar društava za osiguranje je prevladati spomenute negativnosti i ostvariti pozitivan ugled za društvo u cjelini te za svaku pojedinačnu uslugu.⁵⁹

Kanali prodaje osiguranja predstavljaju način organizacije i realizacije ponude i prodaje usluga osiguranja na tržištu životnih i neživotnih osiguranja. Unutar tržišta osiguranja vlada iznimno jaka konkurencija te svako društvo nastoji pronaći prodajne kanale koji će na najefikasniji način doprijeti do potencijalnih osiguranika. Broj i kvaliteta osiguranika presudni su u ostvarivanju poslovnih ciljeva društava za osiguranje. Društva za osiguranje planiraju svoje rashode (troškove poslovanja i nadoknade šteta) na temelju vrijednosti uplaćenih premija osiguranja.

Društva za osiguranje, na tržištu osigurateljnih usluga koriste različite kanale prodaje osiguranja:⁶⁰

⁵⁸ Andrijašević, S., Petranović, V. (1999) *Ekonomika osiguranja*, Zagreb: Alfa.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad.

- izravne (vlastita služba za prodaju životnih i neživotnih osiguranja);
- posredne (putem ovlaštenih posrednika).

Nadalje, svako osiguravajuće društvo koristi i vlastite stručne prodajne kadrove i vanjske usluge prodajnih posrednika. Na slici 2 je prikazana organizacija kanala prodaje društava za osiguranje.

Prema prethodnoj slici jasno se vidi osnovna podjela kanala prodaje osiguranja na:⁶¹

- vlastitu prodaju;
- vanjsku prodaju.

Vlastita, a ujedno i uspješna prodaja osiguranja podrazumijeva mogućnost potpunog zadovoljavanja želja i potreba postojećih osiguranika i pridobivanje novih, pružanje savjeta i pomoći osiguranicima, utjecanje na osiguranika u pogledu vrste osiguranja, prihvaćanja dopunskih osiguranja, stvaranje dugoročnih odnosa s osiguranicima, proučavanje osiguranika i slično.⁶² Međutim, ne postoji univerzalni obrazac koji bi se mogao primijeniti za kreiranje uspješnog prodavača osiguranja, jer svaki uspješan prodavač stječe iskustvo i svoju karijeru gradi godinama.⁶³ Između stadija proizvodnje i potrošnje u ekonomskom procesu reprodukcije roba i usluga stoji distribucija bez koje cjelokupan proces ne može ni opstati. Distribucija osiguranja može se promatrati kao ekonomska operacija izravno usmjerena na raspoređivanje ponude i prodaje usluga društava za osiguranje. Distribucija osiguranja se obavlja putem kanala distribucije kao metode i oblika dostave proizvoda odnosno usluga klijentima.⁶⁴

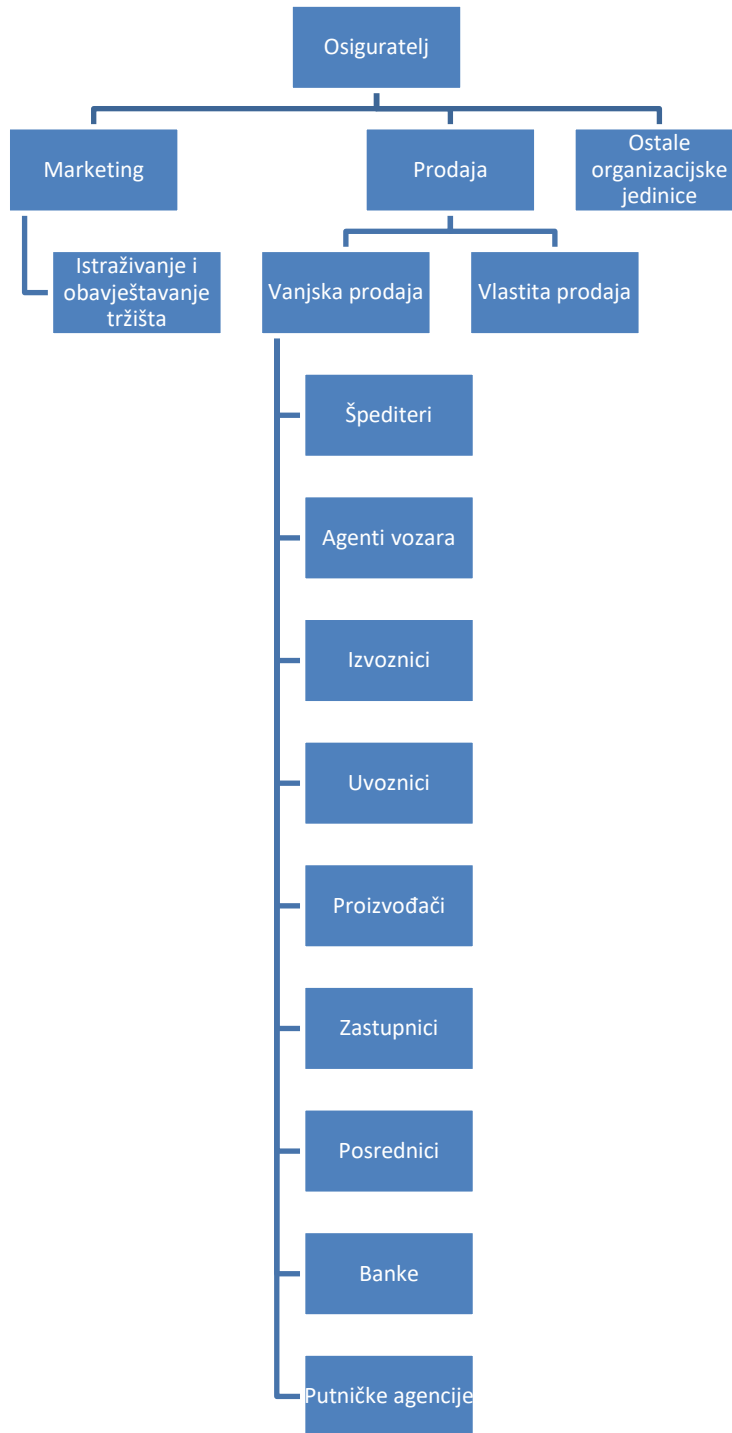
⁶¹ Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad.

⁶² Frančišković, I. (2004) *Uspješan prodavač osiguranja*, Svijet osiguranja, 2(8): 31-41.

⁶³ Frančišković, I. (1989) *Kako uspješno prodavati osiguranje*. Zagreb: Croatia - zajednica osiguranja imovine i osoba, str. 18.

⁶⁴ Berislav, M. (2007) *Osiguranje*, Zadar: Naklada Zadar.

Slika 2. Organizacija kanala prodaje osiguratelja



Izvor: Andrijanić, I., Klasić K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*. Zagreb: Mikrorad, str.

Kanali distribucije zapravo predstavljaju načine na koje se proizvodi odnosno usluge osiguranja prodaju kupcima.⁶⁵

Prema EU direktivi o distribuciji osiguranja - IDD⁶⁶ nova pravila u prodaji osiguranja odnosno distribuciji su:

- poboljšati regulaciju u pojedinačnom tržištu osiguranja i kreirati više mogućnosti za prekogranično pružanje usluga;
- utvrditi uvjete neophodne za poštnu konkurenciju između distributera osigurateljnih proizvoda;
- jačati zaštitu potrošača, osobito u dijelu prodaje investicijskih osiguranja.

Prema spomenutoj direktivi kanali distribucije prikazani su u na sljedećoj slici 3.

⁶⁵ Jakovčević, D. i Ćurak, M. (2007) *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF.

⁶⁶ *Direktiva o distribuciji osiguranja* [online]. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/ljorlovacdirektiva-o-distribuciji-osiguranja-iddhgk-2612017final58946dba39f8c.pdf> [3. srpanj 2020.]

Slika 3. Kanali distribucije osiguranja



Izvor: *Direktiva o distribuciji osiguranja* [online]. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/ljorlovacdirektiva-o-distribuciji-osiguranja-iddhgk-2612017final58946dba39f8c.pdf> [3. srpanj 2020.]

Kanali distribucije osiguranja mogu se podijeliti na:⁶⁷

- direktnu,
- indirektnu,
- tradicionalnu,
- alternativnu distribuciju.

⁶⁷ Berislav, M. (2010) *Osiguranje*. Zadar: Naklada Zadar.

Direktna distribucija osiguranja podrazumijeva situaciju u kojoj osiguratelj izravno plasira svoje proizvode odnosno usluge na tržište, čime ostvaruje direktan kontakt sa stvarnim ili potencijalnim osiguranikom. Na taj način društva za osiguranje smanjuju potencijalnu informacijsku asimetriju te također umanjuju rizik moralnog hazarda. Nadalje, direktnom distribucijom osiguranja društva za osiguranja prikupljaju dragocjene povratne informacije kroz izravnu komunikaciju sa klijentima. Podaci dobiveni na taj način mogu značajno unaprijediti procese razvoja novih osigurateljskih proizvoda. U kontekstu teme ovoga rada, tehnološke inovacije, dobro educiran osigurateljski kadar kroz direktnu komunikaciju sa klijentima može razviti dojam o stavu klijenata prema implementaciji tehnoloških inovacija. Takva komparativna prednost može biti značajno u procesu tranzicije prodajnih kanala društva za osiguranje sa tradicionalnih na suvremene te na taj način doprinijeti poslovanju društva za osiguranje na način koji će detaljnije biti elaboriran u nastavku rada.

Kada se između osiguratelja i potencijalnih korisnika osiguranja pojavljuje intermedijar osiguranja to nazivamo indirektnom distribucijom osiguranja.

Danas sve više prevladava indirektna distribucija, a govoreći o posrednicima u osiguranju postoji mnoštvo kategorija za njihovu klasifikaciju. Najčešća podjela je na:⁶⁸

- brokere ili posrednike u osiguranju;
- agente ili zastupnike u osiguranju.

Agenti ili zastupnici u osiguranju su pravne ili fizičke osobe koje vrše distribuciju i prodaju osigurateljskih proizvoda i usluga na temelju ugovora o zastupanju. Oni navedeno obavljaju u ime i za račun osiguratelja odnosno nalogodavca. Kako je gore navedeno, a u kontekstu implementacije tehnoloških inovacija ključna je dobra suradnja i komunikacija agenata i društva za osiguranje kako bi se nadomjestio nedostatak izravne komunikacije između društva za osiguranje i klijenata tj. krajnjih korisnika. Navedena komunikacija se odnosi kako na razvoj novih osigurateljskih proizvoda tako i na implementaciju tehnoloških inovacija u kanalu prodaje kao značajne

⁶⁸ Jakovčević, D., Čurak M. (2007) *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF.

konkurentne prednosti društva za osiguranje. Navedeni nedostatak direktne komunikacije, koji može biti nadomješten, može se navesti i kao nedostatak ostalih modaliteta indirektnih kanala distribucije osiguranja.

Posrednici u osiguranju ili brokери su pravne osobe koje se u procesu distribucije osiguranja nalaze između osiguratelja i potencijalnih korisnika osiguranja, kako bi olakšali distribuciju i prodaju osigurateljnih proizvoda i usluga, a sve to u cilju dobivanja naknade odnosno provizije.⁶⁹ Broker nije odgovoran za solventnost osiguratelja, ali je odgovoran za moguće loše savjete.⁷⁰

Distribucija proizvoda osiguranja putem banaka naziva se bankoosiguranje. Bankoosiguranje predstavlja jedan od oblika sve izraženije konvergencije između bankarske i djelatnosti za osiguranje. Bankama nije dopušteno baviti se proizvodnjom osigurateljnih proizvoda dok je distribucija u različitim oblicima omogućena te se ostvaruje na temelju distribucijskih sporazuma sa osigurateljem. Banka može obavljati poslove bankoosiguranja preko joint venture poduzeća te prodavati osigurateljne proizvode društva koji je jedinica financijskog konglomerata kojemu pripada i banka, a koji je nastao bilo udruživanjem, stjecanjem ili pak osnivanjem osiguravajućeg društva odnosno banke. Prema navedenom može se reći da su modeli bankoosiguranja:

- distribucijski sporazumi;
- udruživanja i stjecanja;
- joint venture između banke i osiguratelja;
- osnivanje osiguravajućeg društva.

Prednosti bankoosiguranja su višestruke kako za banke tako i za osiguratelje, a osobito su izražene u prihodima i ekonomiji obujma. Osiguratelji putem banaka imaju pristup bankovnoj bazi podataka, a samim time se ostvaruje povećanje prodaje i stvara efikasniji distribucijski kanal. Osnovna smisao bankoosiguranja je bolja iskorištenost postojećih prodajnih kanala i u konačnici smanjenje troškova.

⁶⁹ Berislav, M. (2010) *Osiguranje*, Zadar: Naklada Zadar.

⁷⁰ Jakovčević, D., Ćurak M. (2007) *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF.

Paralelno s elektroničkom revolucijom distribucija osiguranja dobiva neke nove dimenzije. Elektronička distribucija osiguranja predstavlja najatraktivniji segment distribucije osigurateljnih proizvoda i usluga, osobito jer elektronički svijet ne poznaje ograničenja kao što su mjesto i vrijeme te nudi brojne prodajne mogućnosti.⁷¹ Elektronička distribucija osiguranja uvelike pridonosi smanjenju uporabe posrednika između osiguratelja i osiguranika. Sva predviđanja u smjeru nestanka posrednika u distribuciji proizvoda i usluga osiguranja obično se baziraju na smanjenju transakcijskih troškova elektroničkog međudjelovanja društava za osiguranje i potencijalnih osiguranika.⁷²

Preduvjeti koji moraju biti ispunjeni kako bi se uspješno prodavali proizvodi odnosno usluge društava za osiguranje su da usluga mora biti kvalitetna i dostupna, premija osiguranja mora biti konkurentna i odgovarati kvaliteti usluge. Također, prodajno osoblje (svi zaposlenici koji izravno obavljaju prodaju osiguranja i svi zastupnici) mora biti motivirano za prodaju i na najbolji mogući način predstaviti uslugu kupcu.⁷³

3.3. Funkcija prodaje kao glavni generator prihoda društava za osiguranje

Djelatnost društava za osiguranje započinje s prodajom osigurateljnih usluga i zbog toga je specifična u odnosu na druge djelatnosti. Prodajni proces ima obilježja glavnog generatora prihoda društava za osiguranje. Uspješno društvo za osiguranje ne može postojati bez uspješne prodaje te bez nje sve druge aktivnosti (funkcije) unutar društva za osiguranje gube smisao.⁷⁴

Česta tema stručnih skupova i novinarskih osvrtâ na temu osiguranja je da je uspješna prodaja ključan čimbenik uspjeha i generator prodaje društava za osiguranje. Prodaja osiguranja ipak nije

⁷¹ Berislav, M. (2010) *Osiguranje*. Zadar: Naklada Zadar.

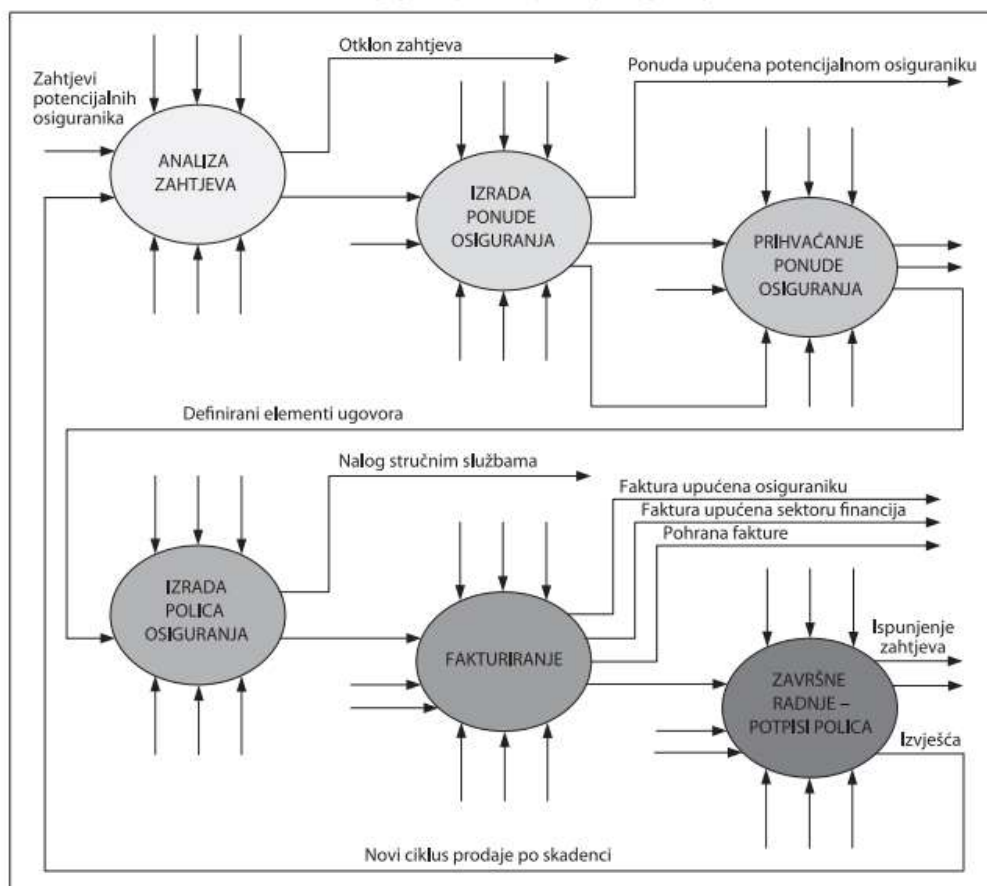
⁷² Tepavac, R. (2011) *Kanali prodaje u osiguranju*, Računovodstvo, 55(1-2): 115-116.

⁷³ Barbir, V. (2004) *Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja*, Ekonomski pregled, 55(9-10): 815-839.

⁷⁴ Stipić, M. i Jurij M. (2015.) *Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na Hrvatskom tržištu osiguranja* [online]. Dostupno na: file:///C:/Users/User/Downloads/06_Stipic_Jurilj.pdf, [7. srpnja 2019.]

najvažnija funkcija unutar društava, a zasluge se ne mogu pripisati samo njoj jer postoji niz čimbenika koji utječu na prihode, ali se važnosti prodaje svakako treba posvetiti posebna pozornost.⁷⁵

Slika 4. Dijagram procesa prodaje osiguranja



Izvor: Stipić, M., Jurij, M. (2015.) *Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na Hrvatskom tržištu osiguranja* [online]. Dostupno na: file:///C:/Users/User/Downloads/06_Stipic_Jurilj.pdf [7. srpnja 2020.]

Na slici 4 je prikazan dijagram procesa prodaje osiguranja.

Kao što je već navedeno, prodaja osigurateljnih usluga temeljna je djelatnost društava za osiguranje, a sam proces prodaje ima obilježja glavnog poslovnog procesa u odnosu na upravljačke i potporne procese. Slika 4 prikazuje proces prodaje osiguranja. Prije svega se analiziraju zahtjevi

⁷⁵ Matić, I. (2010) *Suvremena tehnologija u funkciji uspješne prodaje osiguranja*. Osiguranje 10: 36-42.

potencijalnih osiguranika pri čemu se neki otklanjaju, a neki usvajaju. Nakon toga slijedi izrada ponude osiguranja za usvojene zahtjeve. Ponuda se nakon toga upućuje potencijalnom osiguraniku nakon čega slijedi njeno odbijanje ili prihvaćanje. Nakon prihvaćanja ponude slijedi izrada police osiguranja, fakturiranje, a posljednje su završne radnje u kojima se polica i potpisuje.⁷⁶

U cjelokupnom procesu prodaje osiguranja vrlo je važno formiranje cijene odnosno premije osiguranja. Cijene u osiguranju se formiraju primjenom složenih metoda aktuarske matematike, što bi značilo da se matematičkim metodama na temelju računa vjerojatnosti i statistike utvrđuje cjenik osiguranja. Aktuari daju osnovu za izračun premije, a sam postupak njezina utvrđivanja različit je za pojedinu vrstu osiguranja te se bitno razlikuje kod neživotnih i životnih osiguranja. U životnom se osiguranju analiziraju razne vrste statističkih podataka o mortalitetu, natalitetu, zaposlenosti, broju umirovljenika i slično, a u neživotnim, premija se određuje na temelju prošlih iskustava i statistike štetnih događaja. Prosječni klijent društva za osiguranje ne razumije pojmove niti značenje aktuarske matematike i tu nastaju prvi problemi pri prodaji osiguranja. Kako bi se navedeno izgladilo potrebno je stručnim osobljem otkloniti sumnju, nepovjerenje i negativan stav potencijalnog osiguranika te time premiju učiniti što transparentnijom. Negativan stav potrošača osiguranja nije neuobičajena pojava zbog toga što do pojedinog rizika možda nikada neće niti doći. Primjerice, osiguranik osigura stan od požara, a požar nikad ne nastupi. Čak ni najmaštovitija ponuda neće potaknuti potencijalnog kupca osiguranja na akciju bez izravne, neizravne i dobre komunikacije. Stvarajući kvalitetne i korektne odnose s osiguranicima prodavači izgrađuju dobar imidž te će se pozitivna iskustva prošiti sama od sebe.⁷⁷ Sve navedeno ide u prilog tome da je prodaja ipak najvažnija funkcija društava za osiguranje i glavni generator prihoda.

Tehnikama prodaje osiguranja u društvima za osiguranje posvećuje se posebna pažnja te je jako važno prodaju osiguranja sagledati kroz tri faze:⁷⁸

1. pripremu prodajnog razgovora

⁷⁶ Stipić, M., Jurij M. (2015) *Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na Hrvatskom tržištu osiguranja* [online]. Dostupno na: file:///C:/Users/User/Downloads/06_Stipic_Jurij.pdf, [7. srpnja 2019.]

⁷⁷ Andrijašević, S., Petranović V. (1999) *Ekonomika osiguranja*, Zagreb: Alfa.

⁷⁸ Andrijanić, I., Klasić, K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad.

2. prodajni razgovor
3. zaključenje ponude.

Kod pripreme prodajnog razgovora važno je znati da se razgovor priprema različito za svaku vrstu osiguranja. Prema dosadašnjim iskustvima poznato je da se lakše prodaju obvezna osiguranja, a od dobrovoljnih ona koja su jednostavna i/ili jeftina.

Faza pripreme prodajnog razgovora osobito je bitna kada se radi o prodaji osiguranja koja od kupca iziskuju ulaganja veće svote novca. U prodajnom razgovoru se neće jednako pristupiti postojećem i potencijalnom osiguraniku. Za pridobiti potencijalne osiguranike mora se uložiti više vremena i pažnje jer oni uglavnom nisu educirani o osigurateljevoj djelatnosti. Ako se prodajni razgovor odvija u atmosferi međusobnog uvažavanja i partnerskog odnosa, tada zaključenje ponude prirodno slijedi iz dobro pripremljenog i obavljenog prodajnog razgovora.⁷⁹

Profitabilnost poslovanja svih subjekata u djelatnosti osiguranja je glavni cilj prodaje osiguranja. Temeljno pravilo osiguranja je da osiguranici zbog nadoknade štete te zbog realiziranog osiguranog rizika nikada ne smiju ostvariti dobit, već cjelokupno ili samo djelomično pokriće štete, a osiguratelji i posrednici u osiguranju moraju ostvariti profit iz poslovanja.⁸⁰

Prodaja kao glavni generator prihoda za osiguranje zahtijeva praćenje tehnoloških trendova. U početku se tehnološki napredak u sklopu prodaje osiguranja ogledao uglavnom kroz uvođenje informatičke podrške kako bi agenti prodaju mogli obavljati što brže i efikasnije, a informatička rješenja su s vremenom omogućila stvaranje vrlo složenih osigurateljnih proizvoda. Osim što su omogućila podršku najrazličitijim načinima prodaje osiguranja i u velikoj mjeri olakšala prodaju, pojedina tehnološka rješenja u zadnje se vrijeme sve više nameću kao nezavisni samoodrživi prodajni kanali.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Javorović, M., Ostojić G. (2005) *Osiguranje i država*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička škola Zagreb.

Od društava za osiguranje se zahtijevaju nova tehnološka rješenja, dinamika njihovog razvoja i sagledavanje tržišta u potpunosti, jer bi u suprotnom društvo moglo upasti u zamku pa bi im konvencionalni načini prodaje prestali donositi očekivane rezultate odnosno profit.⁸¹

⁸¹ Stipić, M., Jurij M. (2015) *Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na Hrvatskom tržištu osiguranja* [online]. Dostupno na: file:///C:/Users/User/Downloads/06_Stipic_Jurilj.pdf [11. srpnja 2019.]

4. OPTIMIZIRANJE PRODAJE OSIGURANJA PUTEM TEHNOLOŠKIH INOVACIJA

U nastavku ovog poglavlja govori se o mogućnostima korištenja tehnoloških inovacija u razvoju prodaje osiguranja, kao elementu konkurentske prednosti te o perspektivi razvoja prodaje osiguranja. U svrhu razvoja prodaje osiguranja osiguratelji moraju komunicirati s okruženjem, a tradicionalni način prodaje i distribucije osiguranja sve se više nadopunjuje sa raznim tehnološkim inovacijama.

4.1. Mogućnosti korištenja tehnoloških inovacija u svrhu razvoja funkcije prodaje osiguranja

Kanali prodaje u osiguranju se razvijaju s razvojem tehnologije, a promatrajući ih u današnje vrijeme, sve se više spominju drugačiji pojmovi i definicije nego što se mogu pronaći u tradicionalnim pristupima i literaturi koja ih je opisivala.

Kao posljedica razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije sve se više nameće potreba za definiranjem i podjelom kanala prodaje sa tehnološkog aspekta, a to su:⁸²

1. Ručna prodaja osiguranja koja spada u domenu tradicionalne prodaje osiguranja, jer je za zaključenje prodaje u ovom slučaju potreban agent, potencijalni osiguranik i ponuda odnosno polica osiguranja te olovka za potpisivanje police.
2. Računalna prodaja osiguranja podrazumijeva razne vrste informatičkih podrški prodaji osiguranja koje olakšavaju sve procese unutar društava za osiguranje, a bez nje je danas gotovo nemoguće zamisliti poslovanje osiguratelja.

Djelatnost osiguranja je godinama usporeno, ne ističući se, uvodila nove tehnologije u svoja poslovanja samo iz razloga što se smatralo da osobe odnosno zastupnici mogu mnogo brže i efikasnije prodati osigurateljne proizvode odnosno usluge. Međutim, tehnološki razvoj i inovativna

⁸² Matić, I. (2010) *Suvremena tehnologija u funkciji uspješne prodaje osiguranja*. Osiguranje 10: 36-42.

rješenja su dovela do stvaranja vrlo složenih osigurateljnih usluga i proizvoda što je pridonijelo smanjenju komunikacijskih troškova i povećanju prisutnosti na tržištu pojedinih društava za osiguranje.⁸³

Donedavno je osiguranje bilo virtualni otok u moru tehnoloških promjena. Činilo se da osiguranje na jednak način posluje desetljećima dok su ostali igrači u drugim djelatnostima radili na odmaku od klasičnog, odnosno nakon što se u potpunosti transformirala glazba, izdavaštvo, putovanja, taksiji i rezervacije. To doba relativne stabilnosti završilo je s povećanim uvođenjem naprednih senzorskih tehnologija i srodnih usluga. Tehnologija mijenja i prirodu rizika te omogućava stvaranje novih proizvoda, usluge i kanala.

Osiguranje je djelatnost s niskim angažmanom kupaca. Istraživanjem (Morgan Stanley i Boston Consulting Group) iz 2014. se utvrdilo da potrošači manje surađuju s osigurateljima nego s bilo kojom drugom djelatnosti u studiji. Mnogi osiguratelji imaju ograničenu interakciju sa značajnim dijelom krajnjih potrošača, jer znatan dio posla obavljaju posrednici. Posrednici ostvaruju impresivnih 45 milijardi dolara prihoda godišnje putem naknada osiguranika širom svijeta.

Spora digitalizacija djelatnosti ometala je visoku učestalost interakcije između osiguratelja i osiguranika. Manjak dodirnih točaka s kupcima značio je da osiguratelji imaju manje mogućnosti za uvid u potrebe klijenata, a samim time i za prilagodbu proizvoda. Želja da se više fokusira na potrošača i poboljša personalizirane usluge je postala sveprisutna u cijeloj djelatnosti. Predsjednik uprave AXA Thomas Buberl naveo je da osiguranje tradicionalno pati od nedostatka kontakta s kupcima. Prema Christofu Mascheru, COO, Allianz, veliki izazov za osiguratelje bio je doći do učestalije interakcije s kupcima. Digitalno doba otvorilo je bezbroj mogućnosti koje stvaraju brojne dodirne točke s klijentima.⁸⁴

⁸³ Gajski Kovačić, N. (2015) *Tehnologije u koje se isplati ulagati*. Svijet osiguranja – Tectus d.o.o. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/tehnologije-u-koje-se-isplati-ulagati> [27. studenog 2019.]

⁸⁴ Innovation in insurance: How technology is changing the Industry [online]. Dostupno na: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf [10. kolovoza 2019.]

Na temelju provedenih istraživanja pokazalo se da čak 2/3 tvrtki komunikaciju s klijentima temelji na papirnatim verzijama dokumentacije, te da više od 80% korisnika nakon određene štete koju su imali preferira osobnu komunikaciju sa savjetnikom iz osiguranja, bez obzira na postojeća ulaganja u informacijske tehnologije. No čak 70% tvrtki ima u planu investirati u CCM (engl. *Customer Communication Management*) softver. Riječ je o sustavu čiji je cilj uspostava kvalitetnijeg odnosa s korisnicima – CRM (engl. *Customer Relationship Management*), koji omogućava dobivanje povratnih informacija od svakog pojedinog kupca.

U kontekstu razvoja CRM-a društva za osiguranje trebaju raditi na ostvarenju dva glavna cilja:

- uz pomoć većeg broja brzih, jasno definiranih komunikacijskih kanala poboljšati usluge koje im pružaju;
- smanjiti troškove uz pomoć više razine automatiziranosti, bolje kvalitete i dostupnosti podataka o korisnicima i različitim procesima koji se pokreću unutar raznih odjela društava za osiguranje.

Provedeno je zanimljivo istraživanje na korisnicima vodećih društava za osiguranje na hrvatskom tržištu, iz različitih dijelova Republike Hrvatske, koje je pokazalo nekoliko zanimljivih rezultata, ali važno je istaknuti one značajne za ovaj rad, vezano uz načine komunikacije. Kao što je i očekivano, pokazalo se da postoji pozitivna korelacija između stručne spremne i odabira komunikacije putem e-maila, odnosno ispitanici s višom stručnom spremom preferirali su to kao oblik komunikacije, za razliku od onih s nižom stručnom spremom. Također, pokazalo se da što je duže ispitanik u određenom osiguranju, snažnija je povezanost s osobnim kontaktom s djelatnikom, što je rezultat koji je posebno važno istaknuti. Takav rezultat indicira da oni ljudi koji su duže u društvu za osiguranje i dalje radije odabiru osobni kontakt, bez obzira što bi bilo legitimno za očekivati da će oni moći prije prijeći na druge kanale komunikacije, s obzirom na upoznatost. Postavlja se pitanje otežava li taj dio s uspostavljanjem osobnog kontakta prelazak na nove kanale

komunikacije koji su se do danas razvili i koji će se u budućnosti razvijati, a za cilj imaju upravo ukidanje tog kanala.⁸⁵

Nastavno na CRM sustav koji podrazumijeva centar koji vodi brigu o zadovoljstvu korisnika, Generali Group uvela je program NPS (engl. *Net Promoter Score*) koji omogućava dobivanje povratne informacije od korisnika neposredno nakon kontakta te tako omogućava bolje razumijevanje njegova iskustva. Prilikom svake komunikacije, klijentu se postavljaju dva vrlo kratka pitanja⁸⁶:

1. Biste li našu kompaniju preporučili svojim kolegama, prijateljima i obitelji?
2. Zašto?

Na temelju njihovih odgovora klijenti su rangirani na skali od deset stupnjeva kao: „promotori“ (9-10), „pasivni“ (7-8) i kritičari (0-6). Promotori su oni za koje se smatra da je velika vjerojatnost da neće napustiti društvo za osiguranje, pasivni su oni koju su zapravo zadovoljni proizvodima i kompanijom, ali je vjerojatnost nastavka suradnje s društvom za osiguranje oko 50%. Smatra se da su oni korisnici kompanije dok ih neka druga kompanija ne preotme zbog možebitne bolje ponude. Kritičari su oni klijenti koji su nezadovoljni, te osim što šire kritike, opterećenje su za zaposlenike kompanije i povećavaju troškove.

Upravo se biranjem promotora i kritičara (pritom izolirajući one neutralne odnosno pasivne klijente) računa NPS. NPS predstavlja indeks koji se računa kao razlika postotka promotora u ukupnom uzorku ispitanih korisnika i postotka kritičara u ukupnom broju ispitanih korisnika. Postoje značajne razlike u prosjeku tog indeksa u različitim djelatnosti. Na primjer Internet prodavaonice poput Amazona i eBAY-a imaju NPS preko 75 %, dok se NPS u djelatnosti računala ili pametnih telefona kreće oko 40 %. Zdravstveno osiguranje ima najlošiji NPS, sa samo 12 %.

⁸⁵ Bara, D., Čorić S., Jurišić, G. (2014) *Suvremeni modeli komunikacije društava za osiguranje i utjecaj na ponašanje potrošača*. Zbornik radova: Dani hrvatskog osiguranja 2014. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, str. 121-132

⁸⁶ Pavlović, B. (2016) Net Promoter Score (NPS) – novi način interakcije sa klijentom. *Zbornik radova 27. susreta osiguravača i reosiguravača Sarajevo*, str. 241.

Ovaj sustav nudi dobivanje rezultata važnih za identifikaciju postojanja problema, što je već prvi korak ka njegovom otklanjanju i samim time služi kao značajna prednost.⁸⁷

CRM bi se trebao prilagoditi klijentima osiguranja tako da oni postanu njegovi stvarni nosioci te bi se trebao promijeniti u IRM upravljanje odnosima s osiguranicima, kojem je u fokusu sam osiguranik. Opažaju se njegove potrebe i ponašanje te je cilj skupljanje informacija o njemu, na način da se uspostavlja taj jedinstveni odnos, ostvaruje se konkurentnost. Kombinacijom različitih elemenata tehnologije i informacija te ljudi stvara se odnos koji će njih učiniti maksimalno zadovoljnim. Usluge su pritom u potpunosti personalizirane, a pritom se i razlikuju od drugih konkurentskih društava. Cilj je pretvoriti osiguranje u jedan međuljudski odnos na temelju njihova dobra poznavanja, analiziraju se njihovi podaci i tako se stvaraju usluge i proizvodi. Tom detaljnom analizom moguće je pažnju usmjeriti upravo onim osiguranicima od kojih se očekuje najveći profit, a ako se takvi osiguranici zadrže onda su smanjeni i troškovi privlačenja novih. Proizvodi usluge su orijentirani pojedinom osiguraniku. Iscrpne informacije o njima mogu dovesti do prepoznavanja budućih potreba, bolje komunikacije, stvaranja najviše traženih proizvoda i usluga, razvoj povjerenja.⁸⁸

Značajne promjene u demografiji klijenata, njihovom ponašanju i očekivanjima koje imaju velik utjecaj na djelatnost osiguranja. Te promjene predvode tzv. milenijalci, a radi se o pojedincima koji su rođeni između 1980. i 2000. godine, a ova će generacija predstavljati polovicu globalne radne snage do kraja desetljeća. Milenijalce je izloženost digitalnoj tehnologiji i inovativnim platformama od rane dobi učinila prvom generacijom "digitalnih domorodaca". Njihova visoka očekivanja za usluge temeljene na tehnologiji, praktičnost, transparentnost, brzina, redoviti angažman i personalizirano iskustvo koje odražavaju njihove potrebe određuju kako se proizvodi i usluge isporučuju. Njihove želje i očekivanja poseban su izazov za osiguravateljnu djelatnost.

⁸⁷ Pavlović, B. (2016) Net Promoter Score (NPS) – novi način interakcije sa klijentom. *Zbornik radova 27. susreta osiguravača i reosiguravača Sarajevo*, str. 243.

⁸⁸ Vojvodić, N., Vojvodić, B. (2016) *Marketing u osiguranju*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. Dostupno na: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2016/11/Marketing-u-osiguranju.pdf> [28. kolovoza 2019.]

Podatkovna tehnologija transformira i prirodu rizika tako što omogućava nove načine stvaranja, snimanja i analize podataka koje su vrijedne za društva za osiguranje. U današnje vrijeme postoji veliki broj novih izvora za automatsko i nenametljivo prikupljanje podataka o potrošačima u stvarnom vremenu i na taj način pomažu osigurateljima da bolje izračunaju i upravljaju rizikom. Dobivanje vrijednih i u stvarnom vremenu prikupljenih personaliziranih podataka o kupcima jako je važno. Primjerice putem Interneta stvari (engl. *Internet of Things, IoT*), biometrijskih uređaja ili prenosivih senzora u automobilima i domovima osiguratelji mogu točnije izmjeriti rizik. Kako se procjena rizika sve više temelji na modelu koji ovisi o dostupnim podacima, osiguratelji su u mogućnosti da rizik razmotre na detaljnijoj razini i ponude dinamički personaliziranu pokrivenost koja će pomoći u izbjegavanju potencijalnih gubitaka. Osiguratelji se također mogu učinkovitije boriti protiv prijevara jer verifikacija postaje jednostavnija, a prilagodba postaje lakša kako se prikupljanje i analiza podataka poboljšavaju i postaju više pristupačni. Međutim, istodobno raste problem rješavanja sveobuhvatne regulacije podataka.⁸⁹ IoT pruža sjajan primjer kako novi izvori podataka, bolji podaci i tekuće izvještavanje podataka postavljaju temelj za transformaciju djelatnosti omogućujući osigurateljima da učinkovitije modeliraju rizik, a više o toj tehnologiji govorit će se u nastavku.

Korištenjem novih tehnologija i uz bolju segmentaciju kupaca te ponudu personaliziranih proizvoda i usluga društva za osiguranje izdvajaju se od konkurencije te se profiliraju kao specijalisti za određene skupine kupaca na čemu temelje uspjeh svoje prodaje.⁹⁰

⁸⁹ Innovation in insurance: How technology is changing the Industry [online]. Dostupno na: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf [10. kolovoza 2019.]

⁹⁰ Gajski Kovačić, N. (2015) *Tehnologije u koje se isplati ulagati*. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/tehnologije-u-koje-se-isplati-ulagati> [27. studenog 2019.]

4.2. Tehnološke inovacije u prodaji osiguranja kao element konkurentske prednosti

Današnje je doba obilježeno konstantnim, brzim i dinamičnim promjenama koje dovode do stalnih izazova, pri čemu je konkurentnost čimbenik koji je u cijelom tom procesu neupitan. Konkurentnost gura dalje i neprekidno potiče na uvođenje čimbenika brzine, uz to tko će nešto napraviti bolje, nameće se pitanje i tko će to napraviti brže.

Inovacije su generatori promjena u ekonomiji koje unaprjeđuju postojeća stanja uz upotrebu novih ideja. Efikasno upravljanje inovacijama je relevantno za uspjeh u poslovanju, a upravo se zbog toga mora osigurati menadžment koji će to činiti i na taj način osigurati konkurentsku prednost na tržištu. Oni su dužni i konstantno pratiti nova otkrića i rješenja u znanosti i tehnologiji te osigurati njihovo uvođenje potrebno zbog očuvanja ili stjecanja konkurentske prednosti.

Razvoj tehnologije doveo je do značajnih promjena u društvu i u svim segmentima poslovanja u brojnim različitim djelatnostima, pa tako i u djelatnosti osiguranja koja je samim time doživjela tehnološku transformaciju. Nove tehnologije u području osiguranja, a prije svega informacijski sustavi koji su uvedeni, doveli su do neophodnog sredstva koje se koristi u poslovanju društava za osiguranje. Prije svega, temelj svakog osigurateljnog društva je takav kvalitetni informacijski sustav koji omogućava pohranu i upravljanje velikom količinom podataka koje bivaju pohranjene u baze. Upravo informacijski sustav osiguranja povezuje sve najbitnije poslovne procese i aspekte u djelovanju društava za osiguranje.

Nastavno na to, informatičke odluke više nisu samo tehničke prirode, već su postale jednim od najvažnijih odluka u pogledu poslovanja društava za osiguranje, kao i jedno od najvažnijih područja ulaganja i investicija. Samim time za krajnje uspješno poslovanje nužna je visoka razina kvalitete prilikom upravljanja informacijskim sustavima u društvima za osiguranje. Informacijski se sustavi i dalje kod mnogih smatraju nepoznatim i teško shvatljivim područjem, no čak i laici u

tom području svjesni su činjenice da se informatički razvoj neupitno nastavlja rapidnom brzinom, te da je krajnje nužno pratiti korak s njim kako bi se osigurala konkurentnost društva za osiguranje. Postoji nekoliko načina na koje inovacije mogu doprinosti konkurentskoj prednosti. Prvo, istraživanja su pokazala da postoji visoka korelacija između uspjeha na tržištu i novih proizvoda. Ako je pak riječ o već postojećim proizvodima koji su plasirani, ta se konkurentnost postiže i drugim čimbenicima osim cijene, kao što su primjerice kvaliteta i dizajn. S obzirom na to da se u današnje vrijeme rok trajanja proizvoda značajno skratio, nužno je na tržište plasirati ne samo suvremenije verzije postojećih proizvoda, već i potpuno nove proizvode. U svrhu stvaranja konkurentne prednosti nužna je česta izmjena proizvoda njihovim unaprijeđenim verzijama.

Na spomen inovacija najčešće se misli na novi proizvod, promjene u pogledu inovativnih proizvodnih procesa ili u pogledu pružanja usluge također imaju važnu stratešku ulogu. Napraviti nešto što nitko drugi ne može proizvesti, učiniti to na isplativiji način, a posebno učiniti brže, iznimno je značajna konkurentna prednost.⁹¹

Premda se tradicionalni pristup menadžmentu zalaže za to da je razvoj boljih inačica proizvoda skuplji i vremenski dugotrajniji, proces razvoja proizvoda u današnjim uvjetima treba zadovoljiti sljedeća tri cilja: stvaranje boljeg proizvoda, sa što nižim troškom izrade, a razvoj tog proizvoda treba biti što brži. Brzina njegova razvoja posebno je važna kada je riječ o tržištu koje ima visoku stopu rasta, a mogući životni vijek proizvoda je kratak. No, osim unaprjeđenja proizvoda, potrebno je raditi i na mogućnosti njegova približavanja svakom korisniku, što se u doba Interneta, informatizacije i tehnoloških inovacija može realizirati na brojne načine.⁹²

Važnost intelektualnog kapitala u razvoju društva za osiguranje vidljiva je upravo preko najznačajnijeg čimbenika – inovacija, koje su temeljene na znanju. Znanje koje se upotrebljava na

⁹¹ Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.

⁹² Stipić, M., Šustić, I., Krolo Crvelin, A. (2009). *Razvoj novih proizvoda u hrvatskom osigurateljnem sektoru*. Svijet osiguranja - Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/razvoj-novih-proizvoda-u-hrvatskom-osigurateljnem-sektoru> [20. kolovoza 2019.]

konstruktivne načine dovodi do stvaranja inovacija koje povećavaju intelektualni kapital, a samim time on postaje izvor konkurentnosti društava za osiguranje.

Društva za osiguranje u Republici Hrvatskoj još nisu uvidjela važnost implementacije razrađenih strategija upravljanja znanjem niti povećanja intelektualnog kapitala, koje za dugoročni cilj ima održivost razvoja. Razvojem tehnologije mijenjaju se i zahtjevi korisnika, te je izrazito važno predviđanje njihovih daljnjih potreba i pronalaženje rješenja za njihovu uspješnu realizaciju. To se odnosi na stvaranje novih proizvoda i usluga koje implementiraju visoke tehnologije.

Upravljanje znanjem ostvaruje niz značajnih prednosti u funkcioniranju društava za osiguranje:⁹³

- omogućena je optimizacija potencijala;
- povećano je zadovoljstvo zaposlenika, što dovodi do njihovog povećanog angažmana i razine produktivnosti te dodane vrijednosti;
- unaprijeđena je kvaliteta ponude, a osiguranici su zadovoljniji;
- osiguran je povrat investicija;
- unaprijeđen je imidž društva;
- povećana je konkurentnost društva i njegov uspjeh na tržištu;
- povećana je njegova cjelokupna vrijednost.

Prednost svake konkurencije je imati ljudski kapital s najboljim sposobnostima i vještinama i menadžment koji će uspjeti upravljati njihovim znanjem na način da maksimizira vrijednost svog intelektualnog kapitala.⁹⁴

Neupitna je važnost suvremenih modela komunikacije u društvima za osiguranje i njihovoj povezanosti s potrošačima. Nužno je istražiti načine na koje suvremene tehnologije mogu doprinijeti brzini dijeljenja informacija i njihovoj distribuciji do krajnjih korisnika usluga

⁹³ Babić, M. (2018) Znanje i upravljanje znanjem u funkciji razvoja osigurateljnog sektora u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova 29. susreta osiguravača i reosiguravača* Sarajevo, str. 153-208.

⁹⁴ Ibid.

osiguranja. Kao što je već i navedeno, upravo je poznavanje njihovih potreba i ponašanja, te načina odabira i odluka u pogledu kupnje polica osiguranja još jedan od načina ostvarivanja konkurentske prednosti u poslovanju ove djelatnosti.

Društva za osiguranje se osim stjecanja novih klijenata trebaju usmjeriti i na zadržavanje postojećih korisnika njihovih usluga. Stoga je važno kontinuirano raditi na emocionalnoj vezi s korisnicima usluga i osigurati njihovu percepciju osiguratelja kao snažnog, kvalitetnog i pouzdanog za pružanje usluga koje su im potrebne.

Ti se čimbenici kod privlačenja novih klijenata razmatraju u kontekstu razlikovanja u odnosu na druga konkurentska društva. Usluge i proizvodi moraju ponuditi prepoznatljive prednosti koje kod korisnika neće proći nezamijećeno, a koje konkurencija neće lako moći oponašati, a iz čega proizlazi konkurentska prednost društva za osiguranje.

Važno je da se s klijentima uspostavi odnos te da oni steknu povjerenje u društvo za osiguranje, prije svega kroz doživljaj njihove pouzdanosti. Kako bi se osigurala pouzdanost, prije svega je važno da klijenti razumiju koji su uvjeti sklapanja polica osiguranja. Kao posljedica nerazumijevanja ili nesklada ponude s njihovim očekivanjima, klijenti postaju nezadovoljni i nerijetko donose odluku o napuštanju postojećeg osiguratelja. Brojni su čimbenici koji pojedinom klijentu mogu biti od važnosti prilikom donošenja odluka. Nekima je važna dugovječnost društva što je pak povezano s kvalitetom i doživljajem stabilnosti. Drugim pak korisnicima važni mogu biti čimbenici kao što su primjena suvremenih tehnoloških inovacija, djelatnici s kojima dolaze u kontakt ili prilagodljivost u pogledu pruženih usluga. No, ono što je zajedničko svima klijentima je osjećaj uspostavljenog povjerenja između njih i društva za osiguranje. Upravo posvećivanje tom segmentu stvaranja odnosa razlikuje uspješno društvo za osiguranje od konkurencije.

Provedeno je istraživanje vezano uz navedeno, a rezultati su pokazali da je doživljena pouzdanost društva za osiguranje vrlo značajan čimbenik u donošenju odluke o odabiru. Gotovo svi su ispitanici iznijeli da im povjerenje ulijeva ono društvo koja ima dugogodišnje iskustvo i prisutnost

na tržištu te je stabilno u poslovanju. Na doživljaj pouzdanosti najviše utječe kvaliteta poslovnih procesa, a zatim profesionalni i pristupačni zaposlenici.⁹⁵

Cilj digitalne transformacije je upravo postizanje konkurentnosti i zauzimanje vodećeg mjesta na tržištu, a ne toliko veća produktivnost. No, troškovi su ti koji smanjuju mogućnost ulaganja u digitalizaciju. Postoje razne nove tehnologije kao što su umjetna inteligencija (AI), Internet stvari (IoT) ili *blockchain* tehnologija u koje bi osiguratelji trebali uložiti resurse. Priprema na promjene koje tržište donosi, kao i educiranje zaposlenika koji imaju tehnološka znanja, vještine njihova korištenja i iskustvo, izrazito su važna i ključna za daljnje rezultate u pogledu poslovanja. S obzirom na promjene i unaprjeđenja u pogledu digitalne transformacije, počinje borba za konkurentnost na tržištu.⁹⁶

4.3. Perspektiva razvoja tehnoloških inovacija u kontekstu optimizacije funkcije prodaje

„Tehnološke inovacije transformirale su djelatnost osiguranja, ubrzale razvoj novih usluga, omogućile evoluciju i stvaranje novih poslovnih modela.“⁹⁷

Boston Consulting grupa prije nekoliko je godina provela istraživanje koje je pokazalo da djelatnost osiguranja zaostaje s procesom implementacije novih tehnoloških dostignuća u svoje poslovanje, no mogućnosti razvoja tehnoloških inovacija u osiguranju imaju perspektivu. U navednom istraživanju zadovoljstva *online* uslugama koje pružaju osiguratelji se nalaze tek na četrnaestom od ukupno šesnaest kategorija pružatelja usluga. S obzirom na to da je u području osiguranja riječ o složenim proizvodima, logično je očekivati da proces implementacije tehnoloških

⁹⁵ Cvitanović, P. L. (2018) Doživljena pouzdanost marke osigurateljnih poduzeća kao čimbenik privrženosti klijenata. *Dani hrvatskog osiguranja 2018*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, str. 180-188

⁹⁶ Madunić, Z. (2017) *Vodič za preživljavanje do 2020*. Svijet osiguranja - Tectus d.o.o. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/vodic-za-prezivljavanje-do-020> [25. kolovoza 2020.]

⁹⁷ Matić, I. (2019) *Mogućnosti digitalizacije poslovanja prema novim odredbama distribucije osiguranja*. Hrvatski časopis za osiguranje, 1: 81.

inovacija ne može napredovati brzo, no važno je da društva za osiguranje prihvate nove tehnologije i iskoriste prednosti koje one nude.⁹⁸

Allianz osiguranje je unatrag nekoliko godina uvelo mobilne procjenitelje automobilske štete kako bi dodatno ubrzali i podigli kvalitetu svoje usluge. Razvojem nove tablet aplikacije procjena se u potpunosti odvija na terenu, a osim što je time ubrzana i pojednostavljena za klijenta, ubrzava se i cjelokupan proces obrade slučaja i isplate štete. Upravo je stalna dostupnost potrebnih podataka odnosno pristupa bazama podataka i činjenica da je štetu moguće procijeniti na samom mjestu omogućena razvojem tehnologije. Na taj način je omogućena obrada značajno većeg broja zahtjeva za procjenom štete, što dovodi do brojnih prednosti, i za klijenta i za društvo za osiguranje. S obzirom na to da je tehnološki razvoj značajno doprinio ukidanju dosadašnjih načina poslovanja temeljenog na iscrpnoj papirologiji to je i ekološki prihvatljivija opcija.⁹⁹

Postoje brojna tehnološka dostignuća i inovacije koje su uvelike olakšale poslovanje društava za osiguranje, no dio njih još je uvijek u fazi uvođenja te se njihova daljnja implementacija očekuje kroz naredne godine.

Jedna od takvih tehnologija je računarstvo u oblaku (engl. *Cloud Computing*), model koji uz pomoć Interneta omogućava dijeljenje odnosno pohranjivanje različitih podataka kao što su primjerice dokumenti, aplikacije, usluge iz različitih dijelova svijeta, uz minimalnu interakciju s pružateljem usluge. Ti podaci se pohranjuju na serverima diljem svijeta. Neki od najpoznatijih sustava za pohranu podataka su *Dropbox*, *Google Drive* i *iCloud*.

Glavna prednost računarstva u oblaku je mogućnost pristupa podacima s bilo koje točke u bilo koje vrijeme jer se podaci ne nalaze na jednom određenom računalu ili serveru. Na taj način smanjuje

⁹⁸ Gajski Kovačić, N. (2015) *Tehnologije u koje se isplati ulagati*. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/tehnologije-u-koje-se-isplati-ulagati> [27. studenog 2019]

⁹⁹ Allianz d.o.o. *Allianz uveo mobilne zastupnike i omogućio sklapanje police gdje god se nalazili*. Dostupno na: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/press/objave-za-medije/allianz-uveo-mobilne-zastupnike-i-omogucio-sklapanje-police-gdje-god-se-nalazili/> [25. kolovoza 2019.]

se potreba za hardverima i softverima niti trošak njihova održavanja. Jedino je potrebno osigurati računalo ili neki drugi uređaj i stabilnu internetsku vezu. Održavanje sustava nije u domeni IT sektora organizacije već pružatelja usluge.

Organizacije mogu biti skeptične prema korištenju ovih sustava, s obzirom na to da su njihovi podaci spremljeni kod pružatelja usluga. U Hrvatskoj je, između ostalog, iz tog razloga tržište računarstva u oblaku još uvijek u fazi razvoja, posebno kada je u pitanju koncept javnog oblaka, dok je broj organizacija koje se odlučuju za korištenje koncepta privatnog oblaka ipak u porastu.¹⁰⁰ Privatni oblak (engl. *Private cloud*) oblik je računarstva u oblaku koji omogućava korištenje infrastrukture u oblaku isključivo organizaciji koja je primatelj usluge, pri čemu ga može koristiti veći broj korisnika. Ako to žele, infrastruktura može biti u vlasništvu organizacije, na njenoj lokaciji i njome se može upravljati unutar organizacije.

Javni oblak (engl. *Public cloud*) je u odnosu na privatni oblak značajno isplativija opcija, s obzirom na to da ne uključuje trošak održavanja mreže niti zapošljavanja stručnjaka, a infrastruktura se nalazi kod davatelja usluge. No, riječ je o infrastrukturi koja je djeljiva i otvorena je za korištenje većem broju korisnika koji njome mogu upravljati, te se upravo na temelju toga javlja rizik od nesigurnosti korištenja ovog oblika računarstva u oblaku.¹⁰¹

Upravo računarstvo u oblaku omogućava društvima za osiguranje da svoje podatke drže unutar oblaka, što im osigurava uštedu u pogledu troškova, no i dalje se češće odlučuju za korištenje privatnog oblaka, upravo iz gore navedenih razloga, a to je prvenstveno osiguravanje nadzora i smanjenje mogućnosti rizika narušavanja sigurnosti podataka koje nosi javni oblak. Iako se u području osiguranja događaju određeni pomaci u pogledu korištenja ove tehnologije, oni trenutačno još uvijek nisu značajni. Razlog koji bi mogao nagnati osiguratelje da se odluče za

¹⁰⁰ Gajski Kovačić, N. (2014) *Potencijal clouda u industriji osiguranja sve je učestalija tema*. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/potencijal-clouda-u-industriji-osiguranja-sve-je-ucestalija-tema> [27. kolovoza 2019.]

¹⁰¹ Stipičić, A., Bronzin, T. (2012) *Mobilna poslovna inteligencija i računarstvo u oblaku*. Razvoj poslovnih i informatičkih sustava CASE24 / Polonijo, M. (ur.). Zagreb: Case. Rijeka, str. 135-141

korištenje ovog sustava su prije svega uštede u pogledu smanjenja troškova IT sektora, što pak otvara i veće mogućnosti usmjeravanja na svoje primarne djelatnosti i samog korisnika osiguranika. Na taj način posredno se djeluje i na segment prodaje unutar društava. Osim same pohrane i upravljanja podacima, računarstvo u oblaku pruža i mogućnosti stvaranja fleksibilnog modela koji se prvenstveno usmjerava na klijenta, što dovodi do povećane konkurentnosti i rasta samog društva za osiguranje.

Primjerice, tvrtka Comping nudi mogućnost aplikativnih rješenja unutar oblaka, kao što su recimo kontaktni centar unutar oblaka, upravljanje proizvodnjom ili projektima unutar oblaka. U tom se smislu u Hrvatskoj društva za osiguranje najviše interesiraju za kontakt centre i mobilnu prodaju. Kontakt centri, osim što vode brigu o svojim klijentima, služe i kao odličan način za prikupljanje podataka, što pak čini temelj prodajnih procesa. Također, marketinške kampanje koje se provode temelje se na identifikaciji potencijalnih klijenata, zatim njihovom kontaktu putem različitih oblika komunikacija, a povezanost agenta koji razgovara s potencijalnim klijentom s prodajnim predstavnicima omogućava brzo kreiranje sastanaka i na taj način se unaprjeđuje proces prodaje. Naknadno je, uvidom u statističke podatke, moguće utvrditi koliki je broj osiguranika kontaktiran, a na temelju toga i koji je uspjeh prodaje.¹⁰²

Internet stvari (engl. *Internet of things; IoT*) nova je tehnologija koja omogućava povezivanje različitih informacija na globalnoj razini, a održava se uz pomoć Interneta. Korištenje mobilnih mreža korisnicima omogućava spajanje na ovu infrastrukturu u bilo kojem trenutku na bilo kojem mjestu.

Internet stvari nastao je na temelju razvoja različitih sfera tehnoloških dostignuća koja su se razvijala odvojeno, a sada je omogućeno njihovo povezivanje upravo kroz ovaj koncept. Njegova praktična primjena je veoma široka i raznolika, proteže se od određenih aplikacija u kojima predstavlja dodanu vrijednost na njihovu standardnu ulogu pa sve do različitih područja znanosti

¹⁰² Gajski Kovačić, N. (2014) Potencijal clouda u industriji osiguranja sve je učestalija tema. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/potencijal-clouda-u-industriji-osiguranja-sve-je-ucestalija-tema> [27. kolovoza 2019.]

koje će na jednostavan način moći dijeliti ograničene resurse. Općenito, predviđa se da bi IoT mogao postati značajno rasprostranjen, više od samog Interneta do sada, što otvara i veći rizik u pogledu informacijske sigurnosti.

Jedna od organizacija koja u svom poslovanju koristi upravo IoT je Autolib' koja se bavi *carsharingom* odnosno dijeljenjem automobila. Kako bi korisnicima omogućila spomenutu dodanu vrijednost, na području Pariza i okolnih općina, ovaj koncept koristi u svrhu ublažavanja prometnih gužvi, smanjenja zagađenja zraka ili buke. Sustav navodi korisnike na ona područja u kojima je navedeno smanjeno, što utječe na situaciju u prometu, uz povezanost automobila s potrebnim uređajima, ali i međusobnu povezanost te na taj način stvorili jedan inteligentni sustav. U području osiguranja sustav bi trebao prikupljati podatke koji bi u području automobilske osiguranja mogli uključivati senzore koji mjere brzinu kretanja ili praćenje kočenja, dok recimo u zdravstvenom osiguranju to mogu biti senzori koji prate kretanje, puls, tlak i slično. Te bi informacije igrale značajnu ulogu u procjeni rizika.

Međunarodna istraživanja Allianz osiguranja pokazuju da će do 2020. godine preko deset milijuna osiguranih automobila biti spojeno na Internet, četrdeset milijuna korisnika nosit će prenosive uređaje, dok će čak šezdeset milijuna imati *smart* tehnologije u svojim domovima. Vjerojatno je za očekivati da će u bliskoj budućnosti svi automobili koji će se proizvoditi biti spojeni na Internet. Sukladno s promjenama koje donose moderne tehnologije, prilagoditi se trebaju i društva za osiguranje, i to u pogledu ponude tarifa koje se temelje na karakteristikama vožnje osiguranika.

Očekuje se da će se broj IoT uređaja multiplicirati. Prema Gartneru, globalnoj IT istraživačkoj i savjetodavnoj tvrtki sa sjedištem u SAD-u, u 2016. godini 5,5 milijuna novih "stvari" postalo je povezano s Internetom svakodnevno. Do 2020. godine predviđa se da će se taj broj povećati te doseći 20,8 milijardi. Ovaj će trend dovesti do velikih promjena kod osiguranja kuća, zdravlja i automobila.¹⁰³

¹⁰³ Innovation in insurance: How technology is changing the Industry [online]. Dostupno na: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf [10. kolovoza 2019.]

Neki od trendova koje je važno spomenuti u pogledu korištenja koncepta Interneta stvari koji svoje implikacije imaju i u osigurateljnoj djelatnosti su: „Umreženi auto“, „Umreženi osoba“ ili „Umreženi dom“.

„Umreženi dom“ je dom kojim se upravlja primjerice preko pametnog mobitela, navedeni senzori u ovom pogledu služe kao oni koji uz pomoć alarma mogu detektirati primjerice istjecanje vode iz perilice za suđe i na taj način ublažiti štetu koju osoba može imati u svom domu. Osiguratelji će tako moći pratiti rizik kojem se pojedino kućanstvo izlaže i na taj način slagati tarife.¹⁰⁴

Sustavi za nadzor pametnih kuća dat će vlasnicima domova i njihovim osigurateljima podatke o glavnim rizicima i kontrolu nad njima. Očekuje se smanjenje premija jer su potraživanja i gubici svedeni na minimum. Na primjer, Ring, *startup* utemeljen u Los Angelesu izrađuje zvona s visokim HD videozapisima koja pomažu u sprječavanju provala. Zvono na vratima s Internetom omogućava da korisnici mogu vidjeti i razgovarati s posjetiteljima na njihovim vratima koristeći svoj mobilni telefon s bilo kojeg mjesta na svijetu. Pametna zvona imaju i „noćni vid“ i otkrivanje pokreta te snimanja video zapisa koji mogu biti dijeljeni s drugima kroz oblak. Podaci tvrtke pokazuju da uporaba internetskog zvona drastično smanjuje vjerojatnost kućnih provala. Američko Obiteljsko Osiguranje jedan od ulagača u spomenuto poduzeće potiče prodaju odnosno stimulira svoje osiguranike kućnih osiguranja da instaliraju uređaj nudeći popust od 30 dolara na proizvod kao i mogućnost da ostvare 5 % popusta na njihovoj polici. Budući da kuće postaju pametnije, vjerojatno će doći do smanjenja težine i učestalosti zahtjeva, te smanjenja rizika od prenisko obračunatih polica osiguranja i premija.

Zdravstveno i životno osiguranje također će se transformirati u obliku nosivih biometrijskih senzora, društva za osiguranje dobiti će neviđene podatke o zdravlju svojih klijenata. Uz sve više senzora neprestano će se povećavati količina vrijednih podataka o navikama ljudi, uključujući

¹⁰⁴ Allianz d.o.o. *Revolucija umrežavanja*. Dostupno na: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/blog/revolucija-umrezavanja> [21. kolovoza 2019.]

njihove otkucaje srca i krvni tlak, te će se način evaluacije zdravstvenog rizika drastično promijeniti. Nosive i slične tehnologije pomoći će zdravstvu da bude prediktivno, preventivno i personalizirano. Osiguratelji već nude nosive biometrijske senzore kako bi potaknuli osiguranike na usvajanje zdravih navika. Jedan od lidera u ovom području je član Vitality Group južnoafričke kompanije Discovery, osiguratelja i tvorca *wellness* programa Vitality. Tvrtka surađuje s drugim društvima za osiguranje širom svijeta, uključujući bonitetne kompanije u Velikoj Britaniji, Ping An u Kini, AIA u Singapuru i John Hancock, jednom od najvećih društava za osiguranje života u SAD-u. Prema podacima internetske stranice kompanije, u sklopu programa s Johnom Hancockom, osiguranici primaju informacije o personaliziranim zdravstvenim ciljevima i mogu lako registrirati svoje aktivnosti pomoću internetskih i automatiziranih alata koji su integrirani s osobnim zdravljem. Što je zdraviji njihov životni stil, mogu prikupiti više bodova kako bi ih mogli iskoristiti za putovanja, nagrade i popuste. Uz to, ovisno o vrsti proizvoda koji kupuju, osiguranici mogu uštedjeti čak 15 posto od godišnje premije.¹⁰⁵

Koncept Internet stvari može otvoriti mnoge mogućnosti društvima za osiguranje na različitim razinama poslovanja, posebno za one koji se što prije odluče na njegovu implementaciju. Kao što je netom navedeno, ovaj je koncept sastavljen od različitih predmeta kao što su na primjer automobili koji imaju integrirane umrežene senzore za različite segmente mjerenja. Nastavno na to potreban je sustav koji prikupljene podatke i pohranjuje, kao i dodatni analitički alati. Informacije koje se prikupe iz ugrađenih senzora o određenom stanju tog segmenta koji se prati, šalju se sustavima u kojima se pohranjuju, gdje se ujedno vrši njihova obrada i analiza, te se povratno šalju nazad korisniku.

Riječ je o prilično opsežnom procesu prikupljanja velikih količina podataka, no u pogledu djelatnosti osiguranja, mogućnost praktične primjene ovog koncepta očituje se prvenstveno u pogledu mogućnosti odabira povoljnih rizika na temelju prikupljenih informacija. Također, otvara se mogućnost davanja povratnih informacija korisnicima jer postoji kontrola uz pomoć koje se

¹⁰⁵ Innovation in insurance: How technology is changing the Industry [online]. Dostupno na: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf [10. kolovoza 2019.]

može djelovati u pogledu prevencije potencijalne štete. Tako ovaj sustav može doprinijeti objema stranama, osigurateljima u pogledu sniženih troškova i šteta, a osiguranicima povoljnije police.¹⁰⁶

Telematika obuhvaća sve one informacijske i telekomunikacijske tehnologije uz pomoć kojih se, putem telekomunikacijskih uređaja, informacije zaprimaju, šalju i pohranjuju. Svrha korištenja telematike je prikupljanje informacija nužnih za nadzor uređaja koji su fizički udaljeni. Te informacije, primjerice o određenom vozilu, prikupljaju se u realnom vremenu kroz čitav tijek njegovih dnevnih aktivnosti. Prikupljeni se podaci obrađuju, pohranjuju i bežično šalju do krajnjeg korisnika.

Upravo telematika podrazumijeva uključivanje i tehnologija koje doprinose njenoj realizaciji, a to su GSM tehnologija primjerice mobitel i GPS koji omogućava određivanje točne lokacije vozila u određenom trenutku. Uz to, u koncept su uključene i digitalne verzije mapa i karti cestovne infrastrukture, te informatičke baze koje pružaju informacije o važnim događajima u prometu ili stanju u prometu.

Telematika u području osiguranja omogućava prikupljanje podataka o stilu vožnje korisnika te se na temelju toga rade izračuni premije osiguranja. Uz pomoć tih podataka vozači također mogu dobiti povratne informacije o svojoj vožnji, a u pogledu osiguranja mogu ostvariti uštede. Triglav osiguranje je prvo hrvatsko društvo za osiguranje koje je primijenilo telematiku u obliku besplatne aplikacije DRAJV. Njome se također želi unaprijediti vozačke navike i potaknuti vozače na sigurnu vožnju. Ako se pokaže da vozači mogu voziti sigurno, mogu ostvariti određene popuste prilikom ugovaranja police osiguranja. Na taj način vozači koji voze sigurno ostvaruju uštede, premije se određuju na konkretnim podacima, smanjena je mogućnost prevare, a društva za osiguranje imaju manje troškove.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Mašić, N. (2014). *Internet stvari – nova digitalna pomoć osigurateljima*. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/internet-stvari-nova-digitalna-pomoc-osigurateljima> [25. kolovoza 2019.]

¹⁰⁷ Triglav osiguranje (2016) *Modernom tehnologijom do sigurnije vožnje*. Dostupno na: <https://www.triglav.hr/aktualno/modernom-tehnologijom-do-sigurnije-voznje> [26. kolovoza 2019.]

Samim time što telematika omogućava vrlo iscrpan uvid i analizu stila vožnje vozača, to predstavlja jednu sasvim novu razinu za poslovanje osiguratelja. Prethodno su imali gotovo nikakav uvid u to kako se automobil koristi. Prednost ove tehnologije je, kao što je netom spomenuto, mogućnost značajnog snižavanja troškova za osiguravatelja. Jedan od tih troškova je i ubrzana obrada prijave štete, s obzirom na to da je značajan dio informacija upravo zabilježen, a pritom i egzaktn. Ono što je također važno, smanjuje se i vjerojatnost gubitka u prihodima koja je uzrokovana napuštanjem osiguranika, jer im ova tehnologija pruža mogućnost da budu dijelom zajednice međusobno povezanih korisnika. Prikupljanje podataka o klijentu temelj je stvaranja personaliziranog proizvoda, stoga je upravo telemetrija tehnologija koja može omogućiti stvaranje personalizirane ponude police osiguranja što znatno utječe na samu prodaju osiguranja.¹⁰⁸

Hrvatska je stupanjem na snagu Pravilnika o sustavima bespilotnih zrakoplova, prepoznala potrebu za tehnologijom čije se mogućnosti primjene svakim danom sve više rapidno šire. Riječ je o malim bespilotnim zrakoplovima, kojim se upravlja sa zemlje, poznatijim pod nazivom dronovi. S obzirom na to da su cijene dronova prilično pristupačne, ne čudi njihov sve veći opseg korištenja u različite svrhe.¹⁰⁹ Dronove se može podijeliti s obzirom na njihovu namjenu, pri čemu ih dijelimo na dronove za vojnu i civilnu upotrebu. Nastavno na to, dronovi za civilnu upotrebu dijele se na one za komercijalnu i nekomercijalnu upotrebu.

Prednosti koje dronovi donose za djelatnost osiguranja su višestruke. Prva od mogućih njihovih primjena u osiguranju je prilikom procjene štete. Društva za osiguranje nalaze se među prvih pet svjetskih tržišta koje koriste ovu tehnologiju kako bi unaprijedili svoje poslovanje. Dronovi nude niz mogućnosti i prednosti u pogledu procjene štete. Prije svega oni omogućavaju jednostavniji i brži pristup pregled posjeda nakon određene štete, posebno kada je riječ o procjeni koju je potrebno izvršiti na teže dostupnim mjestima ili primjerice na mjestima pogođenim katastrofom odnosno

¹⁰⁸ Gajski Kovačić, N. (2014) Potencijal clouda u industriji osiguranja sve je učestalija tema. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/potencijal-clouda-u-industriji-osiguranja-sve-je-ucestalija-tema> [27. kolovoza 2019.]

¹⁰⁹ Mudrić, M. (2016) *Uporaba dronova u komercijalne svrhe – prilika za industriju*. Ekspertiza. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/862331.41.Uporaba_dronova_u_komercijalne_svrhe.pdf [26. kolovoza 2019.]

postkatastrofalnim područjima. Samim time, ubrzava se i proces procjene štete i isplate osiguranika što pak povećava i njegovo zadovoljstvo određenim društvom za osiguranje. Osim što se dronovi koriste za snimanje područja nakon nastale štete, oni se koriste i za pregled određenog područja prije samog potpisivanja ugovora u svrhu procjene rizika. U tom smislu društva također ostvaruju značajne uštede u pogledu zaposlenika koje je prije takve zadatke moralo obavljati osobno.

Osim olakšane identifikacije, brže realizacije pregleda područja, a samim time i analize te realizacije cjelokupnog procesa nakon nastanka štete, važno je naglasiti da korištenje tehnologije dronova omogućava prikupljanje realnih, kvalitetnih i preciznih podataka.

Pored navedene primjene dronova u poslovanju društava za osiguranje, u pogledu povećanja prihoda odnosno prodaje oni otvaraju jedno sasvim novo područje tržišta, s obzirom na to da su relativno novo sredstvo osiguranja. Spomenutim pravilnikom uređeno je da je potrebno ishoditi policu osiguranja prije samog početka letenja.

S obzirom na to da dronovi postaju sve manji, jednostavniji za upotrebu i jeftiniji, očekuje se povećanje njihovog broja. Predviđa se da će do 2020. godine broj dronova koji se koriste u različite svrhe doseći broj od 4,7 milijuna, a tržište dronova koji će se koristiti u komercijalne svrhe s 2 milijarde dolara porasti na 127 milijardi dolara.

Očekuje se da će primjena dronova doprinijeti smanjenju nesreća na radu, a time i gubitci i troškovi koje to nosi. Razvoj ove tehnologije može donijeti veliku prednost i korist, no pritom valja ne zanemariti sve potencijalne rizike koje ona nosi.¹¹⁰

Poznavanje klijenata (potrošača), kao što je više puta spomenuto u radu, njihovih specifičnih potreba i zahtjeva jako je bitno u prodaji osiguranja. Gledajući s aspekta kontakta s klijentima i automatizacije procesa osiguranja, može se reći da je razvoj umjetne inteligencije protresao djelatnost osiguranja.

¹¹⁰ Allianz d.o.o. *Sve veća rasprostranjenost komercijalnih dronova donosi višestruku korist, ali i nove rizike.* Dostupno na: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/press/objave-za-medije/sve-veca-rasprostranjenost-komercijalnih-dronova-donosi-visestruku-korist-ali-i-nove-rizike> [26. kolovoza 2019.]

Umjetna inteligencija predstavlja računalne sustave zasnovane na znanju, a bavi se proučavanjem sustava koji imaju sposobnost učiti na temelju prošlih događaja i reagirati na promjene u okolini.¹¹¹ Ne postoji određena definicija, ali se mogu svrstati u kategorije i može se reći da su to sustavi koji:

- razmišljaju poput ljudi,
- se ponašaju kao čovjek,
- misle razumski,
- se ponašaju razumski,
- imaju za cilj djelovati inteligentno,
- funkcioniraju u skladu s ljudskim, odnosno razumskim bićem.

Umjetna inteligencija sve više nalazi korisnike u gotovo svakoj djelatnosti, a sa sobom nosi koristi, ali i potencijalne rizike, koji se sa opreznim uvođenjem i pažnjom da tehnologija ne dođe u „krive ruke“ mogu svesti na minimum.

Dobar primjer rastuće tehnike umjetne inteligencije su *chatbotovi* koji služe za savjetovanje potrošača, a nazivaju se i virtualnim asistentima.¹¹² To je zapravo automatizirani računalni program koji simulira ljudski razgovor. Prednosti su mu što nema troškova angažiranja i s klijentima vodi razgovor u svako doba bez vremenskog ograničenja, što smanjuje operativne troškove.

Istraživanja u osiguranju su pokazala kako čovjek gubi interes već nakon nekoliko pitanja agenta, a *chatbot* pokušava predvidjeti takve situacije i prikupiti sve potrebne informacije na vrlo zabavan i kratak način. Glavna slabost takve tehnike je što ne može u potpunosti zamijeniti agenta u osiguranju (živo biće) pa se nakon razgovora preusmjerava na njega te je on taj koji šalje ponudu.

¹¹¹ Ivković, D., Zekić, M. , *Sustavi zasnovani na znanju u procesu odlučivanja u prodaji* [online]. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/105077> [11. kolovoza 2019.]

¹¹² Matić, I. (2019) Mogućnosti digitalizacije poslovanja prema novim odredbama distribucije osiguranja. *Hrvatski časopis za osiguranje*, 1: 81-91.

Blockchain je relativno novi tehnološki iskorak i javlja se problem njegova razumijevanja te se sam naziv može odnositi na: *blockchain* tehnologiju, sustav virtualnih valuta i digitalnu bazu podataka koja evidentira transakcije.¹¹³

Kriptovalute se vežu za početak *blockchain* tehnologije, međutim mogućnosti primjene *blockchain* tehnologije su daleko iznad toga. Najčešća korištena definicija za *blockchain* je da je to dostupna decentralizirana baza podataka u kojoj se transakcije izvršavaju anonimno. Takva baza podataka se ne nalazi na jednom mjestu nego je sačinjavaju manje jedinice odnosno blokovi koji su međusobno povezani u lanac. Doslovan prijevod *blockchaina* je lanac blokova gdje svaki blok predstavlja određenu transakciju, a lanac bazu. Svaki blok sadrži sljedeće:¹¹⁴

- poveznicu s prethodnim blokom,
- sažetak transakcije,
- vremenski pečat,
- dokaz o formiranju bloka.

Najvažnije karakteristike koje *blockchain* čine desruptivnom tehnologijom su:¹¹⁵

- validacija je decentralizirana, provode je umrežena računala bez posrednika (primjerice banaka);
- zalihost odnosno redundancija podataka što sprječava gubljenje podataka;
- podaci koji se čuvaju u bazi ne mogu se mijenjati ili brisati;
- velika sigurnost i povjerenje uključenih strana koju omogućuje kriptografija;
- transakcije koje su *na blockchainu* pohranjene su transparentne.

¹¹³ Škunca, F. (2018) *Primjena blockchain tehnologije u industriji osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://www.dani-osiguranja.huo.hr/wp-content/uploads/2018/11/Zbornik-2018-WEB.pdf> [25. srpnja 2020.]

¹¹⁴ Pavlović, B. (2018) *Blockchain tehnologija u osiguranju – nove tendencije sa potencijalom većim od rudarenja bitcoina* [online]. Dostupno na: <http://www.sors.ba/UserFiles/file/SorS/2018/zbornik/07-Zbornik-Sors-2018-Pavlovic.pdf> [25. srpnja 2020.]

¹¹⁵ Škunca, F. (2018) *Primjena blockchain tehnologije u industriji osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://www.dani-osiguranja.huo.hr/wp-content/uploads/2018/11/Zbornik-2018-WEB.pdf> [25. srpnja 2020.]

Govoreći o područjima primjene *blockchaina* u osiguranju moguće je primijeniti zaista velik broj spomenutih tehnologija u osigurateljnim procesima.

Po uzoru na bankarski sektor, godine 2016. osnovan je prvi osigurateljni *blockchain* konzorcij (B3i), kao pravi primjer uspješne implementacije *blockchain* tehnologije, a svrha je bila istražiti potencijalne primjene *blockchaina* u osiguranju. Osnivači konzorcija spadaju među najvažnije i najveća Društva za osiguranje i reosiguranje u svijetu, a među njima su: Allianz, Generali, Swiss Re, Tokio Marine, Zurich i drugi.¹¹⁶

Fokus B3i je da stvori bolju djelatnost osiguranja razvijanjem raznih standarda, protokola i mrežne infrastrukture kako bi se uklonile sve nesuglasice u prijenosu rizika. Dioničari i sudionici u tom konzorciju vjeruju da nove tehnologije mogu krajnjim potrošačima osiguranja pružiti kvalitetniji i bolji pristup osiguranju. Cilj je optimizacija i automatizacija procesa na cijelom tržištu tako da se ostvare značajne uštede na vremenu i troškovima koje osiguratelji i posrednici ne mogu sami postići.¹¹⁷

U kontekstu *blockchaina* posljednjih godina često se spominju i pametni ugovori koji predstavljaju vrlo korisno tehnološko otkriće koje proizlazi iz *blockchain* tehnologije. Radi se zapravo o ugovoru koji je zapisan u obliku programskog koda. Već je rečeno da su podaci koji se nalaze na *blockchainu* nepromjenjivi i ne ovise o povjerenju između strana koje tim putem komuniciraju i to je razlog zašto se pametni ugovori nalaze u *blockchainu*. Ako se strane dogovore da će programski kod (pametni ugovor) odlučiti o tome da li će se nešto dogoditi (primjerice neka novčana transakcija) neće im trebati treća strana koja će odobriti izvršavanje uvjeta ugovora.¹¹⁸

¹¹⁶ Pavlović, B. (2018) *Blockchain tehnologija u osiguranju – nove tendencije sa potencijalom većim od rudarenja bitcoina* [online]. Dostupno na: <http://www.sors.ba/UserFiles/file/SorS/2018/zbornik/07-Zbornik-Sors-2018-Pavlovic.pdf> [25. srpnja 2020.]

¹¹⁷ B3i Tech, *B3i* [online]. Dostupno na: <https://b3i.tech/who-we-are.html> [29. srpnja 2020.]

¹¹⁸ Voras, I. (2018) *Što su pametni ugovori* [online]. Dostupno na: <https://ubik.hr/2018/03/26/sto-su-pametni-ugovori-uvod> [30. kolovoza 2020.]

Pametni ugovori nastaju kada se klasični ugovori pretvore u programski kod i čuvaju na *blockchain* mreži, a definiraju pravila i kazne te daju algoritamsku sigurnost odnosno garanciju da će se stvarno i realizirati. Najvažnije karakteristike pametnih ugovora su¹¹⁹:

- podaci koji se nalaze na *blockchainu* su nepromjenjivi što podrazumijeva povjerenje
- nedvosmisleno je da su sve strane iz Ugovora pristale na ugovorne uvjete;
- podaci su zaštićeni kriptiranjem;
- izvršavanje ugovora je automatsko te je višestruko brže od manualnog;
- nema potrebe za drugim posrednicima – autonomija;
- niže su cijene jer su svi posrednici eliminirani.

Pametni ugovori nadilaze jednostavne transakcije kupnje i prodaje kriptovaluta. U nastavku će se spomenuti neka područja primjene u osiguranja i potencijalna primjena kao perspektiva.

Otegotna okolnost u imovinskim osiguranjima je prikupljanje potrebnih podataka za procjenu štete koja podrazumijeva sudjelovanje treće strane odnosno ljudskog čimbenika. Programski kod će uvelike pomoći automatizaciji obrade u smislu da će potvrditi pokriće i pokrenuti zahtjeve za manualnim pregledom nastale štete. Specifičan i zanimljiv slučaj je osiguranje leta gdje pametni ugovor može biti povezan s bazom kontrole zračnog prostora i u slučaju kašnjenja automatski pokrenuti isplatu štete. U praksi takav primjer nalazimo kod AXA osiguranja.

Mikroosiguranje i *Pay per use* kao nove izvore prihoda mogu omogućiti pametni ugovori. Kod mikroosiguranja pametni ugovori mogu omogućiti brz i jeftin način upravljanja policama. Korisnici osiguranja se sve više pitaju zašto bi koristili nešto što im ne treba, stoga je došlo do potrebe da se osiguranja sve više personaliziraju i prilagođavaju potrebama pojedinaca te je sve izgledniji scenarij da će *Pay per use* osiguranje postati uobičajena praksa osobito u kombinaciji sa ostalim tehnološkim inovacijama poput Internet stvari. Kao primjer takvog osiguranja bi se moglo

¹¹⁹ Pavlović, B. (2018) *Blockchain tehnologija u osiguranju – nove tendencije sa potencijalom većim od rudarenja bitcoina* [online]. Dostupno na: <http://www.sors.ba/UserFiles/file/SorS/2018/zbornik/07-Zbornik-Sors-2018-Pavlovic.pdf> [25. srpnja 2020.]

navesti sljedeće: automatsko prikupljanje premije putnog osiguranja, ako je klijent u inozemstvu i to korištenjem GPS podataka ili vozilo je osigurano samo kada se vozi, ne tijekom cijele godine.

Stvaranje decentraliziranih autonomnih organizacija gdje su pravila funkcioniranja za samo-osigurane grupe strogo definirana kodom je jedna od važnijih inovacija pametnih ugovora. U kontekstu navedenog mogu se spomenuti *Peer-to-Peer* (P2P) osiguranja koja bi se mogla definirati kao određena vrsta zajedničkog fonda, grupe vlasnika polica gdje svaki pojedinac plaća premiju za plaćanje odštete i osigurava se kod društva za osiguranje koja djeluje kao reosiguratelj. Koliko god dobro zvučalo sve u vezi P2P osiguranja postavlja se pitanje zakonske regulacije, s obzirom na to da se radi o širokom diverzificiranom geografskom području zakonska regulacija mogla biti najveća prepreka u prihvaćanju ovakve tehnologije.¹²⁰

Odnos sa klijentom je za svakog osiguratelja jako važan i njemu se pridaje sve više pozornosti jer ni jedan osiguratelj ne želi doći do toga da ga izgubi, a rješavanje šteta u tom odnosu igra jako važnu ulogu. Implementacija *blockchain* tehnologije najpogodnija je za proces rješavanja šteta.

Proces obrade šteta kod tradicionalnih društava za osiguranje obavlja se na način da klijenti sami dostavljaju podatke o štetama te se jako često može dogoditi da određeni podaci nedostaju, da nisu konzistentni i slično. U određenim slučajevima podaci o štetama šalju se i dalje u institucije (primjerice institucije za zaštitu prava potrošača) čime administracija postaje preopterećena i proces traje dugo. Na kraju je razmjena podataka s društvima za reosiguranje spora i komplicirana jer se i ona vrši ručno.

Uvođenjem *blockchain* tehnologije proces rješavanja šteta izgleda ovako:

1. U *blockchain* su upisani svi podaci o štetama te njihova ispravnost nije upitna jer su dvije strane potvrdile nastanak štete (primjerice datum štetnog događaja potvrdio je i klijent i društvo za osiguranje).

¹²⁰ Škunca, F. (2018) *Primjena blockchain tehnologije u industriji osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://www.dani-osiguranja.huo.hr/wp-content/uploads/2018/11/Zbornik-2018-WEB.pdf> [25. srpnja 2020.]

2. U slučajevima da je potrebno da se podaci šalju drugim stranama (institucijama) može se dobiti vrlo lak i brz pristup podacima za koje imaju ovlaštenje.
3. Društva za reosiguranje dio su mreže i imaju uvid u sve podatke.

Društva za osiguranje kao sastavni dio moderne djelatnosti, ne bi smjela zanemariti nove tehnologije¹²¹ jer inovacije postaju stvarnost, a ne samo nešto o čemu se govori.

¹²¹ *Protiv prijevara u osiguranju uz pomoć umjetne inteligencije i strojnog učenja* [online]. Dostupno na: <https://tockanai.hr/biznis/protiv-prijevara-u-osiguranju-13400> [30. lipnja 2020.]

5. STUDIJA SLUČAJA UTJECAJA TEHNOLOGIJE NA PRODAJU OSIGURANJA

Određiti istraživačku metodologiju koja će biti u funkciji istraživačkih ciljeva i pitanja predstavlja možda najvažniji korak u pisanju specijalističkog poslijediplomskog rada. Saunders i suradnici ističu kako ovisno o istraživačkim pitanjima, istraživači imaju tri glavne opcije izbora za istraživanje: kvantitativan pristup, kvalitativan pristup i hibridni pristup.¹²² Studije slučaja su koristan alat za istraživanje i podučavanje koji se fokusira na tranziciju između teorije i prakse.¹²³ Iz te perspektive interesantno je za primijetiti kako je u posljednjih nekoliko godina primjetan značajan rast završnih poslijediplomskih radova svih razina u menadžerskim znanstvenim disciplinama koji kod istraživanja koriste kvalitativne metode odnosno studije slučaja.^{124, 125, 126} Koliko je važna studija slučaja kao metoda prenošenja znanja govori i činjenica kako je krajem 19. stoljeća inicijalno bila korištena na Harvard Law School a kasnije je bila prihvaćena i na Harvard Business School početkom 20. stoljeća.^{127, 128}

Tako studije slučaja kao istraživačka metoda imaju dugu povijest istraživanja prostora između svijeta teorije i iskustvene poslovne prakse.¹²⁹ Osnovna svrha ovdje je predložiti, pomoći i voditi

¹²² Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, 5. izdanje, Harlow: Pearson Education.

¹²³ Breslin, M., Buchanan, R. (2008) On the Case Study Method of Research and Teaching in Design, *Design Issues*, 24(1): 36.

¹²⁴ Wedawatta, G., Ingirige, M. J. B., Amaratunga, R. D. G. (2011) Case study as a research strategy: Investigating extreme weather resilience of construction SMEs in the UK, ARCOM doctoral workshop, International conference on building resilience [online]. Dostupno na: <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/18250> [25. kolovoz 2020.]

¹²⁵ Brennan, R., Ahmad, S. J. (2005) Using case studies in management education: the student perspective, *International journal of management education*, 4(3): 21.

¹²⁶ Lee, B., Saunders, M. N. (2017) *Conducting case study research for business and management students*. Thousand Oaks: Sage.

¹²⁷ Copeland, M. T. (1954) The Genesis of the Case Method in Business Instruction, str. 25. U McNair, M.P. (ur) *The Case Method at Harvard Business School*, New York: McGrawHill.

¹²⁸ Wright, P. (1996) Simulating reality: the role of the case incident in higher education, *Education + Training*, 38(6): 20-24

¹²⁹ Breslin, M., Buchanan, R. (2008) On the Case Study Method of Research and Teaching in Design, *Design Issues*, 24(1): 36.

buduće studente, profesionalce i zainteresiranu javnost na temelju onoga što su istraživači naučili provodeći detaljnu studiju slučaja podrazumijevajući autoetnografiju.

Kako bi se prilikom izrade studije slučaja osigurala konstruktna valjanost i konzistentnost u prikazu određene poslovne situacije, Yin predlaže tri povezane aktivnosti.¹³⁰ Prvo, predlaže korištenje višestrukih izvora podataka s obzirom da je mnogo veća vjerojatnost točnosti nekog nalaza ili zaključka ako je utemeljen na nekoliko različitih izvora informacija. Idealno bi bilo kada bi ti izvori informacija bili relevantni, međusobno nezavisni i objektivni. Zatim predlaže održavanje lanca dokaza, a to je postupak koji se temelji na pretpostavci da bi studija slučaja trebala slijediti logičan i jasan prikaz informacija koji kreće od početnih istraživačkih pitanja do zaključaka te dostatno obuhvaća sve glavne dijelove. Na kraju predlaže kako bi se o provedenom procesu izrade i prezentacije studije slučaja valjalo konzultirati sa stručnjacima te sa sudionicima istraživanja kako bi se sa sigurnošću moglo utvrditi jesu li zaključci i interpretacije istraživača valjani.

Pored ovoga Yin inzistira na osiguravanju pouzdanosti u studije slučaja definira na sljedeći način: »istraživač koji je slijedio iste postupke kakve je opisao prethodni istraživač i koji je iznova provodio istu studiju slučaja, doći će do istih nalaza i zaključaka«. ¹³¹ Pritom ističe da bi se pouzdanost mogla provjeriti ako se studija ponavlja na istom slučaju, a ne na replikaciji iste studije na drugom slučaju.

Gibbert i suradnici ističu kako se pouzdanost studije slučaja može zadovoljiti na način da se vodi računa o transparentnom i sustavnom dokumentiranju svih podataka studije.¹³² To bi značilo da prilikom osmišljavanja i provođenja istraživanja treba voditi računa o tome da se podaci pažljivo dokumentiraju, da se izrađuju baze podataka, da se evidentiraju bilješke značajne za proces

¹³⁰ Yin, R. K. (2007) Studija slučaja – dizajn i metode. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.

¹³¹ Ibid.

¹³² Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008) What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13): 1465-1474

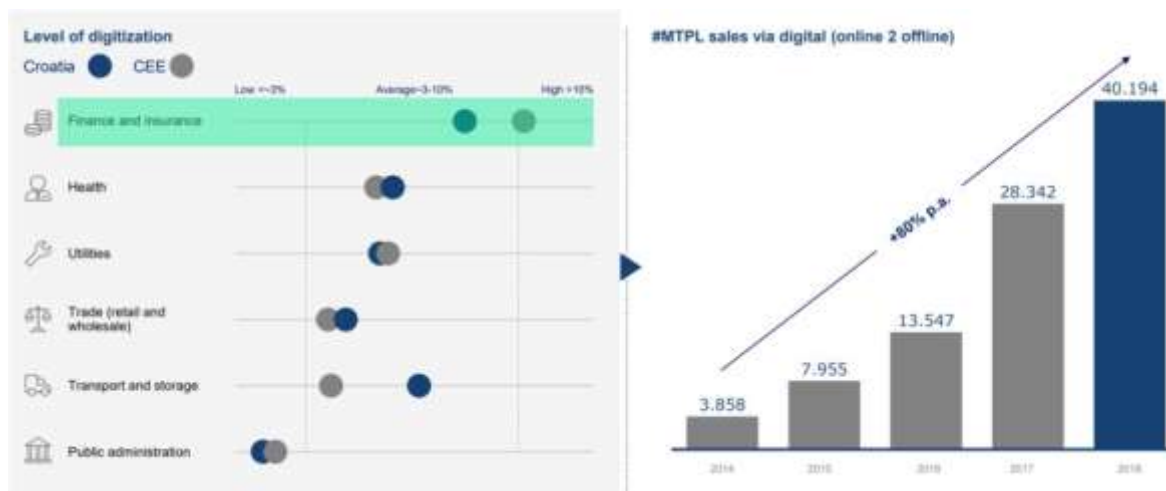
istraživanja te da se u konačnom izvješću o provedenoj studiji slučaja čitatelje detaljno izvijesti o tome kako je studija provedena.¹³³

Kako sama metodologija izrade studije slučaja ima svoje prednosti, postoje i određeni nedostaci ili ograničenja koja će se zasebno prikazati u poglavlju 5.3.

5.1. Prikaz osnovnih elemenata studije slučaja – analiza stanja

Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj zadnjih godina pokazuje želju za digitalnim osiguranjima kojim bi se ugovaranja polica osiguranja sa tradicionalnih kanala prodaje preselila na digitalne platforme te pritom koristile benefite tih platformi. Istraživanje provedena u suradnji sa McKinsey&CO iz 2019. godine prikazana na slici 5 pokazuju kako je digitalizacija financijskog Sektora u Republici Hrvatskoj daleko iza zemalja usporedivih zemalja i središnje i istočne Europe koji pokazuje da postoji prostor za napredak u gotovo svim segmentima tržišta.

Slika 5. Financijski sektor u Republici Hrvatskoj u usporedbi s zemljama is srednje i istočne Europe



Izvor: interna dokumentacija Croatia osiguranje

¹³³ Marrelli, Anne. (2007) Collecting data through case studies, *Performance Improvement*, 46: 39-44.

Dodatno, potencijal digitalnog tržišta raste prosječnom stopom od 80 % u zadnjih pet godina bez značajnije investicije na tržištu osiguranja RH, odnosno bez prilagođenih programa osiguranja novim platformama. Provedeno istraživanje prikazano na slici 6 podijelilo je potencijal tržišta kroz pet tržišnih segmentacija.

Slika 6. Prikaz rastućih hibridnih kanala kroz godine



Izvor: interna dokumentacija Croatia osiguranje

Croatia osiguranje, posebno u dva segmenta tržišta (mladi urbani digitalci i i troškovno osvještjeni kupci) koja su iznimno vezani uz nove tehnologije, ima manji tržišni udio, odnosno podzastupljena je u odnosu na svoju tržišnu poziciju lidera u Hrvatskoj. Dva navedena tržišna segmenta, paralelno, sudjeluju sa 46 % bruto zaračunate premije te Croatia osiguranje prema njihovom razmišljanju nema adekvatne proizvode, odnosno trenutni proizvodi nisu zanimljivi navedenom segmentu kupaca.

Digitalizacija znači ponovno promišljanje odnosa između informacija, ljudi i procesa stvarajući i omogućujući nove mogućnosti. Kao što se navelo u ovom radu to znači dizajniranje korisničkog iskustva i radnih procesa kroz sve kanale, uravnotežujući postojeće i nove izvore informacija, njihove analitike te jedinstvenih kapaciteta mobilnog. U fokusu digitalizacije nisu samo nove generacije već generalne potrebe kupaca bez obzira od kuda dolaze. Naravno da mlađe generacije

koje „žive“ na Internetu to očekuju. Njima je digitalna interakcija normalna u svim sferama njihova svakodnevnog života od plaćanja računa i traženja partnera preko izbora kupnje proizvoda i usluga do upravljanja investicijama, odabira poslova te političkog angažmana.

Digitalni kapaciteti tržišnih takmaca na tržištu osiguranja dramatično su se promijenile u proteklom desetljeću te se i dalje snažno mijenjaju i razvijaju. Iz te perspektive osiguravatelji bi trebali nastaviti ponovno osmišljavati i konceptualizirati kroz nove digitalne proizvode svoje mogućnosti pružanja usluga na temelju preferencija prodajnih agenta osiguranja i potrošača te prednosti koje digitalizacija nudi. Budući da radna snaga od 2020. godine predstavlja 50 % milenijalaca i pripadnika generacije Z, a do 2030. te brojke će narasti na više od 95 % što znači da će mogućnosti za progresivne takmace na tržištu samo povećati.¹³⁴ Kao i ostale kompanije bez obzira kojoj djelatnosti, i osiguravajuće kompanije moraju digitalizirati svoje usluge kako bi ostale relevantne za digitalnu generaciju.

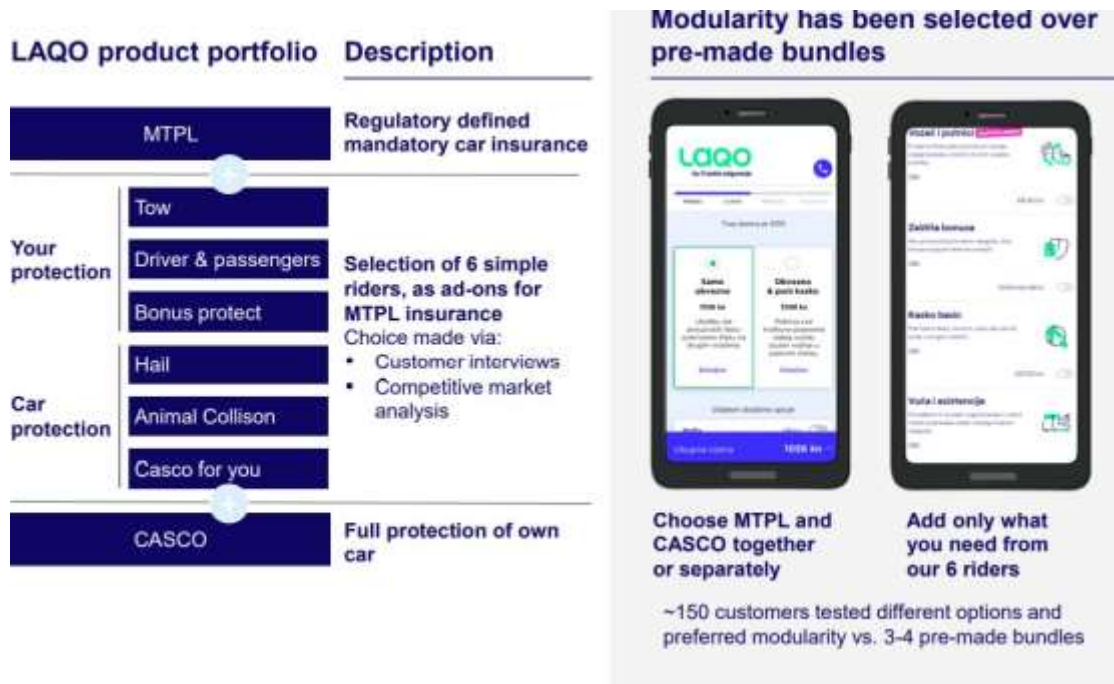
5.2. Prijedlog unapređenja prodaje osiguranja kroz tehnološke inovacije

Kao lider na tržištu osiguranja, Croatia osiguranje preuzelo je odgovornost za definiranjem smjera tržišta digitalnog osiguranja te krenulo u razvoj zasebnog digitalnog branda Laqo.hr koji je lansiran na tržište u jesen 2020. godine. Ova interaktivna Internet platforma prva takve vrste na hrvatskom tržištu pruža mogućnost kupovine raznih polica osiguranja, kao i novih programa osiguranja kreiranih direktno za digitalne platforme bez korištenja papira što sugerira da CO vodi i brigu o svom utjecaju na okoliš. Ovdje je osiguranje za zamišljeno kao potpuno digitalno iskustvo namijenjeno onim tržišnim segmentima koji su skloni on-line kupovini te žele troškovno učinkovite proizvode. Ova platforma omogućuje klijentu ugovaranje police osiguranja na platformi Laqo.hr jednostavno i brzo, simultano omogućavajući potpunu sigurnost klijentu uz ispunjavanje svih regulatornih obveza osiguranja u RH. Dakle ovdje je primarno riječ o usluzi automobilske

¹³⁴ Wagan, M. A. (2019.): Digitalization of Insurance and Why it is important? [online]. Dostupno na: <https://insurancemarket.sg/articles/insurtech/digitalization-of-insurance%e2%80%8a-%e2%80%8aand-why-is-it-important> [4. studeni 2021.]

osiguranja, s time da se i polica redovnog i polica kasko osiguranja za vozilo kreiraju preko specijalizirane Internet platforme, gotovo u realnom vremenu, bez potrebe za nepotrebnim odlascima na prodajno mjesto.

Slika 7. Prikaz ključnih elemenata platforme Laqo.hr



Izvor: Dostupno na: www.laqa.hr [4. studeni 2021.]

Kao što je prikazano na slici 7 trenutno Laqo.hr nudi dva proizvoda osiguranja na svojoj platformi kojom je značajno pojednostavljeno ugovaranje osiguranja motorni vozila od odgovornosti prema trećim osobama i ugovaranje polica osiguranja od automobilske kasko, što implicitno i sugerira samo ime branda. Ono što je dodatno važno jest da ova interaktivna platforma omogućuju i da se u slučaju nezgode digitalnim putem prijavi šteta, kreira odštetni zahtjev te se pošalju svi relevantni dokumenti ili fotografije. Ako je sve u redu s poslanim dokumentima, ponuda za odštetu stiže u samo 24 sata. Dakle u oba smjera nije potreban nikakav fizički kontakt uživo već se cijeli proces može obaviti digitalnim putem. Ovdje je važno za istaknuti kako je digitalizacija usluge omogućila ne samo kvalitetno pružanje usluge bez fizičkog kontakta nego i iznimno konkurentne cijene pa se

odmah u startu nudi 50 % bonusa te brojne duge pogodnosti. Tako je moguće dobiti 5 % popusta na plaćanje odjedanput te dodatnih 20 % na kasno policu ako se uzimaju obje police (kasno i redovna). Sve ovo zorno prikazuje kako se kod kreiranja usluge koristila tržišna segmentacija prikazana na slici 6 te su se svjesno ciljale potrebe kupaca. Ono što je vrijedno za istaknuti jest kako je ova usluga konkurentna sa sličnim uslugama u EU jer nudi značajno manje koraka pri ugovaranju pa je i cijeli proces troškovno i cjenovno konkurentan što je prikazano na slici 8.

Slika 8. Usporedba sličnih usluga na tržištu EU



Izvor: interna dokumentacija Croatia osiguranje

Također važan segment iz perspektive pružene usluge jest jednostavna i direktna komunikacija s klijentom. Ova platforma jednostavniju obradu šteta preko platforme te brzu i sigurnu isplatu, odnosno konzumiranje kupljene police osiguranja. Proces je potpuno digitaliziran, što daje mogućnost uvida klijentu u svaku pojedinu fazu kupnje police osiguranja. Sve navedeno omogućuje krajnjem kupcu i jednostavnu obnovu polica osiguranja koja dodatno smanjuje broj koraka provedenih na platformi.

Dodatno valja istaknuti kako je u 2019. godini otprilike 20 % budžeta IT-a osiguratelja alocirano za digitalne strategije i mogućnosti, te preko 25 % osiguravatelja planira nastaviti sa značajnim investicijama u budućnosti.¹³⁵ Važno je naglasiti kako je digitalne investicije jako teško precizno kvantificirati jer imaju utjecaj na gotovo sve segmente poslovanja.

5.3. Ograničenja istraživačke metodologije i rasprava

Kada je riječ o nedostacima metodologije Weil i suradnici primjećuju kako je suportivna literatura prvenstveno opisna, bez empirijskih dokaza o uporabi ili učinkovitosti metode studije slučaja.^{136,137} Jožanc ističe kako istraživači studiji slučaja mogu pristupiti iz posve različitih epistemoloških pozicija – interpretativnih (idiografskih) ili pozitivističkih (nomotetskih).¹³⁸ Prema Miočiću kao i u svakoj vrsti znanstveno-istraživačkog rada, prilikom provođenja studije slučaja valja voditi računa o zadovoljavanju kriterija valjanosti i pouzdanosti istraživanja koji u kvalitativnim istraživanjima imaju svoje specifične karakteristike.¹³⁹ Prema istom izvoru nekoliko istraživača u definiranju valjanosti ili vjerodostojnosti kvalitativnih istraživanja (eng. *trustworthiness*) polaze od četiri kriterija:

1. kriterij istinitosti (eng. *truth value*);
2. primjenjivosti (eng. *applicability*);
3. dosljednosti (eng. *consistency*) i
4. neutralnosti (eng. *neutrality*).

Zadovoljavanjem ovih kriterija postiže se adekvatnim znanstvena rigoroznost istraživanja.

¹³⁵ Wagan, M. A. (2019.): Digitalization of Insurance and Why it is important? [online]. Dostupno na: <https://insurancemarket.sg/articles/insurtech/digitalization-of-insurance%e2%80%8a-%e2%80%8aand-why-is-it-important> [4. studeni 2021.]

¹³⁶ Weil, S., Oyelere, P., Yeoh, J., Firer, C. (2001) A study of students' perceptions of the usefulness of case studies for the development of finance and accounting-related skills and knowledge, *Accounting Education*, 10(2): 124.

¹³⁷ Krebar, C. (2001) Learning experientially through case studies, *Teaching in Higher Education*, 10(2): 217.

¹³⁸ Jožanc, N. (2015) Studija slučaja u komparativnoj politici, *Politička misao*, 52(3): 35-58.

¹³⁹ Miočić, I. (2018) Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače?, *Ljetopis socijalnog rada*, 25 (2): 187.

Gotovo je nemoguće sve aspekte određene studije slučaja obuhvatit u jednoj studiji slučaja tako je usvojen pristup više studija slučaja koji se protezao na dvije godine.¹⁴⁰ Osigweh navodi da pristup proučavanja studije slučaja ima problem s uravnoteženom perspektivom jer je često pristran ovisno o tome tko je u fokusu zbivanja.¹⁴¹ Drugi kritičari ističu fokus na prošle, statične događaje, gdje se ignorira složenost i dinamičnost menadžerskih procesa.¹⁴² Naime, studije slučaja rijetko širu, holističku perspektivu te mogu potaknuti one koje ih čitaju da se sve svodi na skupljanje informacija i donošenje odluka. Opet, kvaliteta studije slučaja uvelike ovisi o sposobnosti istraživača da prikupi sve relevantne informacije i podatke kako bi objektivno prikazao čimbenike koji utječu na određenu poslovnu situaciju ili aktivnost. Također je slaba strana metode slučaja što kod veće varijabilnosti slučajeva ostavlja sumnju u pouzdanost rezultata, što ne odstranjuje uvijek i u dovoljnoj mjeri subjektivnost istraživača i što traži veliko iskustvo u određivanju problema i izvođenju istraživanja.¹⁴³

¹⁴⁰ Cruzes, D., Dybå, T., Runeson, P., Höst, M. (2014) Case studies synthesis: A thematic, cross-case, and narrative synthesis worked example. *Empirical Software Engineering*, 20(6): 1634-1665

¹⁴¹ Osigweh, C. A. B. (1989) Casing the case approach in management development, *Journal of Management Development*, 8(2): 42.

¹⁴² Stonham, P. (1995) For and against the case method, *European Management Journal*, 13(2): 230-232.

¹⁴³ Biličić, M. (2005) Metoda slučaja u znanosti i nastavi, *Pomorstvo*, 19: 226.

6. ZAKLJUČAK

Osiguranje je istodobno djelatnost koju provode društva za osiguranje i zaštita koju kupuju osiguranici kako bi se osigurali od mnogobrojnih rizika kojima se izlažu. Jedan od ključnih ciljeva mu je minimalizirati rizik i osigurati zaštitu od nastanka štetnog događaja. Funkcija prodaje osiguranja je jedna od najvažnijih funkcija društava za osiguranje jer bez uspješne prodaje nema ni dostatnog prihoda kojima se pokrivaju štete i drugi troškovi poslovanja kao i dobit koju očekuju vlasnici.

Prvi cilj ovog poslijediplomskog specijalističkog rada svodi se na dokazivanje utjecaja kvalitete menadžmenta prodaje na premijski prihod društva za osiguranje. S obzirom na rastuću recentnu konkurentnost na osiguravateljskom tržištu, koje je globalno, menadžment prodaje biva suočen s imperativom orijentacije na prodajne kanale koji se temelje na suvremenim tehnološkim inovacijama. Svu prodajnu aktivnost menadžmenta društava za osiguranje treba osmisliti i kreirati u okolnostima digitalne pismenosti menadžmenta društava koji će biti razumljivi i udovoljiti zahtjevima digitalno osviještenim osiguranicima. To je ujedno drugi cilj ovog specijalističkog poslijediplomskog rada.

Gledajući na mogućnosti korištenja tehnoloških inovacija u svrhu razvoja prodaje osiguranja može se istaknuti kako su se nastupanjem tehnološke revolucije različite djelatnosti različitom brzinom i opsegom odlučivale na implementaciju novih tehnologija i inovacija u svoje poslovanje. Za djelatnost osiguranja, zbog njenih specifičnosti i uhodanih tradicionalnih načina poslovanja, taj proces razvoja protječe nešto sporije. Mogućnost ugradnje pojedinih tehnoloških dostignuća u društva za osiguranje u velikoj mjeri ovisi i o raspolaganju resursa koje mogu ili žele uložiti. No, važno je naglasiti da upotreba digitalnih tehnologija u današnje vrijeme više ne bi trebala biti stvar odluke društva nego imperativ kojeg je potrebno usvojiti. Specifičnost suvremene djelatnosti osiguranja je ta da usluge koje nudi i prodaje često nisu stvar odabira osiguranika, već raznovrsnost ponude osiguratelja koja zadovoljava njegovim prohtjevima. Samim time, korištenje suvremenih tehnologija može doprinijeti pravovremenom i detaljnom prikupljanju informacija koje mogu pospešiti odnos između osiguranika i osiguratelja, ali i učiniti proces sklapanja polica isplativijim

za obje strane. Također, suvremene tehnologije mogu pomoći u anuliranju negativnog stava koje osiguranici imaju prema djelatnosti osiguranja, jer uz pomoć novih kanala otvaraju prostor za uspostavu personaliziranog odnosa i stvaranje personaliziranih proizvoda. Za djelatnost osiguranja nove tehnologije omogućavaju ukidanje dotadašnjih oblika sklapanja polica pa time ubrzavaju i povećavaju njegovu kvalitetu i kvantitetu. Također, stvaraju mogućnosti za uštedu uloženog vremena i resursa u procesu prodaje osiguranja.

Korištenjem inovacija u pogledu tehnologije perspektiva razvoja prodaje osiguranja je široka. Tehnološka rješenja u društvima za osiguranje ne samo da su olakšala prodaju osiguranja nego se sve više nameću i kao neovisni kanali prodaje. Usmjeravajući pozornost na probleme koje tehnologije poput *clouda*, Interneta stvari, *blockchaina*, telematike, umjetne inteligencije, pametnih ugovora mogu riješiti jasno je da one mogu stvoriti uvjete za ubrzanje procesa rješavanja šteta, smanjivanje administrativnih troškova, sprječavanje raznih vrsta prijevara i slično. To automatski znači veću profitabilnost za osiguratelje te potencijalno dovodi do nižih premija za osiguranike i samim time unaprjeđuje prodaju osiguranja.

Zaključno, nova tehnologija pruža mogućnost modernizacije poslovanja i stjecanje konkurentskih prednosti društava za osiguranje, najviše i posebno u segmentu prodaje jer se time povećava i tržišni udio što je strateški cilj svakoga društva za osiguranje.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Afuah, A. (2003) *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. Oxford: Oxford University Press.
2. Allianz d.o.o. *Allianz uveo mobilne zastupnike i omogućio sklapanje police gdje god se nalazili*. Dostupno na: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/press/objave-za-medije/allianz-uveo-mobilne-zastupnike-i-omogucio-sklapanje-police-gdje-god-se-nalazili> [25. kolovoza 2019.]
3. Allianz d.o.o. *Revolucija umrežavanja*. Dostupno na: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/blog/revolucija-umrezavanja> [21. kolovoza 2019.]
4. Allianz d.o.o. *Sve veća rasprostranjenost komercijalnih dronova donosi višestruku korist, ali i nove rizike*. Dostupno na: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/press/objave-za-medije/sve-veca-rasprostranjenost-komercijalnih-dronova-donosi-visestruku-korist-ali-i-nove-rizike/> [26. kolovoza 2019.]
5. Andrijanić, I., Klasić, K. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*. Zagreb: Mikrorad.
6. Andrijašević, S., Petranović, V. (1999) *Ekonomika osiguranja*. Zagreb: Alfa.
7. Andrijašević, S., Račić-Žlibar, T. (1997) *Rječnik osiguranja*. Zagreb: Masmedia.
8. B3i Tech, *B3i* [online]. Dostupno na: <https://b3i.tech/who-we-are.html> [29. srpnja 2020.]
9. Babić, M. (2018) *Znanje i upravljanje znanjem u funkciji razvoja osigurateljnog sektora u Republici Hrvatskoj*. Zbornik radova 29. susreta osiguravača i reosiguravača Sarajevo, str. 153-208.
10. Bara, D., Ćorić S., Jurišić, G. (2014) *Suvremeni modeli komunikacije društava za osiguranje i utjecaj na ponašanje potrošača*. Zbornik radova: *Dani hrvatskog osiguranja 2014*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, str. 121-132
11. Barbir, V. (2004) *Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja*. *Ekonomski pregled*, 55(9-10): 815-839.
12. Berislav, M. (2007) *Osiguranje*. Zadar: Naklada Zadar.
13. Biličić, M. (2005) *Metoda slučaja u znanosti i nastavi*, *Pomorstvo*, 19: 217-228.
14. Brennan, R., Ahmad, S. J. (2005) *Using case studies in management education: the student perspective*, *International journal of management education*, 4(3): 21-30.

15. Breslauer, N., Gregorić, M. (2015) Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na učinkovitost poduzetničkih projekata. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 6(2): 49-57.
16. Breslin, M., Buchanan, R. (2008) On the Case Study Method of Research and Teaching in Design, *Design Issues*, 24(1): 36-40.
17. Brown, S., Bessant, J., Lamming, R. (2013) *Strategic Operations Management*, 3. izdanje, Abingdon: Routledge.
18. Copeland, M. T. (1954) The Genesis of the Case Method in Business Instruction, str. 25-32. U McNair, M. P. (ur) *The Case Method at Harvard Business School*, New York: McGrawHill.
19. Cruzes, D., Dybå, T., Runeson, P., Höst, M. (2014) Case studies synthesis: A thematic, cross-case, and narrative synthesis worked example. *Empirical Software Engineering*, 20(6): 1634-1665.
20. Cvitanović, P. L. (2018) Doživljena pouzdanost marke osigurateljnih poduzeća kao čimbenik privrženosti klijenata. *Dani hrvatskog osiguranja 2018*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, str. 180-188
21. Ćurak, M., Jakovčević, D. (2007) *Osiguranje i rizici*. Zagreb: RRIF.
22. Davčev, V., Ačkovska-Leškowska, E. (2008) Tehnologija kao oblikovateljica ljudske kulture: društvene i psihološke posljedice. *Filozofska istraživanja*, 28(1): 75-82.
23. *Direktiva o distribuciji osiguranja* [online]. Dostupno na:
<https://www.hgk.hr/documents/ljorlovacdirektiva-o-distribuciji-osiguranja-iddhgk-2612017final58946dba39f8c.pdf> [3. srpanj 2020.]
24. Dornberger, R. (ur.) (2020.): *New Trends in Business Information Systems and Technology Digital Innovation and Digital Business Transformation*, Cham: Springer.
25. Edwards-Schachter, M. (2018): The nature and variety of innovation, *International Journal of Innovation Studies*, 2(2): 65-79.
26. Frančišković, I. (1989) *Kako uspješno prodavati osiguranje*. Zagreb: Croatia - zajednica osiguranja imovine i osoba.
27. Frančišković, I. (2004) Uspješan prodavač osiguranja. *Svijet osiguranja*, 2(8): 31-41.

28. Frey C. B., Osborne A. M. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Dostupno na:
http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
 [11. srpnja 2020.]
29. Gajski Kovačić, N. (2014) *Potencijal clouda u industriji osiguranja sve je učestalija tema*. Svijet osiguranja –Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/potencijal-clouda-u-industriji-osiguranja-sve-je-ucestalija-tema/> [27. kolovoza 2019.]
30. Gajski Kovačić, N. (2015) *Tehnologije u koje se isplati ulagati*. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/tehnologije-u-koje-se-isplati-ulagati/> [27. studenog 2019.]
31. Galović, T. (2016) *Uvod u inovativnost poduzeća* [online]. Rijeka: Ekonomski fakultet. Dostupno na: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el_izd-uvod_u_inovativnost.pdf [23. svibnja 2020.]
32. Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008) What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13): 1465-1474
33. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, *Zakona o osiguranju* [online]. Narodne novine broj 151/05, 87/08, 82/09 Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2013_07_85_1898.html [23. svibnja 2020.]
34. *Innovation in insurance: How technology is changing the Industry* [online]. Dostupno na: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf [10. kolovoza 2020.]
35. *Sustavi zasnovani na znanju u procesu odlučivanja u prodaji* [online]. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/105077> [11. kolovoza 2019.]
36. Jakovčević, D., Ćurak M. (2007) *Osiguranje i rizici*. Zagreb: RRIF.
37. Javorović, M., Ostojić G. (2005) *Osiguranje i država*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička škola Zagreb.
38. Jožanc, N. (2015) Studija slučaja u komparativnoj politici, *Politička misao*, 52(3): 35-58.
39. Khosrow-Pour, M. (ur.) *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 2. izdanje, Hershey: IGI Global.

40. Krebar, C. (2001) Learning experientially through case studies, *Teaching in Higher Education*, 10(2), str. 217-228.
41. Lajović, D., Vulić, V. (2010) *Tehnologija i inovacije* [online]. Podgorica: Ekonomski fakultet. Dostupno na:
<http://www.preduzetnistvo.ef.ac.me/dokumenta/tehnologijaiinovacije-skripta.pdf> [10. lipnja 2020.]
42. Lee, B., Saunders, M. N. (2017) *Conducting case study research for business and management students*. Thousand Oaks: Sage.
43. Lee, I. (ur.): *Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation, and Management*, Hershey: IGI Global.
44. Mačina, I. (2014) *Upravljanje rizicima i kontrola rizika*. Stručni članak, str 179-181.
45. Madunić, Z. (2017) *Vodič za preživljavanje do 2020*. Svijet osiguranja - Tectus d.o.o. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/vodic-za-prezivljavanje-do-020/> [25. kolovoza 2020.]
46. Mandić, V., Rašić, V., Jevtović, J., Knežević, T., Subašić, L., Zlatić Šutić, D. (2014). *Metodologija za upravljanje inovacijama*. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu. Dostupno na: http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13953889933298_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_eng.pdf [27. srpnja 2020.]
47. Marrelli, Anne. (2007) Collecting data through case studies, *Performance Improvement*, 46: 39-44.
48. Mašić, N. (2014). *Internet stvari – nova digitalna pomoć osigurateljima*. Svijet osiguranja – Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/internet-stvari-nova-digitalna-pomoc-osigurateljima> [25. kolovoza 2019.]
49. Matić, I. (2010) *Suvremena tehnologija u funkciji uspješne prodaje osiguranja*. *Osiguranje*, 10: 36-42
50. Matić, I. (2019) *Mogućnosti digitalizacije poslovanja prema novim odredbama distribucije osiguranja*. *Hrvatski časopis za osiguranje*, 1: 81-91.
51. Miočić, I. (2018) *Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače?*, *Ljetopis socijalnog rada*, 25(2): 175-194.

52. Mudrić, M. (2016) *Uporaba dronova u komercijalne svrhe – prilika za industriju*. Ekspertiza. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/862331.41. Uporaba dronova u komercijalne svrhe.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/862331.41. Uporaba_dronova_u_komercijalne_svrhe.pdf) [26. kolovoza 2019.]
53. Nikolić, G. (2014) Nove tehnologije donose promjene. *Andragoški glasnik*, 18(33): 25-42.
54. Njegomir, V. (2011) *Osiguranje i reosigiranje - tradicionalni i alternativni pristupi*. Zagreb: Tectus.
55. Njegomir, V., *Ekonomski i socijalni efekti osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://centarzaosiguranje.com/wp-content/uploads/2014/10/ekonomski-i-socijalni-efekti-osiguranja-dr-vladimir-njegomir.pdf> [23. lipnja 2020.]
56. OECD, Eurostat (2005) *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, OECD Publishing.
57. *Online prodaja osiguranja u Hrvatskoj – trendovi i budućnost* (2018). Svijet osiguranja - Tectus d.o.o. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/online-prodaja-osiguranja-u-hrvatskoj-trendovi-i-buducnost> [22. srpnja 2020.]
58. Osigweh, C. A. B. (1989) Casing the case approach in management development, *Journal of Management Development*, 8(2): 41-57.
59. Pavlović, B. (2016) Net Promoter Score (NPS) – novi način interakcije sa klijentom. *Zbornik radova 27. susreta osiguravača i reosiguravača Sarajevo*, str. 241-250
60. Pavlović, B. (2018) *Blockchain tehnologija u osiguranju – nove tendencije sa potencijalom većim od rudarenja bitcoina* [online]. Dostupno na: <http://www.sors.ba/UserFiles/file/SorS/2018/zbornik/07-Zbornik-Sors-2018-Pavlovic.pdf> [25. srpnja 2020.]
61. *Pravilnik o sustavu upravljanja rizikom* [online]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_154_2923.html [23. lipnja 2020.]
62. Prester, J. (2010) *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.
63. *Protiv prijevara u osiguranju uz pomoć umjetne inteligencije i strojnog učenja*[online]. Dostupno na: <https://tockanai.hr/biznis/protiv-prijevara-u-osiguranju-13400> [30. lipnja 2019.]
64. Regodić, D. (2011) *Tehnički sistemi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

65. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, 5. izdanje, Harlow: Pearson Education.
66. *Segmentacija tržišta osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-osiguranja-1043> [1. srpnja 2019.]
67. Stanić, M. (2018) *Inovacije i inovacijski proces*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf [22. srpnja 2020.]
68. Stipić, A., Bronzin, T. (2012) *Mobilna poslovna inteligencija i računarstvo u oblaku*. Razvoj poslovnih i informatičkih sustava CASE24 / Polonijo, M. (ur.). Zagreb: Case d.o.o. Rijeka, str. 135-141
69. Stipić, H., Stipić, M. (2014) *Marketinški elementi u funkciji razvoja Hrvatskog tržišta osiguranja* [online]. Dostupno na: [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbw/e/TempState/Downloads/23_29_Stipic%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbw/e/TempState/Downloads/23_29_Stipic%20(1).pdf) [1. srpnja 2020.]
70. Stipić, M., Jurij M. (2015.) *Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na Hrvatskom tržištu osiguranja* [online]. Dostupno na: file:///C:/Users/User/Downloads/06_Stipic_Jurilj.pdf [7. srpnja 2020.]
71. Stipić, M., Šustić, I., Krolo Crvelin, A. (2009) *Razvoj novih proizvoda u hrvatskom osigurateljnom sektoru*. Svijet osiguranja - Tectus. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/razvoj-novih-proizvoda-u-hrvatskom-osigurateljnom-sektoru> [20. kolovoza 2019.]
72. Stipić, M., Šustić, I., Krolo Crvelin, A. (2009). *Razvoj novih proizvoda u hrvatskom osigurateljnom sektoru*. Svijet osiguranja - Tectus d.o.o. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/razvoj-novih-proizvoda-u-hrvatskom-osigurateljnom-sektoru> [20. kolovoza 2019.]
73. Stonham, P. (1995) For and against the case method, *European Management Journal*, 13(2): 230-232.

74. Sućec, N. (2017) Digitalizacija poslovanja osiguravajućih društava [online]. Svijet osiguranja - Tectus d.o.o. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/digitalizacija-poslovanja-osiguravajucih-drustava> [22. srpnja 2020.]
75. Sutherland, W. J., Woodroof, H. J. (2009): The need for environmental horizon scanning, *Trends in Ecology and Evolution*, 24(10): 523-527.
76. Škunca, F. (2018) *Primjena blockchain tehnologije u industriji osiguranja* [online]. Dostupno na: <http://www.dani-osiguranja.huo.hr/wp-content/uploads/2018/11/Zbornik-2018-WEB.pdf> [25. srpnja 2020.]
77. Tepavac, R. (2011) *Kanali prodaje u osiguranju*, *Računovodstvo*, 55(1-2): 115-124.
78. Tidd, J. I Bessant, J. (2009) *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Changes*. Chichester: WileyandSons.
79. Trias de Bes, F. i Kotler, P. (2016). *Inovacijom do pobjede; model od A do F*. Zagreb: Školska knjiga.
80. Triglav osiguranje (2016) *Modernom tehnologijom do sigurnije vožnje*. Dostupno na: <https://www.triglav.hr/aktualno/modernom-tehnologijom-do-sigurnije-voznje> [26. kolovoza 2019]
81. Vojvodić, N., Vojvodić, B. (2016) *Marketing u osiguranju*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. Dostupno na: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2016/11/Marketing-u-osiguranju.pdf> [28. kolovoza 2019.]
82. Voras, I. (2018) *Što su pametni ugovori* [online]. Dostupno na: <https://ubik.hr/2018/03/26/sto-su-pametni-ugovori-uvod> [30. kolovoza 2019.]
83. Wagan, M. A. (2019.): Digitalization of Insurance and Why it is important? [online]. Dostupno na: <https://insurancemarket.sg/articles/insurtech/digitalization-of-insurance%e2%80%8a-%e2%80%8aand-why-is-it-important> [4. studeni 2021.]
84. Wedawatta, G., Ingirige, M. J. B., Amaratunga, R. D. G. (2011) Case study as a research strategy: Investigating extreme weather resilience of construction SMEs in the UK, ARCOM doctoral workshop, International conference on building resilience [online]. Dostupno na: <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/18250> [25. kolovoz 2020.]

85. Weil, S., Oyelere, P., Yeoh, J., Firer, C. (2001) A study of students' perceptions of the usefulness of case studies for the development of finance and accounting-related skills and knowledge, *Accounting Education*, 10(2): 123-146.
86. Wright, P. (1996) Simulating reality: the role of the case incident in higher education, *Education + Training*, 38(6): 20-24.
87. Yin, R. K. (2007) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
88. Zeleny, M. (2005) *Human systems management: Integrating knowledge, management and systems*, World Scientific Pub.
89. Croatia Osiguranje d.d. – interni dokumenti Društva
90. Croatia Osiguranje (2020) Rezultati poslovanja na tržištu osiguranja u Republici Hrvatskoj https://kompanija.crosig.hr/?_gl=1%2amxwtn3%2a_ga%2aNzk2ODI0MTk0LjE2MzY5NjcyNzM.%2a_ga_40E029YFZ4%2aMTYzNjk2NzI3Mi4xLjEuMTYzNjk2NzM2OS4w%2F
91. LAQO | Prvo 100% digitalno osiguranje u Hrvatskoj www.laqa.hr [4. studeni 2021.]
92. McKinsey & co (2019) Razvoj digitalnih kanala prodaje u Croatia Osiguranje d.d. kao lidera na tržištu osiguranja u Republici Hrvatskoj

POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos osiguravatelja i osiguranika	39
Slika 2. Organizacija kanala prodaje osiguravatelja	43
Slika 3. Kanali distribucije osiguranja	45
Slika 4. Dijagram procesa prodaje osiguranja.....	49
Slika 5. Financijski sektor u Republici Hrvatskoj u usporedbi s zemljama iz srednje i istočne Europe.....	77
Slika 6. Prikaz rastućih hibridnih kanala kroz godine.....	78
Slika 7. Prikaz ključnih elemenata platforme Laqo.hr.....	80
Slika 8. Usporedba sličnih usluga na tržištu EU.....	81

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Razvoj društva u pogledu kontinuiranog tehnološkog napretka i stvaranja inovacija utjecao je na djelatnost osiguranja. Zbog mnogih specifičnosti djelatnosti proces implementacije inovacija u području osiguranja, u odnosu na druge djelatnosti, nešto je sporiji, no osiguravajuća se društva u današnje vrijeme ipak odmiču od tradicionalnih kanala prodaje. U ovom se radu obrađuju pojmovi tehnologije, inovacija i samog osiguranja, te se detaljnije istražuju glavne odrednice prodaje osiguranja kao ključnog generatora prihoda u osiguravajućim društvima. Također, istražuju se promjene do kojih je dosad tehnološki napredak doveo u djelatnost osiguranja, te mogućnosti razvoja i korištenja novih suvremenih tehnologija sa svrhom razvoja prodaje te stjecanja i povećanja konkurentske prednosti. Premda predstavljaju izazov za osiguravajuća društva, mogućnosti koje nove tehnologije poput clouda, Interneta stvari, blockchaina, umjetne inteligencije, pametnih ugovora, telematike ili dronova donose su mnogobrojne. Njihovim je razvojem omogućeno stvaranje novih proizvoda, usluga i poslovnih modela, kao i otvaranje novih kanala prodaje osiguranja koji mogu funkcionirati kao potpuno samostalni odnosno nezavisni kanali. Olakšan je proces prikupljanja potrebnih informacija, pospješena je kvaliteta i kvantiteta sklapanja polica osiguranja i mogućnost rješavanja nastalih šteta. Nove tehnologije također otvaraju mogućnost stvaranja personaliziranog odnosa s klijentima te personaliziranih proizvoda i ponuda koji su namijenjeni upravo pojedinom korisniku. Sve navedene prednosti, koje korištenje suvremenih tehnologija omogućuje, doprinose razvoju funkcije prodaje u društvima za osiguranje i ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu. Također, nove tehnologije omogućavaju značajnu uštedu vremena i resursa koje je potrebno uložiti u proces prodaje, što pridonosi optimizaciji funkcije prodaje u osiguravajućim društvima.

Ključne riječi: osiguranje, tehnologija, inovacije, prodaja, konkurentnost

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

The development of society in terms of continuous technological advancement and innovation creation has influenced the insurance industry. Due to many industry specificities, the process of implementing innovation in the insurance industry is somewhat slower than other industries, but insurance companies are moving away from traditional sales channels. This paper deals with the concepts of technology, innovation and insurance itself, and explores in more detail the main determinants of insurance sales as a key revenue generator in insurance companies. It also examines the changes that technological advancement has brought to the insurance industry so far, as well as the possibilities of developing and using new modern technologies for the purpose of developing sales, gaining and increasing competitive advantage. Although challenging for insurance companies, the opportunities that new technologies such as the cloud, the Internet of Things, blockchain, artificial intelligence, smart contracts, telematics or drones bring are numerous. Their development has enabled the creation of new products, services and business models, as well as the opening of new insurance sales channels that can function as completely independent or autonomous channels. The process of gathering the necessary information has been facilitated, the quality and quantity of insurance policy making and the possibility of dealing with damages have been improved. New technologies also open up the possibility of creating personalized customer relationships, as well as personalized products and offers that are tailored to the individual user. All of these advantages, which the use of modern technologies enables, contribute to the development of sales function in insurance companies and to competitive advantage in the market. Also, new technologies provide significant savings in the time and resources needed to invest in the sales process, which contributes to the optimization of the sales function in insurance companies.

Keywords: insurance, technology, innovation, sales, competitiveness

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

Ime i prezime: Ante Validžić
Datum i mjesto rođenja: 17. ožujak 1983., Zagreb
Adresa: Beđići 37, HR-10000 Zagreb
Mobitel: 091 4598 603
E-mail: an.validzic@gmail.com

Obrazovanje

2008.- Ekonomski fakultet u Zagrebu, Poslijediplomski specijalistički studij „Vodstvo“
2001. – 2007. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Organizacija i management
1997. – 2001. III. Gimnazija, Zagreb

Radno iskustvo

Siječanj 2018. – Croatia Osiguranje d.d.
Regionalni direktor za korporativne klijente, Regija Zagreb
Studeni 2016. – Siječanj 2018. Croatia Osiguranje d.d.
Direktor Sektora za osiguranje građanstva
Listopad 2014. – Studeni 2016. Croatia Osiguranje d.d.
Direktor Službe za upravljanje internom prodajnom mrežom
Siječanj 2011. – Listopad 2014. Croatia Osiguranje d.d.
Direktor Službe za prodaju osiguranja građanstvu, malom i srednjem poduzetništvu
Ožujak 2009. – Siječanj 2011. Croatia Osiguranje d.d.
Šef Odjela za prodaju osiguranja velikim osiguranicima, Filijala Zagreb

Računalo: Napredno znanje u radu s operacijskim alatom Ms Office (Excel, Word, PowerPoint, Outlook)

Upravljanje i vođenje niza strateških inicijativa unutar Croatia osiguranje d.d.

Niz Stručnih seminara vezanih uz djelatnost osiguranja u RH

Stručni seminari za postupak provedbe javne nabave

Strani jezici: Engleski (odlično znanje u govoru i pismu)

 Njemački (osnovno znanje u govoru i pismu)

Vozačka dozvola: B kategorija