

# Usporedba bankoosiguranja i alternativnih kanala distribucije proizvoda osiguranja u kontekstu razvoja digitalne tehnologije

---

Golja, Paula

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:148:472181>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij poslovna ekonomija**

**USPOREDBA BANKOOSIGURANJA I ALTERNATIVNIH  
KANALA DISTRIBUCIJE PROIZVODA OSIGURANJA U  
KONTEKSTU RAZVOJA DIGITALNE TEHNOLOGIJE**

**Diplomski rad**

**Paula Golja**

**Zagreb, lipanj, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij poslovna ekonomija**

**USPOREDBA BANKOOSIGURANJA I ALTERNATIVNIH  
KANALA DISTRIBUCIJE PROIZVODA OSIGURANJA U  
KONTEKSTU RAZVOJA DIGITALNE TEHNOLOGIJE**

**COMPARISON OF BANCASSURANCE AND  
ALTERNATIVE DISTRIBUTION CHANNELS OF  
INSURANCE PRODUCTS IN REGARDS TO DEVELOPMENT  
OF DIGITAL TECHNOLOGIES**

**Diplomski rad**

**Paula Golja, 0067553159**

**Mentor: Izv.prof. dr.sc., Maja Mihelja Žaja**

**Zagreb, lipanj, 2024.**



Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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 rada, 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.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)



## Sažetak

Za razliku od većine drugi gospodarskih djelatnosti koje započinju proizvodnjom, osigurateljna djelatnost smatra se specifičnom upravo iz razloga što cjelokupni proces započinje prodajom proizvoda osiguranja. Dugi niz godina prodaja osiguranja provodila se korištenjem tradicionalnih kanala distribucije, međutim djelovanjem suvremenih promjena dolazi do sve veće transformacije poslovanja te se isto prilagođava novim uvjetima na tržištu. Uslijed snažne prisutnosti digitalizacije, internacionalizacije, globalizacije te harmonizacije regulatornih okvira, financijski sustavi postaju sve više tržišno orijentirani što za posljedicu ima formiranje institucija potpune usluge. Povezivanje banaka sa nebankovnim sektorom, u ovom slučaju sa osiguravajućim društvima, značajno doprinosi produbljivanju svakog financijskog sektora. Primjenom bankoosiguranja kao kanala distribucije proizvoda osiguranja, poslovne banke iskorištavaju svoje potencijale nuđenja proizvoda i usluga na jednom mjestu, a istovremeno proizvodi osiguranja postaju široko dostupni većem rasponu klijenata uz niže troškove. Promatrajući trenutno stanje društva i vremena u kojemu se čovječanstvo nalazi može se zaključiti kako je svakodnevni život izložen konstantnim promjenama i razvoju, uslijed čega informacije kolaju brže nego prije te ih to čini puno dostupnijima kako na nacionalnoj, tako i na globalnoj razini. Upotreba tehnologije danas se smatra nužnošću za ostvarivanje veće efikasnosti, stoga sve industrije usko prate korak njezina razvoja i moderniziraju svoje poslovanje, a isto vrijedi i za osiguravajuća društva. U radu se koristi deskriptivna metoda kojom su opisani odabrani kanali distribucije proizvoda osiguranja sa posebnim naglaskom na bankoosiguranje. Cilj rada je analizirati prisutnost tehnoloških inovacija s kojima se tržište osiguranja suočava te značenje istih u kontekstu prodaje proizvoda osiguranja kanalom bankoosiguranja. Tradicionalni poslovi bankoosiguranja usmjereni su na prodaju proizvoda osiguranja isključivo putem poslovnica banaka što uz pojavu trendova tehnološke inovacije i promjenu preferencija klijenata predstavlja smanjenje konkurentske prednosti. Stoga, da bi se prilagodile novoj digitalnoj stvarnosti, banke zajedno sa industrijom osiguranja moraju razmotriti transformaciju svojih modela poslovanja te pronaći najbolji obrazac udovoljavanja zahtjeva svojih klijenata. Drugim riječima, potrebno je stvoriti digitalne platforme koje omogućuju besprijekorno upućivanje klijenata te lakše prikupljanje i analizu podataka.

**Ključne riječi:** bankoosiguranje, alternativni kanali distribucije, tehnološke inovacije, digitalna transformacija

## Summary

Unlike most other economic activities that begin with production, the insurance industry is considered specific precisely because the entire process begins with the sale of insurance products. For many years, the sale of insurance was carried out using traditional distribution channels, however, due to the effect of modern changes, greater transformation of the business and adaptation to new conditions on the market is occurring. Due to the strong presence of digitalization, internationalization, globalization and the harmonization of regulatory frameworks, financial systems are becoming increasingly market-oriented, which results in the formation of full-service institutions. The integration of banks with the non-banking sector, in this case with insurance companies, significantly contributes to the deepening of financial sectors. By applying bancassurance as a distribution channel of insurance products, commercial banks take advantage of their potential to offer products and services in one place, and at the same time, insurance products become widely available to a wider range of clients at lower prices. Observing the state of society and the time in which humanity exists, it can be concluded that everyday life is exposed to constant changes and developments, which is why information circulates faster than before, making it much more accessible both on a national and global level. The use of technology today is considered a necessity in order to achieve greater efficiency, therefore all industries, including insurance companies, closely follow the pace of its development and modernize their operations. Using the descriptive method, the paper tries to describe the selected distribution channels of insurance products with special emphasis on bancassurance. The aim of the paper is to analyze the presence of technological innovations that the insurance market is facing and their meaning in the context of the sale of insurance products through the bancassurance channel. Traditional bancassurance is focused on the sale of insurance products exclusively through bank branches, which, along with the emergence of technological innovation trends and changes in client preferences, represents a reduction in competitive advantage. Therefore, in order to adapt to the new digital reality, banks, together with the insurance industry, must consider the transformation of their business models and find the best form of meeting the demands of their clients. In other words, it is necessary to create digital platforms that enable seamless referral of clients and easier data collection and analysis.

**Key words:** bancassurance, alternative distribution channels, technological innovation, digital transformation

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. TEORIJSKE ZNAČAJKE OSIGURATELJNE INDUSTRIJE</b> .....	<b>3</b>
2.1. Pojam i razvoj osiguranja.....	3
2.2. Funkcija osiguranja .....	10
2.3. Distribucija osigurateljnih proizvoda.....	16
2.4. Direktiva o distribuciji osiguranja.....	24
<b>3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANKARSTVA</b> .....	<b>27</b>
3.1. Digitalizacija banaka.....	28
3.2. Uloga Fintech-a.....	33
3.3. Pokazatelji digitalizacije bankarstva u svijetu .....	38
3.4. Digitalizacija banaka u Republici Hrvatskoj.....	43
<b>4. BANKOOSIGURANJE</b> .....	<b>49</b>
4.1. Značenje i razvoj bankoosiguranja .....	49
4.2. Modeli bankoosiguranja .....	52
4.3. Prednosti i nedostaci primjene bankoosiguranja .....	56
4.4. Potencijal bankoosiguranja u digitalnom svijetu .....	60
<b>5. USPOREDBA BANKOOSIGURANJA I ALTERNATIVNIH KANALA DISTRIBUCIJE PROIZVODA OSIGURANJA</b> .....	<b>66</b>
5.1. Analiza bankoosiguranja .....	66
5.2. Analiza alternativnih kanala distribucije osiguranja .....	74
5.3. Komparativna analiza bankoosiguranja i alternativnih kanala distribucije osiguranja.....	80

<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>90</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>92</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>103</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>104</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>105</b>
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTA .....</b>	<b>106</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Vrijeme u kojem danas živimo u sve većoj mjeri obilježeno je pojmom digitalizacije, a njezin utjecaj na daljnje promjene u načinu života i funkcioniranju svakog gospodarstva postaje neizbježan. Današnje poslovanje okarakterizirano je stalnim i brzim promjenama, a koje su, uslijed razvoja i primjene različitih tehnologija, prisutne u svim područjima ekonomije i društva općenito. Upotreba tehnologije danas se smatra nužnošću za ostvarivanje veće efikasnosti, stoga sve industrije usko prate korak njezina razvoja i moderniziraju svoje poslovanje, a isto vrijedi i za osiguravajuća društva. Pri tome, tehnološke inovacije poput računalstva u oblaku, pametnih uređaja, blockchain-a i umjetne inteligencije, a na koje će u nastavku ovog rada biti stavljen detaljniji osvrt, za osiguratelje predstavljaju samo neka od rješenja kvalitetnijeg upravljanja rizicima, uvođenju novih proizvoda te integraciji novih poslovnih modela. Osigurateljna djelatnost smatra se specifičnom upravo iz razloga što cjelokupni proces započinje prodajom proizvoda osiguranja, međutim i dalje nije moguće nedvojbeno odrediti optimalni model prodaje, odnosno odabir kanala distribucije proizvoda osiguranja. Svaki od postojećih kanala, i oni tradicionalni i alternativni, za sobom donosi određene prednosti i nedostatke. U okviru ovog rada, pored karakteristika ostalih kanala distribucije osiguranja, poseban naglasak biti će stavljen na bankoosiguranje, postojeće modele te prednosti i nedostatke koje njegova primjena ima za sve uključene sudionike. Prilikom analize razvijenosti bankoosiguranja, kao modela integracije banaka i društava za osiguranje, u obzir će biti uzete odabrane europske zemlje sa posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku. Tradicionalni poslovi bankoosiguranja usmjereni su na prodaju proizvoda osiguranja isključivo putem poslovnica banaka što uz pojavu trendova tehnološke inovacije i promjenu preferencija klijenata predstavlja smanjenje konkurentne prednosti. Cilj rada je stoga analizirati prisutnost tehnoloških inovacija s kojima se tržište osiguranja suočava te značenje istih u kontekstu prodaje proizvoda osiguranja kanalom bankoosiguranja. Kako je to do sada i praksa pokazala, društva za osiguranje koja će zaostajati u prilagodbi suvremenim uvjetima poslovanja, s vremenom će izgubiti tržišni udio. Upravo iz toga razloga, da bi se prilagodile novoj digitalnoj stvarnosti, banke zajedno sa industrijom osiguranja moraju razmotriti transformaciju svojih modela poslovanja, a kako bi tržištu ponudila inovativna i diferencirana rješenja. Budući kako prodaja predstavlja jednu od ključnih funkcija društava za osiguranje, uspješnost iste će u konačnici uvelike ovisiti o razini zadovoljstva postojećih, ali i potencijalnih korisnika.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U okviru ovog diplomskog rada, analizirati će se i opisati sekundarni podaci prikupljeni iz različitih autorskih knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, javno dostupnih publikacija te internetskih stranica. Za potrebe izrade rada i analizu prikupljenih sekundarnih podataka, biti će korištena induktivna i deduktivna metoda te metode deskripcije, komparacije i kompilacije.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je u šest poglavlja. Uvodnim poglavljem objašnjen je predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te je definiran sadržaj i sama struktura rada. Drugim poglavljem iznesene su teorijske značajke osigurateljne industrije. U njemu se opisuje pojam, povijesni razvoj i funkcije osiguranja, načini distribucije osigurateljnih proizvoda te značenje Direktive o distribuciji osiguranja. U trećem poglavljju obrađuje se digitalna transformacija bankarstva te se pobliže objašnjava uloga Fintech kompanija u usvajanju novih digitalnih rješenja u poslovanju i transformaciji cjelokupnog financijskog sektora. Na temelju prikupljenih sekundarnih podataka, izneseni su pokazatelji digitalizacije banaka kako u svijetu, tako i na području Republike Hrvatske. Četvrtim poglavljem naglasak je stavljen na primjenu bankoosiguranja kao kanala distribucije proizvoda osiguranja. Cilj ovog poglavlja je definirati značenje i razvoj bankoosiguranja, postojeće modele, prednosti i nedostatke koje njegova primjena ima za sve uključene sudionike te istaknuti potencijal istog u uvjetima digitalnog svijeta. U petom poglavljju analiziran je stupanj razvijenosti i primjena bankoosiguranja na području Europske unije, a nakon čega je napravljen i osvrt na Republiku Hrvatsku. U nastavku poglavlja detaljno su opisani postojeći alternativni kanali distribucije proizvoda osiguranja te je na samome kraju izvršena komparativna analiza popraćena statističkim podacima. Posljednje poglavlje diplomskog rada odnosi se na zaključak, a kojim se, na temelju svega izloženog kroz sami rad, iznose najvažnije činjenice te se donosi zaključno razmatranje. Na samom kraju rada, priložen je popis korištene literature prilikom izrade, popisi slika, tablica i grafikona te životopis studentice.

## **2. TEORIJSKE ZNAČAJKE OSIGURATELJNE INDUSTRIJE**

Osiguranje predstavlja globalno prepoznat pojam sa kojim se svi gotovo svakodnevno susreću, a razvoj značenja istog usporedno je pratio razvoj društva. Još od ranijih razdoblja dobro je poznato da je svaki pojedinac, ali i njegova imovina, izložena mnogobrojnim opasnostima koje, u slučaju da doista nastupe, za posljedicu nose određenu štetu koju često nije moguće unaprijed spriječiti. Mogućnost nastupa određene štete ili nepovoljnog ishoda povezan je sa rizikom kojemu su pojedinci izloženi uslijed nedovoljnog znanja i neizvjesnosti o budućnosti. Naime, pojam rizika do danas nije univerzalno definiran, ali svaka od postojećih definicija u sebi objedinjuje postojanje neizvjesnosti i mogućih gubitaka. Prema riječima Vaughan E. i Vaughan T. (2000.) rizik je definiran kao stanje stvarnog svijeta u kojemu postoji izloženost nepovoljnosti, odnosno, stanje u kojemu postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kojemu se nadamo. Potpuna zaštita od štetnih posljedica nastalih nastupanjem određenih opasnosti uglavnom nije ostvariva, no djelovanje istih moguće je ublažiti korištenjem preventivnih mjera. Nastojanje pojedinca da spriječi ili da se u potpunosti zaštiti od neželjenih posljedica rizičnih događaja dovelo je do uspostave efikasnih sustava osiguranja ljudi i imovine od potencijalnih opasnosti, a koja potom imaju direktan utjecaj na razvoj cjelokupnog gospodarstva (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

### **2.1. Pojam i razvoj osiguranja**

#### **2.1.1. Povijest razvoja osiguranja**

Osiguranje se, kao djelatnost, razvija kroz duže vremensko razdoblje te se danas uvelike razlikuje od nekadašnjeg kada je značenje istog bilo usko povezano sa trgovinom i prijevozom robe. Spomenute promjene u značenju osiguranja mogu se povezati sa brojnim promjenama u razvoju društva, preferencijama i načinu života ljudi i njihovim potrebama, a koje su kontinuirano podložne novim izmjenama. Razvoj osiguranja, a samim time i ekonomske zaštite od nastupa rizičnih događaja, započeo je u davnoj prošlosti još oko tri tisuće godina prije Krista kada su putovanja preko rijeka u Kini bila bitna za transport robe. Naime, prvi oblici preraspodjele rizika javili su se na mjestima gdje je plovidba predstavljala opasnost za trgovce, pri čemu su isti prekrćavali robu s jedne na više manjih brodica, a kako bi minimizirali ugroženost plovidbe te izloženost robe oštećenjima. Na taj način trgovci su se nastojali zaštititi od gubitka robe te su rizik raspoređivali na ostale trgovce koji bi dio svoje robe ustupili onima

koji su pretrpjeli gubitak ili oštećenje (Fortius Inter Parters, b. d.). Počeci zajedničkog snošenja rizika se, prema navodima Bijelić (2002.), javljaju još u vremenu babilonskog kralja Hamurabija, a koji je donio zbornik zakona (*lat. Codex Hammurabi*) s ciljem zaštite trgovaca od napada pustinjskih razbojnika prilikom prijevoza robe te odgovornosti graditelja za nekvalitetnu izgradnju objekta. Daljnjim razvojem trgovine i pomorstva istovremeno se razvijalo i pomorsko osiguranje, a za koje se kao prvi kupoprodajni ugovor iz poslova osiguranja veže onaj sastavljen u obliku javno-bilježničke isprave 1347. godine, dok je prva policia osiguranja izdana 1384. godine u Pizi. U izvore pomorskog osiguranja i osigurateljne misli Ćurak i Jakovčević (2007.) ubrajaju i Zakon o pomorskom osiguranju donesen 1568. godine u Dubrovniku pod nazivom Uredba o osigurateljima (*lat. Ordo super assecuratoribus*), a kojim se uređuje osiguranje broda i tereta od rizika pljačke, oluja ili nastanka neke druge štete.

Početak industrijalizacije, stvaranje velikih gradova, a samim time i pojava novih opasnosti koje za sobom donose razvoj tehnologije, prometa i trgovine, bile su ključni faktor u daljnjem i intenzivnijem razvoju osiguranja (Bijelić, 2002.). Poseban utjecaj na razvoj osigurateljne djelatnosti imao je Edward Lloyd koji je 1690-ih u vlastitoj kavani u Londonu okupljao brojne brodovlasnike i trgovce nudeći im aktualne informacije glede pomorske trgovine, a kojima su se kasnije pridružili i individualni osiguratelji, odnosno različite fizičke osobe sa dostatnim kapitalom i dobrom reputacijom. Napredak opisanog poslovanja doveo je do potrebe udruživanja pojedinačnih osiguratelja u cilju preuzimanja većih rizika, a što je u konačnici pogodovalo formiranju velikih osiguravajućih društava. U promatranom razdoblju bitno je istaknuti i osnivanje londonskog društva Lloyd, a koji danas slovi kao jedna od najvećih svjetskih korporacija na području osiguranja i reosiguranja (Fortius Inter Parters, b. d.).

### 2.1.2. Razvoj osiguranja u Republici Hrvatskoj

Na području Republike Hrvatske razvoj osiguranja započeo je krajem 19. stoljeća kada su osnovane prve filijale stranih osiguravajućih društava, dok je prvo domaće osiguravajuće društvo, točnije osiguravajuća zadruga „Croatia“, osnovano 1884. godine u Zagrebu. Cilj osnivanja zadruge bio je kulturni napredak i isticanje narodne svijesti glede jačanja hrvatskog gospodarstva te povećanje narodne i gospodarske samostalnosti (Hrvatska enciklopedija, b. d.). Prema podacima iz Registra arhivskih fondova i zbirki Republike Hrvatske (b. d.) koju vodi Hrvatski državni arhiv, djelovanje zadruge u početku se protezalo samo na Hrvatsku i Slavoniju te se postepeno širilo i na Dalmaciju, Istru, Goricu, Kranjsku, Štajersku i Korušku. Također,



poslovanje društva je u početnom razdoblju bilo ograničeno samo na osiguranje rizika od požara, dok se kasnije u poslovanju uvode i druge vrste osiguranja pa tako od 1905. godine društvo nudi i proizvode osiguranja života. Nadalje, Ćurak i Jakovčević (2007.) navode kako je Croatia osiguranje, kao tvrtka u vlasništvu države, bez obzira na liberalizaciju tržišta, privatizaciju i dolazak stranog kapitala, zadržala relativno najveći udio tržišta uz kontinuirano profitabilno poslovanje.

### 2.1.3. Pojam osiguranja

Osiguranje je pojam kojeg je vrlo teško jednoznačno definirati iz razloga što predstavlja složen i kompleksan mehanizam. Sama djelatnost osiguranja, kako je to ranije i navedeno, razvijala se kroz duže vremensko razdoblje te se danas bitno razlikuje od onoga što je predstavljala u svojim početnim fazama razvoja. Promjene u značenju mogu se promatrati kao rezultat mnogobrojnih promjena kojima je društvo bilo izloženo, a koje se odnose na način i stil života, kao i kontinuirane izmjene u preferencijama i potrebama istog. Čovjek je, od kada postoji, uvijek potraživao određenu razinu kako životne, tako i poslovne sigurnosti. Imajući u vidu koliku važnost bilo koji oblik sigurnosti predstavlja svakom pojedincu, moguće je zaključiti da isto vrijedi i za osiguranje obzirom da se radi o usko povezanim i međusobno isprepletenim pojmovima. Drugim riječima, svaki pojedinac tokom životnog vijeka nastoji zadovoljiti vlastitu težnju što većoj sigurnosti i boljoj kvaliteti života, a to je ono što osiguranje u svojoj srži predstavlja.

Razvoj naprednijih oblika osiguranja, kako to navode Ćurak i Jakovčević (2007.), započeo je u vremenu kada je čovjek spoznao da se smanjenje pojedinačnog rizika, ali i jednostavnost i ekonomska isplativost zaštite od različitih opasnosti, postiže udruživanjem u zajednicu rizika. Naime, udruživanjem pojedinca u zajednicu rizika postiže se najjednostavniji oblik zaštite njegove imovine, zdravlja i samog života. Prema tome, suvremeni oblik organiziranog sustava prikupljanja sredstava unaprijed, a u cilju kako bi se kasnije pokrile potencijalne posljedice rizičnih događaja, u potpunosti je promijenio značenje i svrhu osiguranja.

Od davnih razdoblja, mnogi su teoretičari pokušali definirati pojam osiguranja, međutim promatrajući ga u najjednostavnijem aspektu Vaughan E. i Vaughan T. (2000.) zaključuju da isti ima dvije osnovne značajke:

- Prijenos ili pomicanje rizika od pojedinca na skupinu

- Podjela gubitaka, na nekoj ujednačenoj osnovi na sve članove skupine

Nadalje, prijenos rizika od pojedinca na zajednicu rizika pri tome je potrebno promatrati kao svijest istoga da se od istih opasnosti od kojih je ugrožen može efikasnije zaštititi ukoliko se uključi u brojčano veći sustav osiguranja, dok se istovremeno raspodjela gubitaka odnosi na sustav podjele nastalih gubitaka na sve osiguranike i njihovo pokriće na osnovi uplaćenih premija (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

Osiguranje predstavlja sustav ekonomske zaštite osobe i njezine imovine od ekonomski štetnih posljedica prirodnih sila ili drugog rizičnog događaja, uzimajući pri tome u obzir načela uzajamnosti i solidarnosti. Smisao i svrha zaštite određena je unaprijed prikupljenim novčanim sredstvima koja se potom koriste za pokriće nastalih materijalnih ili nematerijalnih gubitaka, odnosno oštećenja imovine ili tjelesnih ozljeda (Hrvatska enciklopedija, b. d.).

Obzirom na kompleksnost koja proizlazi iz djelatnosti osiguranja, istu je potrebno sagledati sa različitih aspekata, a pri čemu za Vaughan E. i Vaughan T. (2000.) citirano u Klasić i Andrijanić (2007.) vrijedi sljedeće:

- Osiguranje se stajališta pojedinca je gospodarski instrument kojim pojedinac zamjenjuje mali određeni iznos (premija osiguranja) za veliki neizvjestan financijski gubitak (neizvjesnost od koje se osiguravamo) koji bi postojao kada ne bi bilo osiguranja
- Osiguranje s motrišta društva je gospodarski instrument za smanjivanje i uklanjanje rizika procesom kombiniranja dovoljnog broja izlaganja istovjetnim rizicima, kako bismo mogli predvidjeti gubitke za promatranu skupinu kao cjelinu

Temeljem svega navedenog vrijedi da ugovaranjem usluge osiguranja svaki pojedinac postaje članom određene rizične zajednice koju čine svi osiguranici, a koji su se na osnovi plaćanja određene premije zaštitili od istovrsnog rizika. Svaki pojedinac, odnosno osiguranik, pri tome podmiruje određeni novčani iznos određen od strane osiguravajućeg društva, a sukladno veličini rizika koju isti preuzima. Na taj način se rizik pojedinog događaja, na unaprijed određeni rok, prenosi sa pojedinca ili osiguranika na osiguravatelja ili osiguravajuće društvo, a nastali gubici isplaćuju se u iznosu proporcionalnom veličini rizika koji je pojedini član unio u skupinu (Klasić i Andrijanić, 2007.).

Na osnovi izvršene disperzije rizika, a korištenjem osiguranja, rizik se prema Vaughan E. i Vaughan T. (2000.) uklanja sa pojedinca, dok se istovremeno ukupan iznos istoga smanjuje za gospodarstvo uslijed zamjene neizvjesnih gubitaka sigurnim troškovima. Pri tome, potrebno je istaknuti kako ugovaranje samog osiguranje ne sprječava nastanak štete, kao niti vjerojatnost nastupa rizičnog događaja, već štoviše može imati suprotan učinak. Naime, osiguranik koji se temeljem ugovorenog osiguranja osjeća zaštićenim jer je svoju izloženost riziku transferirao na osiguratelja, svojom nedovoljnom brigom te smanjenim oprezom može upravo biti razlogom nastanka osiguranog slučaja (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

U cilju minimiziranja prethodno opisanog, a u stvarnosti vrlo čestog faktora nastanka rizičnog događaja, Klasić i Andrijanić (2007.) navode da se osiguranici potiču na provođenje preventivnih mjera ugovaranjem nižih premija ili se uvođenje istih ponekad smatra uvjetom za sklapanje osiguranja. Prema tome, preventivne mjere, kako isti navode, moguće je provoditi na više razina:

- Općedruštvena razina koja primjerice podrazumijeva financiranje mjera zaštite djece u prometu ili financiranje izgradnje riječnih nasipa kao zaštitu od poplave
- Razina pojedinačnih osiguranika temeljem koje se primjerice može financirati korištenje zaštite na radu u određenom poslovnom subjektu

Daljnjoj analizi značenja pojma osiguranja moguće je pristupiti s ekonomskog, tehničkog i pravnog aspekta. Imajući u vidu ekonomsko motrište, naglasak je stavljen na ostvarenje ekonomskih potreba u jednakoj mjeri kao i zaštite pojedinca od potencijalnih opasnosti koje mu mogu ugroziti život ili imovinu. Tehničko stajalište osiguranje definira kroz zaštitu putem preventivnog i represivnog djelovanja, a koju provodi društvena zajednica i osiguratelji. Podmirenje obveza u vidu premije i isplate šteta ili osiguranih svota, kao i općenito ugovorni oblici između ugovaratelja osiguranja i osiguratelja predmetom su pravnih definicija osiguranja (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

#### 2.1.4. Sudionici u poslovima osiguranja

Pojam osiguranja u prvom redu ukazuje na sigurnost i povjerenje koje svaki pojedinac tokom životnog ciklusa nastoji ostvariti, a u cilju što kvalitetnije zaštite nekog ili nečega, odnosno vlastitog života ili imovine. Suvremeni svijet, u kojemu čovjek danas živi, još uvijek ne nudi mogućnost potpune zaštite i sprječavanje nastanka određenih nepredvidljivih rizičnih događaja.

Upravo suprotno, napredak društva općenito, kao i uvođenje nove tehnologije, dodatno povećava izloženost različitim neizvjesnostima te potencijalnim, budućim opasnostima. S obzirom da određene rizične situacije kojima je svaki pojedinac izložen, gotovo na svakodnevnoj bazi, nije moguće u potpunosti ukloniti, iste predstavljaju određeni rizik, kako za njega samoga tako i za gospodarstvo u cjelini. S time u svezi, osiguravajuća društva preuzimaju važnu ulogu nuđenja različitih alata kojima nastoje pružiti pomoć i zaštitu onima koji pretrpe određeni gubitak. Naime, kako bi nastali gubitak ili šteta bili financijski nadoknađeni, određeni uvjeti za ispunjenje kriterija osigurljivog interesa moraju biti zadovoljeni. Prije svega, svaki pojedinac ili osiguranik mora sklopiti ugovor o osiguranju sa određenim osiguravateljem, a sa kojim se obvezuje da će za određeni rok uredno podmirivati unaprijed određeni novčani iznos, odnosno premiju osiguranja. Zauzvrat, osiguravatelj se obvezuje da će u slučaju nastanka rizičnog slučaja navedenog u ugovoru, osiguraniku isplatiti određeni iznos osigurnine u novcu.

U cilju daljnjeg razumijevanja načina na koji funkcionira sama djelatnost osiguranja, potrebno je poznavanje osnovnih sudionika u poslovima osiguranja, a to su: osiguravatelj, ugovaratelj osiguranja, osiguranik ili korisnik osiguranja te reosiguravatelj (Klasić i Andrijanić, 2007.).

Prema tome, osiguravatelj ili društvo za osiguranje je pravna osoba koja na tržištu osiguranja obavlja poslove osiguranja, a sa kojom je istovremeno sklopljen ugovor o osiguranju. U Republici Hrvatskoj usluge osiguranja mogu pružati samo ona društva za osiguranje sa sjedištem u Republici Hrvatskoj te podružnice stranih društava za osiguranje, a koja su prethodno za obavljanje istog dobila dozvolu Agencije (Zakon o osiguranju, 2023.). Uloga osiguravatelja svodi se na zaprimanje određenih iznosa premije od ugovaratelja osiguranja, a zauzvrat će, temeljem izdane police osiguranja, istome omogućiti pokriće nastalih šteta na osiguranom životu ili imovini. Osiguravatelj ostvarena novčana sredstva koristi za investiranje u različite financijske instrumente, sukladno odredbama Zakona o osiguranju, a za koje će kroz određeno vremensko razdoblje ovisno o kretanjima na tržištu kapitala, ostvariti određeni prinos (HANFA, 2009.).

Ugovaratelj osiguranja predstavlja svaku pravnu ili fizičku osobu koja sa određenim osiguravateljem sklopi ugovor o osiguranju, a temeljem kojeg se obvezuje uredno podmirivati premiju osiguranja te obavljati druge unaprijed dogovorene obveze iz ugovora. Naime, ugovaratelj osiguranja ne mora nužno istovremeno biti i osiguranik, što znači da isti neće imati

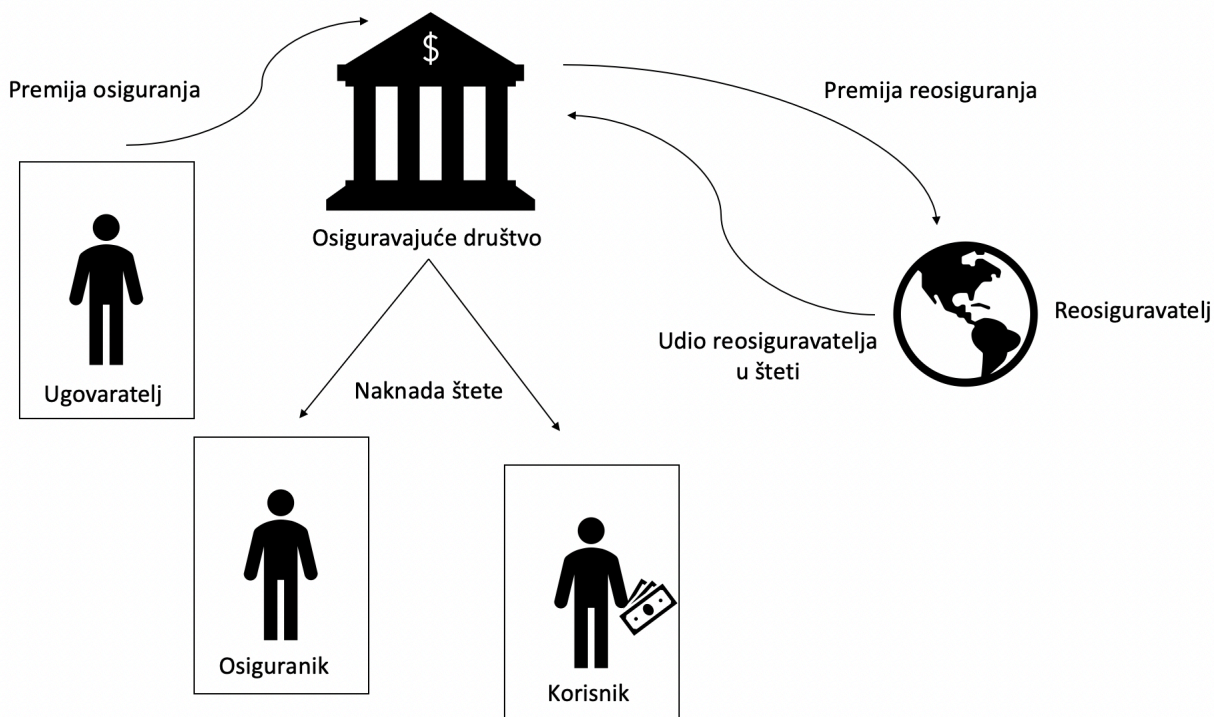
mogućnost korištenja prava na naknadu, odnosno koristi iz osiguranja bez prethodnog dopuštenja osiguranika (Klasić i Andrijanić, 2007.).

Nadalje, osiguranik je osoba koja je predmetom osiguranja, odnosno svaka osoba čiji su život, zdravlje ili imovina osigurani, a koja temeljem ugovorenog osiguranja ima prava potraživanja prema osiguravatelju u slučaju nastupa rizičnog događaja za koji je osiguran. Uloga ugovaratelja osiguranja i osiguranika se uglavnom poklapa, međutim postoji i mogućnost ugovaranja osiguranja za tuđi račun. U tom slučaju, prava iz osiguranja osim osiguraniku mogu pripasti i korisniku osiguranja uslijed primjerice smrti samog osiguranika. Pri tome, korisnika osiguranja, odnosno osobe kojoj će biti isplaćena osigurnina, određuje ugovaratelj uz prethodnu suglasnost osiguranika. Također, osiguranik istovremeno može biti i ugovaratelj osiguranja, pri čemu će, osim prava iz osiguranja, biti dužan i ispunjavati ugovorene obveze prema društvu za osiguranje (Klasić i Andrijanić, 2007.).

Svako društvo za osiguranje ima definiranu granicu pokrića, odnosno određen maksimalan iznos šteta koji je u mogućnosti pokriti na osnovi vlastitog djelovanja. Razina mogućeg pokrića proporcionalna je opsegu osiguranja, učestalosti nastalih šteta te samoj strukturi i intenzitetu preuzetih rizika. U slučaju kada osiguravatelj nije u mogućnosti pokriti nastale gubitke uslijed katastrofalnih šteta, on sklapa ugovor o reosiguranju sa društvom za reosiguranje, a kojim dio svojih obveza, preuzetih ugovorom o osiguranju, prenosi na reosiguravatelja uz odgovarajuću premiju reosiguranja. Reosiguravatelj predstavlja pravnu osobu koja na tržištu osiguranja obavlja poslove reosiguranja. U Republici Hrvatskoj usluge reosiguranja mogu pružati samo ona društva za reosiguranje sa sjedištem u Republici Hrvatskoj koja su prethodno za obavljanje istog dobila dozvolu Agencije (Zakon o osiguranju, 2023.). Pri tome, potrebno je naglasiti kako ugovaranje usluge reosiguranje ne mijenja prvotno ugovoreni odnos između osiguravatelja i ugovaratelja osiguranja te ugovaratelj vrlo često niti ne mora biti upućen da je ugovor o reosiguranju sklopljen (HANFA, 2009.).

Opisani međudnosi između osnovnih sudionika u poslovima osiguranja prikazani su niže priloženom slikom (Slika 1.).

Slika 1. Osnovni sudionici u poslovima osiguranja



Izvor: Izrada autora prema Klasić i Andrijanić (2007.)

## 2.2. Funkcija osiguranja

Osiguranje kao djelatnost predstavlja uzajamno namirivanje potreba različitih osoba, a sa svrhom zaštite od određenih opasnosti koje ih ugrožavaju. Drugim riječima, osiguranje je ekonomska djelatnost koja ima zadatak prikupiti dostatna novčana sredstva u cilju zaštite imovine i osoba od štetnih posljedica raznih potencijalnih izvanrednih situacija. Prema tome, jednaka disperzija negativnih posljedica osiguranih događaja na veći broj osiguranika, a koji plaćanjem premija osiguranja formiraju novčane fondove osiguravatelja za isplatu osigurine onima koji su štete pretrpjeli, predstavlja ekonomski temelj osiguranja (Klasić i Andrijanić, 2007.).

Djelatnost osiguranja obavlja se na osnovi sklopljenog ugovora o osiguranju te provođenjem ostalih ugovorom preuzetih obveza, što direktno upućuje na međuovisnost podmirenja unaprijed utvrđenih premija osiguranja te isplaćenih šteta i osiguranih iznosa. Imajući u vidu neizvjesnost koju budući događaji nose, jednostavno je zaključiti da se za pojedinca nikada ne može sa sigurnošću tvrditi hoće li i u kojoj mjeri biti izložen nastupanju određenog rizičnog

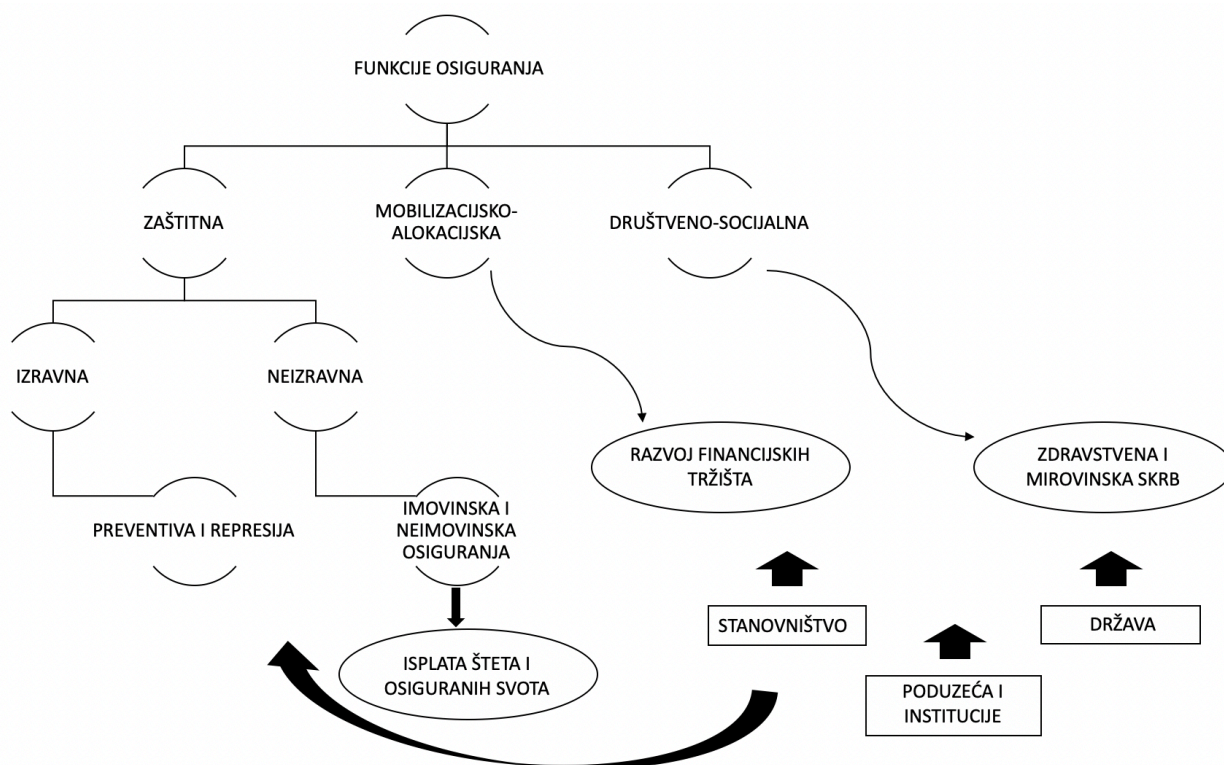
dogadaja, dok je s druge strane, veliku vjerojatnost istoga moguće prognozirati za veću skupinu osiguranika.

Uloga djelatnosti osiguranja u tržišnim gospodarstvima od velikog je značaja do te mjere da je poslovanje nezamislivo bez formiranja pričuvnog fonda u okviru osiguranja. Naime, osiguranje kao takvo ima funkciju održati sposobnost gospodarskog subjekta, omogućiti mu efikasan sustav minimiziranja ekonomskih posljedica nepovoljnih događaja u slučaju njihova nastupanja, a sve kako bi neometano mogao nastaviti proces privređivanja. Usporedno tome, Republika Hrvatska, mjereno udjelom izdvojenih premija osiguranja u odnosu na društveni proizvod ili nacionalni dohodak, nije niti približno na razini razvijenih zapadnih zemalja. Međutim, relativni udio istih s vremenom će porasti proporcionalno razvoju postojeće osigurateljne djelatnosti te uvođenjem kvalitetnih novih vrsta osiguranja (Bijelić, 2002.).

Društva za osiguranje su vrlo često u svijetu shvaćena isključivo kao preuzimatelji rizika i institucije za nadoknadu štete, no oni istovremeno u razvijenim zemljama predstavljaju institucionalne investitore koji su bitni sudionici financijskog tržišta. Osiguravatelji, kao financijske institucije, također ostvaruju funkcije koje se odnose na transfer i alokaciju novčane štednje, a samim time doprinose razvoju gospodarskog i financijskog sustava. Temeljem svega navedenog moguće je zaključiti kako stupanj razvijenosti osigurateljne industrije i djelovanje iste na području preuzimanja rizika i saniranja određenih štetnih posljedica, značajno smanjuje potrebu uključivanja države kao izvora ekonomske pomoći. Osiguranje u svom djelovanju ostvaruje i bitne socijalne i društvene funkcije na način da kvalitetan i efikasan sustav osiguranja direktno povećava povjerenje osiguranika, a u konačnici rezultira i povjerenjem u cjelokupni financijski sustav.

Shodno razvoju društva razvijao se i suvremeni sustav osiguranja, a samim time i brojni ciljevi i zadaće koje isti nastoji ostvariti ne bi li zadržao određenu razinu efikasnosti. Prema Ćurak i Jakovčević (2007.) opravdanost postojanja i samu efikasnost svakog sustava osiguranja moguće je mjeriti kroz kvalitetu tri temeljne funkcije osiguranja, a to su: zaštitna, mobilizacijsko-alokacijska i društveno-socijalna funkcija. Značaj koji pojedina funkcija osiguranja ima za društvenu zajednicu u cjelini, ali i njihova međusobna povezanost, prikazani su niže priloženom slikom (Slika 2.).

Slika 2. Značaj funkcija osiguranja za društvenu zajednicu



Izvor: Izrada autora prema Ćurak i Jakovčević (2007.)

Temeljna uloga osiguranja u prvi plan stavlja zaštitu cjelokupne društvene zajednice, odnosno stanovništva, poduzeća, institucija te države. Drugima riječima, promatrajući sa aspekta osiguranja, svi sektori određenog nacionalnog gospodarstva imaju dvojaku ulogu. Naime, država, kao regulator, rješava problem sigurnosti života i poslovanja, a samim time i isplatu šteta i osiguranih svota, nudeći pri tome preventivne i represivne mehanizme. Nadalje, svi ranije navedeni sektori nacionalnog gospodarstva, uključujući i državu, ulaskom u određenu zajednicu rizika putem plaćanja premija osiguranja, povećavaju potencijal samog sustava osiguranja, ali i financijskog sustava u cjelini (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

### 2.2.1. Zaštitna funkcija

Temeljna funkcija osiguranja jest da svakom pojedincu omogući ekonomsku zaštitu od različitih rizičnih događaja čiji nastup može ugroziti život ili imovinu, a koja se realizira isplatom šteta ili osiguranih svota. Zaštitna funkcija osiguranja u prvi plan stavlja sigurnost života, zdravlja i imovine čovjeka, a pri čemu postavljene ciljeve ostvaruje kroz okvire neposredne (izravne) i posredne (neizravne) zaštite.



Cilj neposredne zaštite jest osigurati efikasan sustav mjera, aktivnosti i organizacija temeljem kojeg je moguće umanjiti ili spasiti svakog pojedinca, kao i društvo u cjelini, od brojnih posljedica rizičnih događaja kojima mogu, ali i ne moraju biti izloženi tokom životnog vijeka. Prema tome, aktivnost neposredne zaštite djeluje kroz dva sustava, a to su preventiva i represija. Sustav preventive, kroz primjenu različitih mjera, aktivnosti i instrumenata, nastoji umanjiti rizik, odnosno otkloniti uzroke koji mogu izazvati nastup određenog neželjenog, rizičnog događaja. Neke od mjera preventive koja društvo može primijeniti obuhvaćaju podizanje nasipa, izgradnja otpornijih i kvalitetnijih objekata, tehnički pregledi motornih vozila, korištenje protupožarnog sustava te zaštitne opreme pri radu općenito, uvođenje bolje rasvjete, izgradnja svjetionika i slično. S druge strane, sustav represije čine brojne mjere, tehnike i aktivnosti koje za cilj imaju umanjiti ili ukloniti već nastalu štetu, odnosno spasiti ljude ili imovinu. Djelovanjem kvalitetnog sustava represije, moguće je djelomično ublažiti postojeće slabosti preventivnih mjera. Drugim riječima, u cilju sprječavanja nastanka požara ljudi mogu, kao preventivu, ugraditi protupožarni aparat, no ukoliko požar poprimi značajne proporcije, vatrogasna služba poslužiti će kao oblik organizirane represije (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

Zaštitna funkcija prema tome, kroz svoje kvalitetne sustave preventive i represije, može osigurati smanjenje intenziteta i iznosa nastalih šteta te ujedno obveza osiguratelja u naknadi istih. Prema riječima Vaughan E. i Vaughan T. (2000.) osiguranje kroz svoje osnovne mehanizme podjele gubitaka i smanjenja neizvjesnosti, stvara osjećaj smirenosti članovima društva i čini troškove izvjesnijima. Upravo iz tog razloga moguće je zaključiti kako efikasna primjena mjera preventive i represije ima direktan utjecaj na troškovnu efikasnost cjelokupnog sustava osiguranja.

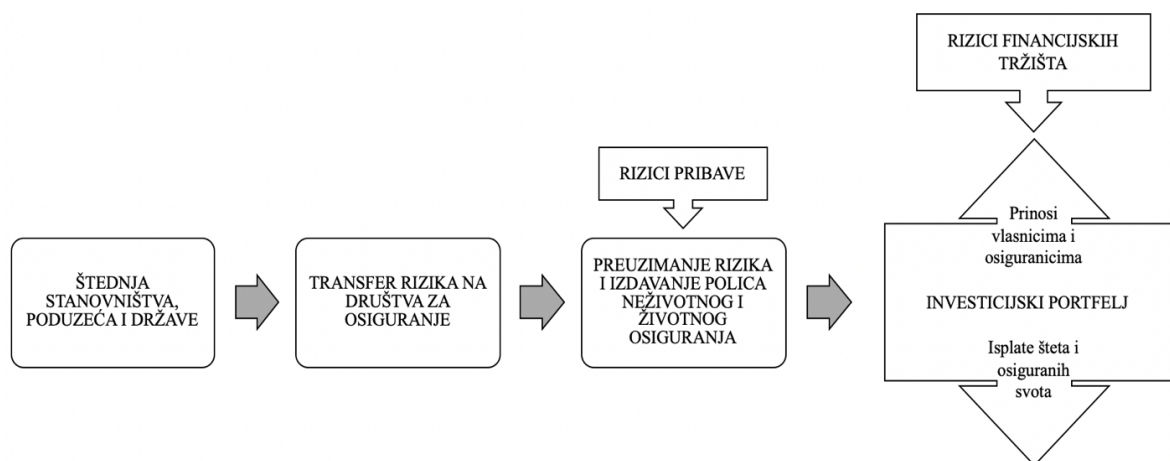
Za razliku od svega navedenog, posredna ili neizravna zaštita naglasak isključivo stavlja na samu svrhu postojanja sustava osiguranja, a podrazumijeva isplatu određenih iznosa odšteta koje društva za osiguranje isplaćuju osiguranicima temeljem nastalih rizika definiranih u sklopljenom ugovoru o osiguranju (Hrvatska enciklopedija, b. d.). Posredna zaštita osiguranja obuhvaća tri temeljna obilježja, a to su: sigurnost koja podrazumijeva ekonomsku zbrinutost čovjeka, stabilnost kao dokaz da je za istog moguće stabilno živjeti i poslovati u okolnostima ekonomske zaštite te kontinuitet poslovanja ostvaren temeljem premijskih prihoda i rashoda, a pri čemu svi potencijalni gubici postaju trošak za osiguranika i prihod osiguratelja. Imajući u vidu sve ranije navedeno, funkcija posredne zaštite osiguranju pruža mogućnost direktnog

utjecaja na stabilnost gospodarskih kretanja, kao i povećanje društvenog prosperiteta (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

## 2.2.2. Mobilizacijsko-alokacijska funkcija

Mobilizacijsko-alokacijsku funkcija predstavlja dobar pokazatelj razine osigurateljne kulture pojedinog društva te istovremeno ukazuje na stupanj razvijenosti tržišta kapitala. Društva za osiguranje danas u pojedinim zemljama, posebice onim razvijenim, poprimaju značajnu ulogu institucionalnih investitora uslijed redistribucije štednje suficitarnih i istodobne alokacije iste prema deficitarnim sektorima djelovanjima na financijskim tržištima. Naime, riječ je o funkciji posredovanja pri čemu osiguranici, plaćanjem premije osiguranja (pasiva osiguravatelja) kupuju vlastitu sigurnost, čime se potom oblikuje portfelj osiguravatelja za pokriće, ugovorom preuzetih obveza, plasmanima na financijskim tržištima. Funkcija posredovanja ili financijska intermedijacija prikazana je slikom u nastavku (Slika 3.). Drugim riječima, društva za osiguranje od suficitarnih jedinica prikupljaju viškove nudeći pri tome različite vrste osiguranja te potom isto koriste za donošenje investicijskih odluka koje direktno utječu na dinamiku razvoja tržišta kapitala. Važnost koju štedni dio sadržan u premijama životnih osiguranja, a koji je namijenjen ulaganjima društava za osiguranje, ima za tržište kapitala, moguće je usporediti sa značenjem štednih depozita za ukupan bankovni sustav (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

Slika 3. Financijska intermedijacija društva za osiguranje



Izvor: Izrada autora prema Ćurak i Jakovčević (2007.)

Značaj koji mobilizacija štednje ima za sustav osiguranja na nacionalnoj pa tako i globalnoj razini uvriježeno se prikazuje kroz tri ključna pokazatelja, a to su: udio ukupne premije osiguranja u bruto društvenom proizvodu, premija osiguranja po stanovniku te udio premije životnog osiguranja u ukupnoj premiji osiguranja. Prema navedenim pokazateljima, razvijenije zemlje i tržišta osiguranja okarakterizirana su većim udjelima od onih slabije razvijenih, zbog čega je za iste udio premije osiguranja u BDP-u iznad 6%, godišnja ulaganja u osiguranje po stanovniku više od 2.500,00 USD te je udio premije životnog osiguranja u ukupnoj premiji iznad 50%. Nadalje, analizom pozicije hrvatskog tržišta osiguranja uočen je značajno manji obujam mobilizacije štednje usporedno drugim zemljama iz odabranog uzorka. Za Hrvatsku su predmetni pokazatelji tijekom 2021. godine iznosili kako slijedi: 2,7% udjel premije u BDP-u, 473,00 USD premije osiguranja po stanovniku te udjel premije životnog osiguranja u ukupnoj premiji od 24,7%. Navedeno ukazuje na postojanje značajnog prostora za porast premije osiguranja u Republici Hrvatskoj, a posebice ukoliko se ista promatra usporedno sa zemljama članicama EU i zemljama Euro područja (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.).

Međunarodna usporedivost i važnost mobilizacije štednje u sustavu osiguranja, a samim time i djelatnosti osiguranja, na uzorku zemalja svijeta tijekom 2021. godine, dana je niže priloženom tablicom (Tablica 1.).

*Tablica 1. Pokazatelji značaja društva za osiguranje tijekom 2021. godine*

<b>Zemlja</b>	<b>Ukupna premija u % BDP-a</b>	<b>Ukupna premija po stanovniku u USD</b>	<b>Premija ŽO u % ukupne premije</b>
SAD	11,7	8.193	22,4
Velika Britanija	11,1	5.273	80,3
Francuska	9,5	4.140	64,1
Japan	8,4	3.202	73,3
Njemačka	6,5	3.313	39,9
Euro područje	7,4	3.104	53,1
Europska unija	7,0	2.670	54,0

Slovenija	5,0	1.047	28,4
Češka	2,9	771	28,5
Hrvatska	2,7	473	24,7
Poljska	2,5	451	22,8
Mađarska	2,4	445	45,2
Bugarska	2,4	280	15,4
Rumunjska	1,1	166	19,3

Izvor: Izrada autora prema Hrvatski ured za osiguranje (2023.)

### 2.2.3. Društveno-socijalna funkcija

Društveno-socijalna funkcija proizlazi iz same socijalne i društvene odgovornosti društava za osiguranje, budući da u svom djelovanju upravljaju tuđom štednjom. Društvena korisnost djelatnosti osiguranja podrazumijeva kontinuirani razvoj sustava zaštite te efikasnije isplate šteta i osiguranih svota osiguraniku u slučaju nastanka rizičnog događaja obuhvaćenog ugovorom o osiguranju. S obzirom na sve navedeno, društveno-socijalna funkcija u prvi plan stavlja zaštitu pojedinca i njegove imovine, obitelji i nacije od štetnih posljedica izazvanih nastupom određenog rizičnog događaja i to kroz potpunu ekonomsku, zdravstvenu i socijalnu zaštitu (Ćurak i Jakovčević, 2007.). Što je određeni sustav osiguranja razvijeniji to je, prema Bijelić (2002.), manja eventualna obveza države da pojedincima, iz vlastitih pričuvnih fondova, omogući razne vrste ekonomske pomoći uslijed nastupa štetnih događaja.

## 2.3. Distribucija osigurateljnih proizvoda

Poslovanje svakog društva za osiguranje svodi se na pružanje ekonomske zaštite pojedincu ili njegovoj imovini u slučaju nastupa osiguranog slučaja. Međutim, navedena zadaća ne može biti ispunjena bez uspješne prodaje i naplate pružene usluge osiguravatelja. Budući da cjelokupni proces djelatnosti osiguratelja započinje upravo prodajom proizvoda osiguranja, ona ujedno predstavlja jednu od osnovnih funkcija svakog društva za osiguranje. Kako bi društvo za osiguranje uspješno prodavalo vlastite usluge osiguranja, prodajnu funkciju potrebno je promatrati sa aspekta dobrog marketinga, a koji prema Ćurak i Jakovčević (2007.) obuhvaća širok spektar radnji koje naglasak stavljaju na poboljšanje prodaje i općenitog poslovanja

osiguravatelja te zadovoljavanje potreba tržišta osiguranja. Značenje marketinga, u okviru poslovanja društava za osiguranje, proizlazi iz potražnje za proizvodima osiguranja koja je podložna stalnim promjenama te prisutnoj, rastućoj konkurenciji na tržištu osiguranja.

### 2.3.1. Tradicionalni kanali distribucije osiguranja

U svrhu efikasnije funkcije prodaje, pred osiguravateljima je da stvore što bolje proizvode osiguranja koji će, svojom dostupnošću, kvalitetom te cijenom, uspješno zadovoljiti različite preferencije postojećih, ali i potencijalnih osiguranika, odnosno kupaca usluga osiguranja. Stavljanje osiguranika u središte svih aktivnosti osiguravatelja od velikog je značaja iz razloga što njihovo zadovoljstvo predstavlja najveće jamstvo uspješnosti prodaje proizvoda osiguranja. Da bi navedeno uopće bilo moguće, od osiguravatelja je potrebno da na kvalitetan način istraži tržište osiguranja, odnosno izvrši segmentaciju potencijalnog i ciljnog tržišta, a da je istovremeno svjestan vlastitih prednosti i slabosti te svih prigoda i prijetnji prisutnih u okruženju. Na osnovi navedenog, društvo za osiguranje će prodaju svojih usluga usmjeriti na ona područja i kanale distribucije koji su determinirani kao optimalni (Barbir, 2004.).

Kanali distribucije predstavljaju način prodaje proizvoda osiguranja kupcima, a moguće ih je podijeliti u tri glavna segmenta:

- posrednički kanal,
- bankoosiguranje i
- izravna prodaja. (Ćurak i Jakovčević, 2007.)

Posrednički kanal distribucije, kao najkorišteniji oblik prodaje proizvoda osiguranja, podrazumijeva prodaju neizravnom vezom između ugovaratelja osiguranja i osiguravatelja, odnosno putem posrednika. Iako se osnovna funkcija posrednika u osiguranju svodi na samu prodaju, njihovu ulogu moguće je proširiti i na djelatnosti savjetovanja potencijalnih osiguranika, izdavanje polica i prikupljanje premija osiguranja, analizu rizika i slično. Najčešća podjela posrednika osiguranja jest ona koja ih dijeli na brokere i agente. Broker može biti pravna ili fizička osoba koja obnaša ulogu predstavnika osiguranika. Njegovo poslovanje obuhvaća savjetovanje osiguranika i pregovaranje o uvjetima osiguranja, a za što mu je od strane osiguravatelja plaćena provizija. Pri tome, broker se u ugovoru o osiguranje ne navodi kao stranka te na sebe u niti jednom trenutku ne preuzima rizik, a naknadu šteta u slučaju nastupa rizičnog događaja snosi isključivo osiguravatelj. S time u svezi, potrebno je istaknuti

kako broker nije vezan za jedno osiguravajuće društvo, već potencijalnim osiguranicima nudi široki izbor proizvoda osiguranja različitih osiguravatelja sukladno njihovim potrebama i preferencijama. S druge strane, agent, kao posrednik, predstavlja zastupnika osiguratelja te od istog, na osnovi dobivenih određenih ovlasti ima pravo djelovati u njegovo ime. Za obavljen posao, agent od osiguratelja (principala) kojeg predstavlja zaprima odgovarajuću proviziju. Razlikuju se dvije vrste agenata u osiguranju, a to su vezani ili vlastiti koji isključivo prodaju proizvode osiguranja jednog osiguravatelja te nezavisni agenti osiguranja koji zastupaju veći broj različitih osiguravajućih društava (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

Bankoosiguranje kao kanal distribucije podrazumijeva udruženje banaka i osiguravajućih društava u prodaji proizvoda osiguranja. Na taj način, bankovni kanali koriste se za distribuciju niza proizvoda osiguranja, a pri čemu je klijentima omogućen pristup osiguranju uz ostale tradicionalne bankarske usluge. Povezivanjem banaka i osiguratelja, pruženo je jedinstveno rješenje na jednom mjestu za različite financijske potrebe, koristeći pri tome široku bazu klijenata i distribucijsku mrežu banaka.

Osim putem posrednika i banaka, proizvode osiguranja moguće je plasirati i kanalom izravne prodaje. Na taj način osiguravatelj svoje proizvode direktno plasira na tržište, a pri tome ostvarujući izravan kontakt sa svim postojećim, ali i potencijalnim korisnicima usluga osiguranja. Direktnom distribucijom osiguranja se, u odnosu na druge posredničke kanale, ostvaruju niži troškovi, a čime se u konačnici postiže i niža cijena samih proizvoda osiguranja. Obzirom na uspostavljeni direktni kontakt sa klijentima, prednost ovog kanala distribucije očituje se u smanjenju informacijske asimetrije, višem stupnju transparentnosti za klijente te mogućnosti usporedbe ponuda proizvoda osiguranja različitih osiguravajućih društava. Direktna komunikacija sa klijentima osiguravajućim društvima pruža pristup povratnim informacijama, što u njihovom daljnjem poslovanju može imati značajan utjecaj na razvoj novih proizvoda te pristup novim tržištima osiguranja. S druge strane, nedostatak izravnog distribucijskog kanala u osiguranju očituje se u njegovoj neadekvatnosti za prodaju svih proizvoda osiguranja, a pogotovo onih kompleksnijih te koji zahtijevaju osobni kontakt i više savjeta. Također, formiranje negativnog stava klijenata o nepouzdanom i jeftinom osiguravajućem društvu, kao i sama manja prodornost izravnog plasmana, dodatni su nedostaci njegove primjene (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

### 2.3.2. Tehnološke inovacije u sektoru osiguranja

Poslovno okruženje, kao i svakodnevni život pojedinca, kontinuirano su izloženi brzim promjenama i brojnim izazovima, a pri čemu mogućnost pravovremene prilagodbe novonastalim uvjetima predstavlja ključ poslovnog uspjeha i većoj efikasnosti. Dobro je poznato kako utjecaj ekonomije, razvoj tehnologije i konkurencije značajno utječe na dinamiku promjena na tržištu, međutim neizostavan faktor jesu i krajnji korisnici proizvoda i usluga koji svojim preferencijama, ponašanjem i donošenjem odluka o kupnji determiniraju daljnji razvoj.

Tehnološke inovacije ne predstavljaju promjene u poslovanju određene djelatnosti ili poduzeća, već podrazumijevaju univerzalnu pojavu koja se događa kada ključni sudionici prihvaćaju tehnologiju kao alat u odnosima sa pružateljima pojedine usluge ili proizvoda. Kao i druge djelatnosti, osiguravajuća društva nastoje na što efikasniji način integrirati nove trendove i tehnološke inovacije u vlastite poslovne modele, a u cilju učinkovitije alokacije resursa, postizanja konkurentne prednosti te udovoljavanja potrebama i zahtjevima svojih korisnika. Posljednjih godina digitalizacija je poprimila sastavni oblik svakog poslovanja, a prema Mihelja Žaja, Milanović Glavan i Grgić (2020.) osiguravajuća društva se u sve izraženijoj mjeri oslanjaju na primjenu nove digitalne tehnologije kojom se granice između industrija redefinišu, a one tradicionalne nestaju. Inovacije postojećih i usporedni razvoj novih proizvoda u osiguranju se kroz duže vremensko razdoblje podrazumijevalo kao ključni čimbenik u razvoju osigurateljne industrije, međutim u novim i dinamičnim uvjetima na tržištu, njihova uloga dodatno raste. S ciljem ostvarivanja konkurentne prednosti, a istovremeno zadovoljavajući potražnju korisnika za prilagođenom ponudom, danas je za osiguravajuća društva nužno usvajanje poslovnih modela s kojima su sposobna, sukladno uvjetima na tržištu, promijeniti postojeće i ubrzati razvoj novih proizvoda. Na taj će način osiguravatelji koji plasiraju inovativne i diferencirane proizvode, biti oni najuspješniji (Stipić, Šustić i Krolo Crvelin, 2009.).

Primjena novih tehnologija je, u vidu poslovne uspješnosti, neizbježna i štoviše nužna posljedica kontinuiranog razvoja i napretka. Međutim, kao jedan od ograničavajućih faktora njezine potpune primjene u sektoru osiguranja i dalje se ističe financijska pismenost građana. U cilju nadilaženja spomenute prepreke potrebno je, uz istovremeno educiranje građana o financijskoj pismenosti, dodatni napor od strane osiguravajućih društava da ponudu proizvoda osiguranja prilagode i približe svojim korisnicima, a kako bi za iste bilo moguće donijeti pouzdane i točne poslovne odluke (Sućec, 2019.). Iako je sposobnost primjene inovacija i

prilagodbe suvremenim trendovima nužan aspekt efikasnog poslovanja, ona prema riječima Barbir (2004.) gubi svaki smisao, ukoliko ono što je proizvedeno ne pronade svoju potvrdu na tržištu.

Dugoročni opstanak i uspješnost poslovanja svake organizacije temelji se na pravovremenom i pravilnom uvođenju i razvoju novih proizvoda i usluga, a koji, u uvjetima sve konkurentnijeg globalnog okruženja, još više dobivaju na značenju. Dinamične i stalne promjene na globalnom tržištu, porast globalizacije i konkurencije, dodatno otežavaju opstanak te organizacijama nameću potrebu za brzim odgovorima, prilagođavanju i praćenju koraka sa aktualnim inovacijama. U suvremenim uvjetima poslovanja proces razvoja novih proizvoda za cilj ima proizvodnju kvalitetnijih proizvoda, postizanje nižih troškova te ostvarenje bržeg procesa razvoja. Iako je danas važnost inovacija prepoznata, mnoge se organizacije, a time i pojedina društva za osiguranje, još uvijek opiru ili nisu spremna prihvatiti nove kanale prodaje osiguranja te se i dalje oslanjaju na ona tradicionalnija. Međutim, neovisno o vrsti osiguranja koju društva za osiguranje nude, ona su, uslijed promjena u svom okruženju, sve više suočena sa brojnim zajedničkim izazovima. Upravo iz tog razloga, a kako bi ujedno ostvarili pozitivan rast poslovanja, osiguravatelji moraju biti spremni razvijati inovativne i kvalitetne proizvode sukladno zahtjevima svojih korisnika uz istovremeno održavanje ravnoteže između potrebe za efikasnošću i nižih troškova. Izazovi s kojima se osiguravatelji suočavaju u suvremenim uvjetima jesu značajni, međutim promjene koje isti za sobom nose ujedno otvaraju prostor brojnim novim mogućnostima (Stipić, Šustić i Krolo Crvelin, 2009.).

Digitalna tehnologija pruža mogućnost tradicionalnim osiguravateljima da se moderniziraju i preoblikuju postojeće poslovne modele, a istovremeno ih prisiljava da odgovore na nove izvore konkurencije na tržištu koju predstavljaju brzorastuća i sve bolje financirana start-up poduzeća. Svojom ulaskom na tržište, spomenuta poduzeća uvode nova tehnološka rješenja koja u fokus stavljaju nezadovoljenu potražnju i preferencije osiguranika te niže troškove (Institute of International Finance, 2016.). Inovacija putem novih tehnologija ključni je pokretač promjena u financijskom sektoru, a čija je upotreba rezultirala značajnim povećanjem učinkovitosti. Implementacija inovacija kroz brojna tehnološka rješenja se u financijskom sektoru objedinjuju pod nazivom „FinTech“, a od djelovanja istih nije izuzeta niti osigurateljna industrija. S razvojem digitalne tehnologije, a koja otvara mogućnosti korištenja novih metoda pružanja usluga te procesa prikupljanja i obrade podataka, razvio se i pojam „InsurTech“ (OECD, 2017.). Navedeno podrazumijeva korištenje tehnoloških inovacija s ciljem postizanje nižih troškova i



veće učinkovitosti u odnosu na trenutni model poslovanja sektora osiguranja, a čime se ostvaruje efikasnija metoda identifikacije i izbjegavanje rizika te korisnicima pruža usluga veće vrijednosti.

Upotreba različite napredne tehnologije trebala bi doprinijeti transformaciji industrije osiguranja te omogućiti uvođenje novih poslovnih modela i stvaranje novih proizvoda. Prema navodima Institute of International Finance (2016.) računalstvo u oblaku (Cloud Computing), internet stvari (IoT), telematika, mobilni telefoni, blockchain, digitalne platforme, umjetna inteligencija (AI) i mnoga druga tehnološka rješenja pokretači su tehnoloških promjena, a koja pružaju nove načine mjerenja i kontrole rizika, smanjuju troškove te ujedno potiču veći angažman korisnicima i porast učinkovitosti. Uz općenitu digitalizaciju društva, ključna promjena odnosi se na prelazak sve većeg dijela poslovanja u online svijet, a čemu značajno doprinosi široka dostupnost interneta i pametnih telefona. Međutim, da bi proces prilagodbe suvremenim uvjetima bio zaista učinkovit, nužna su ulaganja u kontinuirane edukacije, planiranje strategije te praćenje trendova i udovoljavanje zahtjevima krajnjih korisnika (Sava osiguranje, b. d.).

Jedna od, danas često korištenih, tehnologija jest računalstvo u oblaku (Cloud Computing), a koja se odnosi na poslužitelje i softver kojima korisnici, ukoliko imaju osiguran pristup internetu, lako mogu pristupiti u bilo koje vrijeme (Davis i Watts, 2022.). Budući kako se primjenom računalstva u oblaku ostvaruju niži troškovi te veća učinkovitost i fleksibilnost, potražnja za njegovim korištenjem, osim u drugim dijelovima gospodarstva, raste i u sektoru osiguranja. S obzirom da protok podataka i raznih informacija predstavlja sastavni dio sektora osiguranja, računalstvo u oblaku predstavlja koristan alat za njihovo efikasno upravljanje, pohranu i analizu (HTF Market Intelligence, 2023.). Prednosti korištenja ovih sustava očituju se u smanjenju IT troškova i stvaranju fleksibilnog poslovnog modela, a koji u središte svog poslovanja postavlja osiguranika i njegove potrebe. Društvima za osiguranje, na taj je način dana mogućnost da sve poslovne podatke drže na jednom mjestu, u oblaku, a što će koristiti kao koristan alat za podizanje konkurentnosti i ostvarivanje uštede. Prema tome, neka od osiguravajućih društava u svoje poslovanje uključuju određena aplikativna rješenja poput kontaktnog centra ili upravljanje projektima i prodajom (Gajski Kovačić, 2014.). Koristi koje proizlaze iz primjene računalstva u oblaku razlog su, kako to tvrde u EY, zbog kojeg većina osiguravatelja u nadolazećim godinama za cilj ima premjestiti najmanje 80% svog poslovanja u oblak (Betz i Payne, 2021.). Međutim, da bi primarni ciljevi povećane agilnosti i digitalne

transformacije bili ispunjeni, a ulaganja u ovu tehnologiju maksimalno isplativa, osiguravatelji će se morati suočiti s brojnim izazovima poput sigurnosti podataka, promjene organizacijske kulture te prisutnog nedostatka iskustva rada u oblaku (Betz, 2021.).

Nadalje, Internet of Things (IoT) predstavlja primjer kako novi izvori kvalitetnih podataka, ali i njihova učinkovita obrada i pohrana, predstavljaju temelj za transformaciju industrije osiguranja (Institute of International Finance, 2016.). Naime, primjenom IoT tehnologije osiguravatelji unaprjeđuju svoje procese procijene i preuzimanja rizika, usklađivanja premije osiguranja sa veličinom rizika te u ponudu uvode nove proizvode sukladno zahtjevima korisnika. Na taj način uslijed smanjenih troškova i bržeg procesa prikupljanja i obrade podataka, društva za osiguranje istovremeno unaprjeđuju efikasnost procesa likvidacije šteta, a njihovi korisnici osigurane svote mogu ostvariti u kraćem roku (Ćurak, 2020.). Prema riječima Anđelinović i Validžić (2019.) internet stvari predstavlja novu tehnologiju (mrežu uređaja) koja, spajanjem putem interneta u bilo kojem trenutku i na bilo kojem mjestu, pruža mogućnost povezivanja različitih podataka na globalnoj razini. Iako je njegova primjena najčešća u industriji i transportu, sve veće značenje ostvaruje se i u poslovanju sektora osiguranja. Umreženi uređaji mogu biti raznovrsni, a uključuju sve od mobilnih uređaja, motornih vozila sa ugrađenim senzorima, raznih objekata pa sve do brojnih aparata u kućanstvu i poslovnim procesima. Prikupljene informacije pohranjuju se na jedno mjesto, a uz pomoć povezanih uređaja osiguratelji mogu jednostavno pratiti aktivnosti korisnika u realnom vremenu. U narednom razdoblju, primjena IoT tehnologije će, uz pomoć umreženih uređaja, u poslovanje osiguravatelja unijeti značajne promjene. Naime, tokom 2010. godine ukupan broj umreženih uređaja iznosio je 12,5 milijardi, dok se procjenjuje da će isti do 2025. godine doseći brojku od 50 milijardi (Behm i suradnici, 2019.).

Pored navedenih, bitno je izdvojiti i umjetnu inteligenciju (AI) kao jednu od suvremenih tehnologija koje bi u narednim godinama osiguravateljima mogle značajno olakšati da unaprijede automatizaciju, umanje rizike i troškove te povećaju produktivnost i ubrzaju proces odlučivanja. Prema Markić, Bijakšić i Šantić (2015.) cilj primjene umjetne inteligencije jest osmisliti i razviti računalne programe koji će pružiti kvalitetno i stručno rješenje brojnih zadataka na ljudskoj razini. Umjetna inteligencija zapravo predstavlja sposobnost stroja da obavlja razne kognitivne funkcije povezane sa ljudskim umom, a kao što su učenje, opažanje, planiranje, zaključivanje, interakcija s okolinom te rješavanje problema i donošenje odluka. Iako toga nesvjestan, čovjek je, danas gotovo svakodnevno, u nekom obliku stupio u interakciju

s umjetnom inteligencijom, a dobar primjer svakako podrazumijeva glasovne pomoćnike Siri i Alexa u mobilnim uređajima te chatbotove za korisničke službe koji se pojavljuju korištenjem brojnih web stranica (McKinsey & Company, 2023.). Kontinuiranim razvojem umjetna inteligencija postaje sve vještija u obavljanju različitih zadataka koji su u prošlosti računalima bila teško izvršiva, a to uključuje prepoznavanje slika, identifikaciju izgovorenih riječi te korištenje nestrukturiranih podataka. Danas je umjetna inteligencija pronašla svoju primjenu u brojnim poslovnim procesima unutar različitih područja gospodarstva, a isto vrijedi i za osiguravajuća društva kojima bi njezina primjena mogla omogućiti pružanje usluga na još većoj razini sofisticiranosti i personaliziranosti. Naime, daljnjim razvojem tehnologije i njezinim postepenim uvođenjem u druge djelatnosti poput medicine i transporta, imati će neizravan, ali značajan utjecaj na sektor osiguranja (Institute of International Finance, 2016.).

Pojam Blockchain mnogi povezuju sa nekom od postojećih kriptovaluta, no značenje ove tehnologije u stvarnosti je mnogo šire te ista posjeduje potencijal da u narednim godinama postane jedan od značajnijih digitalnih trendova unaprjeđenja suvremenog društva (Budimir, 2020.). Blockchain tehnologija predstavlja sustav za razmjenu vrijednosti ili podataka putem interneta, a pri čemu realizacija digitalnih transakcija ne zahtjeva posrednika. Ona podrazumijeva stvaranje zajedničke, šifrirane baze podataka i drugih informacija, a koja omogućuje brzu provjeru valjanosti i sigurno održavanje transakcija putem kriptografije (OECD, 2017.). Iako svaka konvencionalna baza podataka može pohraniti ovu vrstu informacija, blockchain je, prema navodima Rodeck i Adams (2023.), jedinstven iz razloga što je u potpunosti decentraliziran. Smisao blockchain tehnologije je u uspostavljanju što duljeg lanca blokova podataka, a pri čemu se u svakom bloku evidentiraju potvrde transakcija od strane svih sudionika uz pretpostavku da su informacije u blokovima istinite. Naime, sve informacije se mogu nesmetano unositi u bazu podataka, no iste nije moguće izmijeniti ili ukloniti bez prethodnog konsenzusa (OECD, 2017.). Utjecaj koji blockchain tehnologija može imati na različite industrije je značajan, a upravo iz razloga što se gotovo svaka vrsta informacije može digitalizirati, kodificirati i smjestiti u bazu podataka, a koja je trajna i zaštićena od neovlaštenih promjena (Institute of International Finance, 2016.). Promatrajući s aspekta sektora osiguranja, primjenom ove tehnologije moguće je ostvariti utjecaj na cjelokupni lanac procesa osiguranja i to od prikupljanja podataka, analize rizika, formiranja visine premija, izdavanja polica te obrade raznih upita (Budimir, 2020.).

## 2.4. Direktiva o distribuciji osiguranja

Republika Hrvatska, kao i ostale zemlje članice Europske unije, ima obvezu harmonizacije nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije. Budući kako se Europska pravna stečevina stalno razvija, svaka zemlja članica dužna je usklađivati vlastite nacionalne propise sukladno svim nastalim izmjenama (Hrvatski sabor, b. d.). Kako to i navodi Ćurković (2019.), zakonodavstvo Europske unije u stalnoj je težnji za uspostavljanjem efikasnog funkcioniranja zajedničkog tržišta kroz primjenu načela slobodnog nastana i slobodnog pružanja usluga, te općenitom postizanju veće razine zaštite potrošača na cjelokupnom području Europske unije. Navedeno se, između ostalih, odnosi i na djelatnost osiguranja, a budući kako ista u gotovo svim zemljama članicama Europske unije predstavlja jedan od značajnijih sektora gospodarstva. Važnost koju djelatnost osiguranja u svojoj biti predstavlja, ali i prisutnost brojnih promjena kojima je posljednjih godina tržište osiguranja izloženo, nametnula su potrebu za uvođenjem novog pravnog uređenja posredništva u osiguranju na području Europske unije. Nastupanje financijske krize, razvoj novih proizvoda, digitalizacija i uvođenje novih tehnoloških rješenja te pojava suvremenih kanala prodaje proizvoda osiguranja, predstavljaju samo neke od promjena koje su prethodile uvođenju nove Direktive 2016/97, a kao odgovara na novonastalu situaciju na cjelokupnom tržištu osiguranja (Ćurković, 2019.).

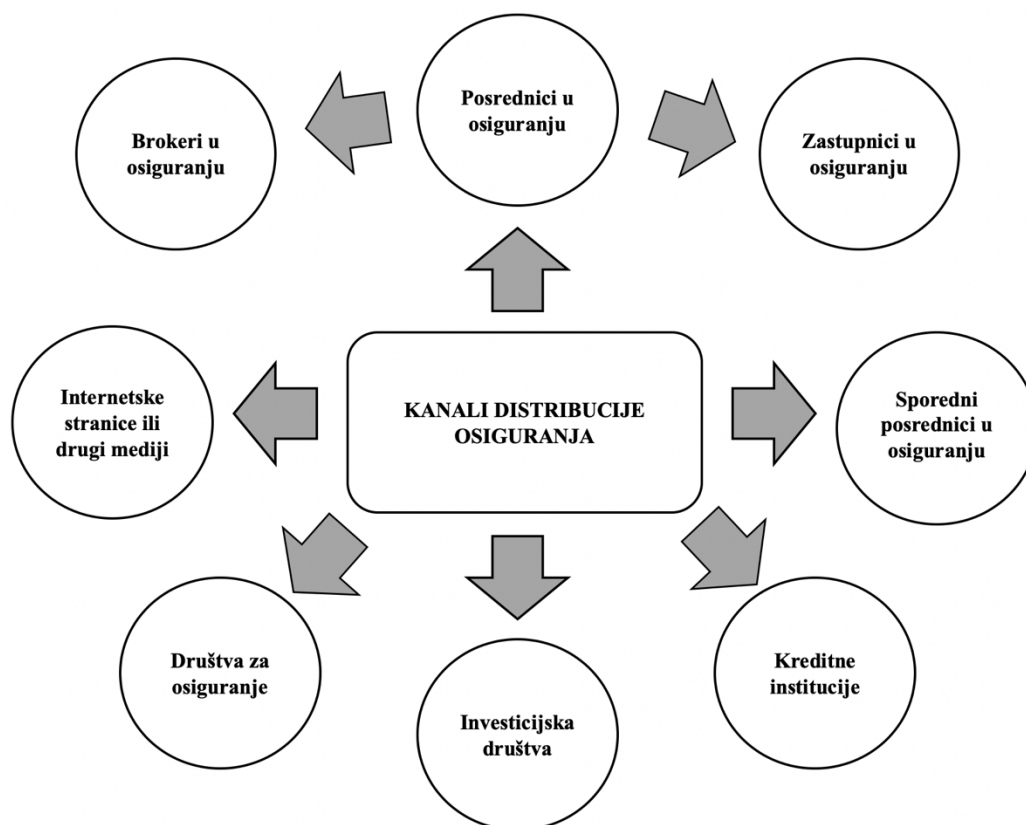
Direktiva 2016/97 ili Direktiva o distribuciji osiguranja (Insurance Distribution Directive – IDD) stupila je na snagu 22. veljače 2016. godine (EUR-Lex, b. d.). Prema HANFA (2017.) rok za implementaciju u nacionalno zakonodavstvo bio je određen datumom 23. veljače 2018. godine, a sama namjena direktive odnosila se na formiranje standarda ponašanja u prodaji, definiranje prekograničnog pružanja usluga te strožih odredbi u pogledu zaštite potrošača. Drugim riječima, direktiva uređuje način kreiranja i distribucije proizvoda osiguranja na području Europske unije, a kako bi se uskladila regulacija tržišta osiguranja i poboljšali standardi zaštite potrošača. Osim što utvrđuje bitne informacije koje potrošačima trebaju biti dostupne prije potpisa ugovora o osiguranju, direktiva također nameće pravila poslovanja i transparentnosti distributerima, pojašnjava postupke i pravila za prekogranično poslovanje te propisuje pravila za nadzor i sankcioniranje onih koji se iste ne pridržavaju. Na taj se način nastoji osigurati da svi distributeri osiguranja preuzmu potpunu odgovornost, a da istovremeno plasirani proizvodi udovoljavaju zahtjevima i potrebama krajnjih potrošača (EIOPA, b. d.). Kako to propisuje i sama Direktiva o distribuciji osiguranja (Direktiva (EU) 2016/97, 2016.), sve države članice njezinom primjenom osiguravaju da distributeri osiguranja prilikom

provođenja aktivnosti prodaje uvijek djeluju pošteno, pravedno i profesionalno, a sukladno najboljem interesu potrošača.

Stupanjem na snagu, Direktivom su propisana pravila osnivanja te obavljanja poslova distribucije osiguranja i reosiguranja za sve fizičke ili pravne osobe s poslovnim nastanom na području Europske unije. U okviru nove Direktive 2016/97 (2016.) u primjeni je znatno šira definicija osiguranja, a koja prema istoj predstavlja „(...) djelatnost predlaganja ugovora o osiguranju, savjetovanje o njima ili obavljanja drugih pripremnih radnji za sklapanje ugovora o osiguranju, ili sklapanja takvih ugovora, ili pružanja pomoći pri upravljanju takvim ugovorima i njihovu izvršavanju, posebno u slučaju rješavanja odštetnog zahtjeva, uključujući pružanje informacija o jednom ili više ugovora o osiguranju u skladu s kriterijima koje odabiru potrošači putem internetske stranice ili nekog drugog medija i sastavljanje rang-liste proizvoda osiguranja, uključujući i usporedbu cijena i proizvoda ili popust na cijenu ugovora o osiguranju, ako potrošač može izravno ili neizravno sklopiti ugovor o osiguranju na internetskoj stranici ili drugom mediju“.

Na području Europske unije posrednici u osiguranju imaju ključnu ulogu, međutim nova pravila odnose se na sve kanale distribucije proizvoda osiguranja, a uključujući i izravnu prodaju društava za osiguranje. U područje primjene nove Direktive, osim društava za osiguranje i posrednika, trebali bi biti obuhvaćeni i drugi sudionici tržišta osiguranja čija sporedna djelatnost podrazumijeva prodaju osiguranja poput putničkih agencija. Na taj će način primjena novih pravila omogućiti postizanje ravnopravnosti distributera, fer tržišno natjecanje te jednaku razinu zaštite potrošača, neovisno o korištenom kanalu prodaje proizvoda osiguranja (Direktiva (EU) 2016/97, 2016.). Prema HANFA (2017.), a sukladno odredbama propisanih Direktivom 2016/97, podjela kanala distribucije osiguranja dana je slikom u nastavku (Slika 4.).

Slika 4. Kanali distribucije osiguranja



Izvor: Izrada autora prema HANFA (2017.)

Pravila IDD-a jednako se primjenjuju na prodaju svih proizvoda osiguranja te predstavljaju minimalne standarde za distribuciju proizvoda osiguranja na cjelokupnom području Europske Unije. Istovremeno, državama članicama dopušten je određeni stupanj fleksibilnosti u okviru korištenja pojedinih nacionalnih opcija. Drugim riječima, svaka država, u cilju zaštite potrošača, zadržava pravo uvođenja dodatnih odredbi ili uvođenje drugih aktivnosti u područje primjene propisa te istima nije ograničena primjena strožih odredbi, ukoliko su one sukladne s Direktivom (EIOPA, b. d.).

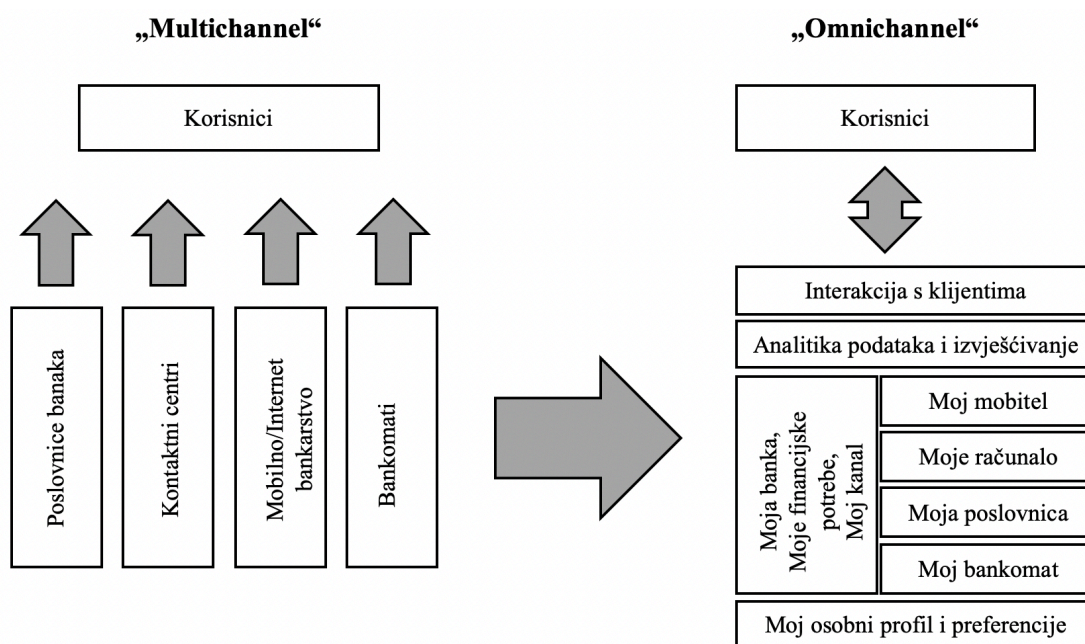
### 3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANKARSTVA

Vrijeme u kojem danas živimo u sve većoj mjeri obilježeno je pojmom digitalizacije. Uvođenje novih tehnologija i tehnoloških rješenja ima direktan utjecaj na promjene i način funkcioniranja svakog gospodarstva. Nedavna situacija prouzrokovana nastupom COVID-19 pandemije samo je dokaz kako digitalizacija postaje sve veći dio naše svakodnevnice, a upotreba digitalne tehnologije postaje široko prihvaćena na globalnoj razini. Živimo u vremenu u kojemu je većinu kupnje moguće odraditi putem interneta umjesto odlaska u trgovine, plaćanje putem pametnih uređaja zamijenilo je osobne odlaske u banku, a općenita dostupnost informacija nikad nije bila jednostavnija. Digitalizacija je postala sastavni dio života svakog pojedinca, a čime njezin utjecaj na daljnje promjene u načinu života i funkcioniranju svakog gospodarstva postaje neizbježan. Prema riječima Plevljak (2019.), digitalizacija predstavlja upotrebu suvremene tehnologije u cilju unaprjeđenja i zamjene poslovnih procesa te stvaranje uvjeta za digitalno poslovanje u kojemu informacija nosi ključnu ulogu. S druge strane, digitalna transformacija, kao nastavak procesa digitalizacije, podrazumijeva znatno širi pojam te je prisutna na svim razinama poslovanja. Riječ je o transformaciji cjelokupnog poslovanja poduzeća uslijed usvajanja digitalnih tehnologija i novih tehnoloških rješenja u sva područja poslovanja. Digitalna transformacija na taj način rezultira promjenama u postojećim poslovnim procesima, potiče inovativnost i primjenu novih modela poslovanja temeljnih na tehnologiji, a istovremeno omogućava isporuku proizvoda veće vrijednosti krajnjim korisnicima (Plevljak, 2019.). Trenutak kada određena organizacija krene razmišljati o primjeni tehnologije smatra se početkom procesa digitalne transformacije, a koji traje sve do trenutka njegove potpune integracije u sve aspekte poslovanja. Kako bi transformacija poslovanja bila uspješna, osim same primjene digitalne tehnologije, nameće se i potreba edukacije svih zaposlenika. Razvojem novih digitalnih tehnologija, organizacijama je pružena mogućnost jednostavnijeg povezivanja sa krajnjim korisnicima, a čineći ih dostupnima na pravom mjestu i u pravom trenutku. Digitalna transformacija će stoga uključivati i brojne promjene u procesima i područjima interakcije zaposlenika sa krajnjim korisnicima. Kao i kod ljudi, vrijedi da je svaka organizacija individualna, stoga će i proces digitalne transformacije za svaku od njih biti različit (EUROPE DIRECT Čakovec, b. d.).

### 3.1. Digitalizacija banaka

Današnje poslovanje okarakterizirano je stalnim i brzim promjenama, a koje su, uslijed razvoja i primjene različitih tehnologija, prisutne u svim područjima ekonomije i društva općenito. Bankarstvo, kao jedan od ključnih sektora svakog gospodarstva, također nije izuzeto od utjecaja nastalih trendova usmjerenih ka sve većoj digitalizaciji. U želji za bržim i raznovrsnijim opcijama usluge, preferencije potrošača podložne su stalnim promjenama te oni, danas, očekuju financijska iskustva koja besprijeckorno odgovaraju njihovim željama i potrebama. Iako se digitalna transformacija posljednjih godina postepeno razvijala, nedavne globalne promjene poput pandemije i sazrijevanja mlađih generacija, dodatno su ojačale njezinu prisutnost, kao i ubrzale potražnju potrošača za hiperpersonaliziranim i povezanim iskustvima (Lele, Udiavar i Mannamkery, 2021.). Drugim riječima, potrošači danas teže stalno dostupnom pristupu bankarskim uslugama te uživaju u fleksibilnoj, besprijeckornoj i pojednostavljenoj usluzi. Istovremeno, naglasak je stavljen na značenje više-kanalnosti (engl. omnichannel), a koja korisnicima, sukladno njihovim potrebama, omogućuje odabir između različitih kanala za izvršenje različitih transakcija. Prijelaz sa dosadašnjeg, tradicionalnog poslovanja banaka (engl. multichannel) na više-kanalni model, prikazan je slikom u nastavku (Slika 5.).

Slika 5. Prijelaz na više-kanalno bankarstvo



Izvor: Izrada autora prema Poola, K. i Muneendra, K. (2021.)



Više-kanalnost podrazumijeva promatranje iskustva očima kupaca, nudeći pri tome besprijekorne, integrirane i dosljedne usluge kroz sve postojeće kanale. Na taj način, banke postavljaju klijenta u središte svoga poslovanja, nudeći mu mogućnost kontrole u odabiru između željenih kanala (Poola i Muneendra, 2021.). Jedinstvena komunikacija sa postojećim, ali i potencijalnim klijentima koja se odvija preko svih raspoloživih kanala, bankama pruža mogućnost stalne prisutnosti, a informacijska povezanost između kanala im istovremeno omogućuje kvalitetno praćenje aktivnosti pojedinih klijenata. Bankama je na taj način pružena mogućnost detaljnijeg i osobnijeg upoznavanja s klijentima i njihovim promjenjivim potrebama, a čime ostvaruju direktan utjecaj na poboljšanje korisničkog iskustva te jačanje stupnja lojalnosti svojih klijenata.

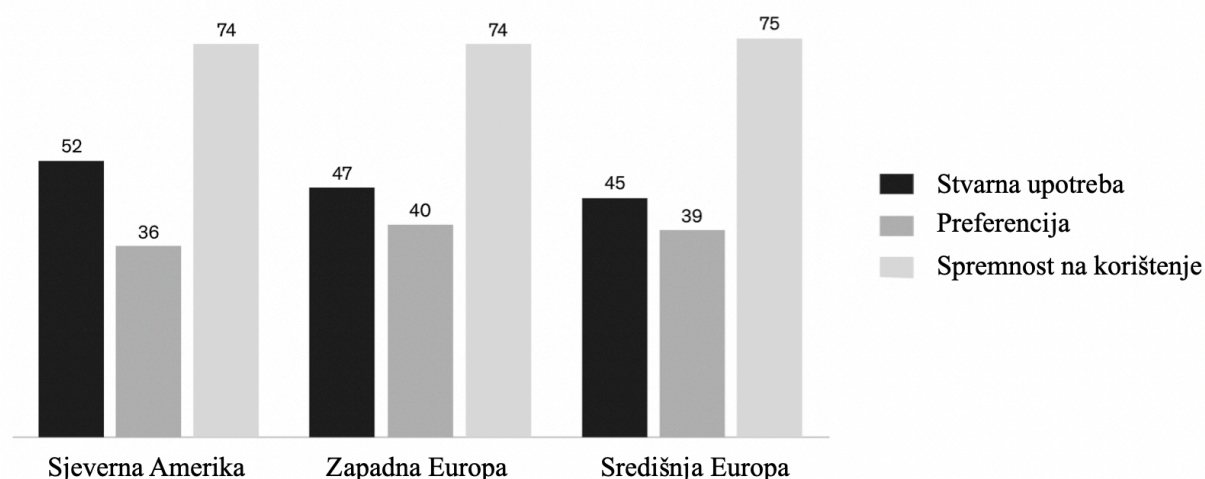
Suočeni sa stalnim promjenama i novonastalim tržišnim uvjetima, poslovnim subjektima se, u cilju zadržavanja konkurentske prednosti i općenitog opstanka na tržištu, nameće snažna potreba za inovativnošću. Upravo su inovacije i njihova efikasna integracija u poslovnim strategijama ono što će činiti razliku između različitih poslovnih subjekata i njihovog poslovnog uspjeha. Pravovremenom i učinkovitom prilagodbom svojih strategija, svaki će poslovni subjekt, a jednako tako i banke, iskoristiti svoje postojeće kapacitete i potencijale kao odgovor na nove tržišne uvjete te unaprjeđenje poslovanja. Obzirom na rastući utjecaj koji digitalna tehnologija ima na razvoj cjelokupnog gospodarstva pa tako i bankarskog sektora, u posljednje vrijeme učinilo je inovacije i digitalizaciju ključnim čimbenicima jačanja konkurentske pozicije i očuvanja profitabilnosti. Brojne banke, na globalnoj razini, postaju toga svjesne i većina ih se, u većoj ili manjoj mjeri, odlučila poduzeti neku vrstu inicijative ka digitalnoj transformaciji. Dakako, i dalje postoje mnoga neriješena pitanja, izazovi i neizvjesnosti, a sa kojima će se, u cilju potpune digitalne transformacije, banke morati što prije suočiti (Puga, 2022.).

Primjena tehnoloških inovacija na području bankarstva svakako je najsnažniji utjecaj imala na platni promet, omogućujući pri tome klijentima brže provođenje transfera novčanih sredstava, lakši pristup informacijama i uvid u stanje po aktivnim računima te niže cijene usluga. Prema navodima singapurske banke, DBS (2023.), neki od novonastalih trendova koji mogu stvoriti nove mogućnosti u digitalizaciji bankarstva uključuju povećani naglasak na korisničkom iskustvu, širenje beskontaktnog plaćanja, pojačano prihvaćanje umjetne inteligencije, procvat digitalnih banaka (engl. Neobanks), veću upotrebu blockchain tehnologije, fokus na velike podatke i analitiku i dr. Korisničko iskustvo klijenata je, kako navode u DBS (2023.), uvijek bilo u središtu bankarskog sektora. Kako većina bankarskih usluga koje banke nude pružaju

jednostavnost transakcija, praktičnost je postala standard koji korisnici i očekuju. Upravo iz tog razloga, banke kontinuirano nastoje učiniti što više u pogledu sigurnosti, brzih transakcija i bolje korisničke podrške. Navedeno podrazumijeva stavljanje naglaska na formiranje pristupačnijeg korisničkog sučelja te jednostavnije navigacije kroz bankovne portale i aplikacije za mobilno bankarstvo (DBS, 2023.). Životne navike korisnika sve su više motivirane i usmjerene brzinom i jednostavnošću brojnih online usluga, a pri čemu su im sve potrebne informacije i usluge dostupne u samo jednom kliku. Budući kako su danas očekivanja usmjerena prema trenutnom pristupu brojnim bankovnim uslugama, internetsko bankarstvo nije bilo iznimka, sa sve većim brojem korisnika koji svoje financijske transakcije ili druge usluge nastoje izvršiti putem aplikacija, tableta ili računala (EY Global, 2020.). Temeljem provedenog vlastitog istraživanja o trendovima za srednju i istočnu Europu, iz EY Global (2020.) navode kako 77% ispitanika koristi stolno ili prijenosno računalo za bankarstvo, njih 55% osjeća se ugodnije koristeći samo online pružatelje financijskih usluga nego prije, a 84% ispitanika je izjavilo kako prvo koristi Internet kada pretražuju nove proizvode. Sukladno zahtjevima tržišta, banke i financijske institucije, moraju moći modernizirati svoje korisničko iskustvo kako bi privukle nove, mlađe generacije nudeći im pri tome mogućnost korištenja bankovnih usluga gdje god i kad god to pozele, a istovremeno zadržavajući postojeću, tradicionalnu korisničku službu (Mistry, 2021.). Široku primjenu digitalnog bankarstva dokazuju i riječi Yuen (2022.), a koja na temelju provedenog istraživanja („Insider Intelligence’s Mobile Banking Competitive Edge Study“) navodi kako se 89% ispitanika izjasnilo korisnicima mobilnog bankarstva, a od čega njih 97% pripada generaciji milenijalaca. Prema navedenom istraživanju, vrijedi zaključak kako mobilno bankarstvo nije trend obuhvaćen samo mlađim generacijama, budući kako je i prednosti istog prepoznalo i 91% pripadnika generacije X i 79% pripadnika baby boom-a (Yuen, 2022.). Međutim, iako je općenito ostvareni porast impresivan, Khon, Nizam, Tan i Taraporevala (2022.) navode kako je sama upotreba mobilnih usluga premašila stvarne preferencije korisnika za gotovo deset postotnih bodova tijekom 2021. godine, a što implicira da banke nisu u potpunosti pridobile klijente i riskiraju njihovo nezadovoljstvo. Također, općenita spremnost korisnika za primjenom mobilnog bankarstva, drastično je veća od stvarne upotrebe istog te u prosjeku poprima iznos od 75%. Prisutnost nesrazmjera između stvarne upotrebe, preferencija i spremnosti na korištenje mobilnog bankarstva dosljedan je u svim regijama, a što je prikazano grafikonom u nastavku (Grafikon 1.). S obzirom da su spremnost korisnika, preferencije i njihovo stvarno ponašanje izvan ravnoteže, banke bi trebale razmotriti prevladavajući "digitalizirani" način razmišljanja, a koji je do sada obuhvaćao prijenos usluga

pružanih u fizičkom obliku u uvjete digitalnog okruženja. U cilju uravnoteženja svih dimenzija, odnosno postizanja skladnosti između preferencija i stvarne upotrebe u odnosu na samu spremnost korisnika, pred banke se postavlja zahtjev za prilagodbom rješenja i isporukom jedinstvenog iskustva korištenja mobilnih usluga (Khon, Nizam, Tan i Taraporevala, 2022.).

*Grafikon 1. Postotak stvarne upotrebe, preferencija i spremnosti na korištenje mobilnog bankarstva po regijama, 2021. godina*



Izvor: Izrada autora prema Khon, S., Nizam, A., Tan, D. i Taraporevala, Z. (2022.)

Prednosti digitalnih oblika plaćanja, sa stajališta korisnika, očituju se u bržem i jednostavnijem obavljanju različitih transakcija u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu, olakšanom pristupu informacijama, nižim troškovima te izravnom pristupu u stanja vlastitih računa i izvršenim prometima po istima. Iako mobilno bankarstvo predstavlja jednu od najbrže prihvaćenih inovacija unutar bankarskog sektora, povezivanje pametnih uređaja sa NFC (engl. Near Field Communication) beskontaktnom tehnologijom uvelike je transformiralo bezgotovinski način plaćanja te dodatno unaprijedilo samu digitalizaciju poslovanja banaka. Obzirom na pogodnosti koje su im omogućene, sklonost korisnika prema beskontaktnim kanalima plaćanja i prijenosu sredstava, posljednjih je godina značajno porasla (DBS, 2023.). Dodatan utjecaj na povećanje upotrebe beskontaktnih metoda plaćanja, svakako se ističe u osjetno smanjenoj primjeni gotovine uslijed posljedica izazvanih pojavom COVID-19 pandemije. Prema istraživanju koje je, u razdoblju trajanja pandemije, provela Visa (2021.), 65% potrošača se izjasnilo kako bi, po završetku pandemije, radije koristili beskontaktno plaćanje jednako ili čak i više, dok je njih 16% izjavilo da bi se vratilo na ranije korištene metode plaćanja. Nadalje, široko prihvaćenoj

primjeni digitalnih oblika plaćanja ide u prilog i činjenica kako 85% ispitanika očekuje digitalne opcije prilikom izvršenja svojih kupnji, pri čemu se 62% potrošača izjasnilo kako korištenje kreditnih ili debitnih kartica smatra najboljom beskontaktnom opcijom, njih 41% kao opciju navelo je aplikacije za mobilna plaćanja, dok je plaćanje korištenjem mobilnog novčanika odabralo 37% potrošača (Visa, 2021.). Shodno svemu navedenom, a kako to i navode u DBS (2023.). moguće je pretpostaviti da će se trend primjene beskontaktnog plaćanja nastaviti razvijati u nadolazećem razdoblju, dok će, kako bi osigurale besprijekorne i kvalitetne usluge svojim korisnicima, banke sve intenzivnije poraditi na jačanju svoje digitalne prisutnosti i usvajanju novih tehnologija.

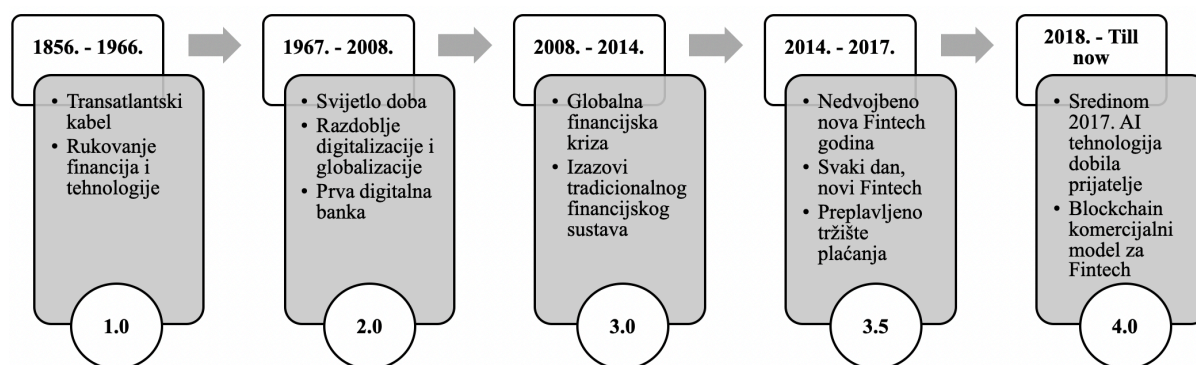
Primjenom digitalnog bankarstva, također je omogućeno praćenje ponašanja i detaljan uvid u sve aktivnosti korisnika, zbog čega kvalitetna analiza prikupljenih podataka predstavlja bitan faktor za nuđenje unaprijeđenih i maksimalno personaliziranih iskustava i usluga. Banke moraju znati efikasno iskoristiti sve prikupljene podatke o svojim klijentima, a u cilju boljeg upoznavanja sa njihovim zahtjevima, pružanja prilagođenih iskustava te uspostavljanja emocionalne povezanosti. Obzirom na postojeće tržišne uvjete i promjenjive zahtjeve korisnika, banke će moći profitirati jedino u slučaju kada su sposobne unovčiti prikupljeno znanje o svojim klijentima, a kao što to danas čine sve velike tehnološke tvrtke (Nunez-Letamendia, A. i Nunez-Letamendia, L., 2023.). Danas je općepoznato da Google u bilo kojem trenutku zna što želimo učiniti, međutim kako to i navode Nunez-Letamendia, A. i Nunez-Letamendia, L. (2023.), podaci o tome što doista radimo, gdje i kada trošimo vlastita sredstva, trenutno se nalaze isključivo unutar bankarskog sektora. Prema tome, kako bi zadržale konkurentsku poziciju na tržištu, banke će morati pronaći način kako bi uravnotežile klijentima zajamčenu zaštitu i povjerljivost prikupljenih podataka, a istovremeno iz njih izvukle vrijednosti. Upravo će iz tog razloga analitika podataka i umjetna inteligencija (AI), u narednim razdobljima, biti presudne za pravilno korištenje ovih informacija, a uz pružanje diferencirane i personalizirane vrijednosti korisnicima, po pristupačnim cijenama (Nunez-Letamendia, A. i Nunez-Letamendia, L., 2023.). Primjenom tehnologije umjetne inteligencije unutar bankarskog sektora značajno se doprinosi pojednostavljenju složenih operacija te pružanju brze i stalno dostupne podrške klijentima putem chatbot-ova, ali može poslužiti i kao koristan alat za otkrivanje prijevara (DBS, 2023.). Dugoročno gledano, tehnološke inovacije kao što to predstavljaju umjetna inteligencija (AI) i blockchain tehnologija, svakako će imati značajan utjecaj na daljnji razvoj bankarstva. Blockchain tehnologija napredni je sustav baze podataka koji omogućuje transparentnu i sigurnu evidenciju financijskih transakcija, a koja se trenutno u

bankama koristi za osiguranje jednostavnih transakcija i prijenos novca. U budućnosti bi primjena blockchain tehnologije mogla poprimiti značajno širu primjenu poput provođenja KYC usklađenosti, trgovanja vrijednosnim papirima, održavanja digitalnih valuta i slične složenije operacije (DBS, 2023.). Međutim, modernizacija temeljnih bankovnih sustava, kao što su prikupljanje depozita i odobravanje krediti, a koji upravljaju okosnicom aktivnosti svake banke, predstavlja njihov nedvojbeno najvažniji korak koji će morati poduzeti. Kako bi ostale konkurentne, za banke će biti nužno unaprijediti tehnologiju korištenu u pozadini svog poslovanja te provesti ulaganja u nova tehnološka rješenja poput računalstva u oblaku i robotsku automatizaciju procesa, a kako bi isporučile besprijekorno iskustvo i kvalitetan krajnji proizvod. Navedene promjene i ulaganja, bankama će pružiti mogućnost smanjenja troškova, dok će im u isto vrijeme biti pružena prilika za postizanje bolje tržišne pozicije u odnosu na napredne FinTech kompanije (Hamilton, 2018.).

### **3.2. Uloga Fintech-a**

Tehnološki napredak donosi značajne promjene u svim aspektima poslovanja i života općenito, pa tako niti sektor bankarstva nije iznimka. Nastale promjene u bankarskoj industriji ne podrazumijevaju samo uvođenje novih tehnologija u postojeće, tradicionalne procese poput mobilnog bankarstva, već obuhvaćaju i ulazak novih proizvoda na tržište od strane brzo rastućih Fintech kompanija, a za koje Bračun i Turkalj (2020.) smatraju da preuzimaju inicijativu u području dosad rezerviranom isključivo za banke. Fintech predstavlja skraćenicu za financijsku tehnologiju (engl. financial technology) te zapravo podrazumijeva integraciju financijskih usluga i informacijske tehnologije, a sve sa ciljem kako bi transakcije bile brže, jednostavnije za korištenje i sigurnije (ZIGURAT, 2022.). Prema riječima jedne od vodećih banaka na području Republike Hrvatske, PBZ (2018.), Fintech pokazuje stupanj digitalnog razvoja bankarskog, ali i ukupnog financijskog sustava. U najširem smislu, riječ je o usvajanju novih digitalnih rješenja u poslovanju i transformaciji cjelokupnog financijskog sektora. Obzirom na nastale strukturne promjene i utjecaj koji ima na cjelokupno financijsko poslovanje, značenje i uloga Fintech-a je prema riječima HUB (2019.) mnogo veća od, nebankarske konkurencije zasnovane na novim tehnologijama u okviru tradicionalnih bankarskih poslova. Tehnologija je oduvijek igrala ključnu ulogu u financijskom sektoru, stoga mnogi povezuju prisutnost Fintech-a sa nastankom modernog društva. Međutim, kako to navode i u ZIGURAT (2022.) pravo značenje istog se zapravo razvijalo kroz različita vremenska razdoblja, a što je prikazano slikom u nastavku (Slika 6.).

Slika 6. Faze razvoja Fintech-a



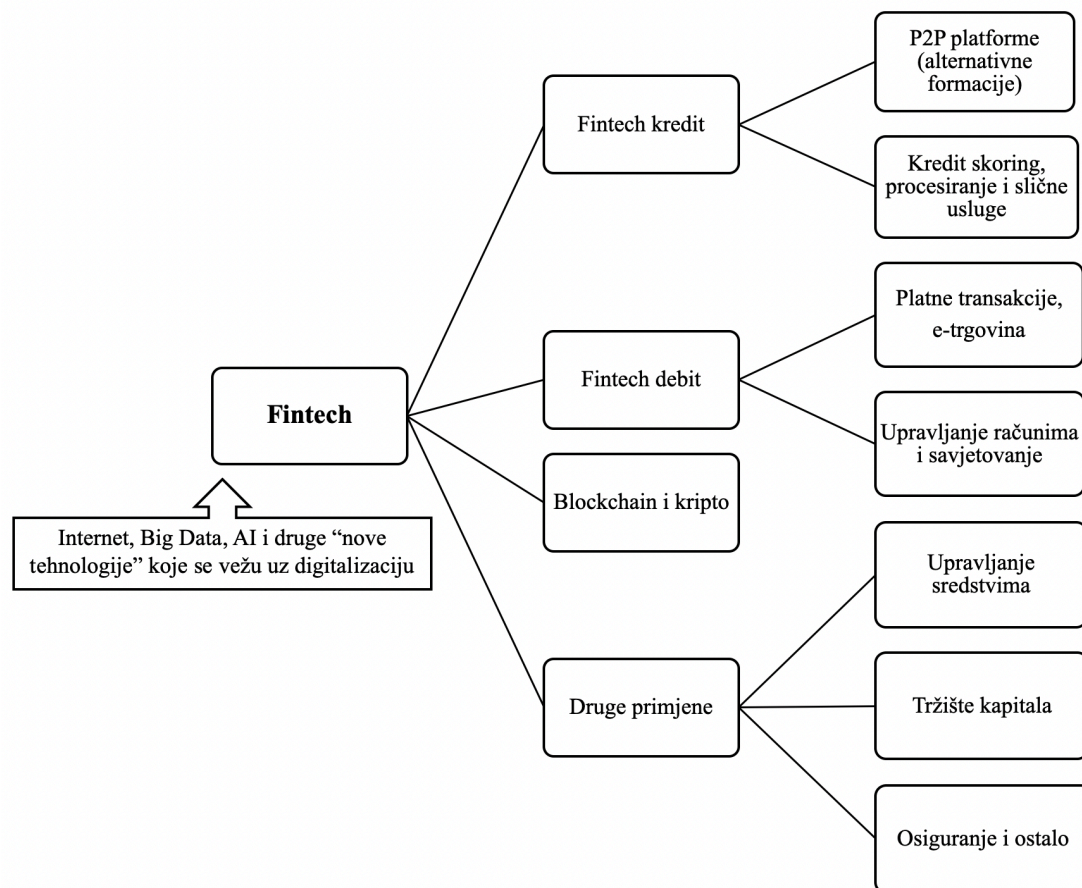
Izvor: Izrada autora prema ZIGURAT (2022.)

Primjena financijske tehnologije drastično je promijenila poslovne modele banaka nudeći im pri tome mogućnost izravnog pristupa, otvorene sustave, fleksibilniji odnos sa korisnicima te dematerijalizaciju samih procesa i dokumenata općenito (PBZ, 2018.). Prema mišljenju HNB (2020.), banke mogu značajno utjecati na smanjenje svojih troškova primjenom nove tehnologije, a budući im je na taj način omogućeno pružanje većine usluga putem Interneta ili pametnih uređaja, umjesto do sad tradicionalnog nuđenja proizvoda u vlastitim poslovnicama. Pojava Fintech kompanija zasada još nije u potpunosti ugrozila tržišnu poziciju banaka. Međutim, jedan od njihovih glavnih izazova, kao tradicionalnih financijskih institucija, svakako podrazumijeva odgovor na pojačanu digitalizaciju te adaptaciju na nove trendove, a u cilju kako bi i dalje zadržale dominantne pozicije u financijskom sektoru (HNB, 2020.). Prednosti koje ulazak novih Fintech kompanija donosi jesu mnogobrojne, a PBZ (2018.) kao neke ističe porast stupnja digitalizacije, učinkovitosti i sigurnosti, formiranje novih poslovnih modela, nove pogodnosti za potrošače, jednostavnost korištenja usluga te smanjenje troškova. No, iako prisutnost Fintech-a povećava učinkovitost, osnažuje konkurentnost te zagovara financijsku uključenost, HNB (2020.) smatra da njegovo djelovanje istovremeno unosi dodatne rizike u financijski sustav u pogledu financijske stabilnosti i samog integriteta tržišta. Usporedno sa strogo reguliranim bankama, Fintech kompanije nemaju zahtjeve za likvidnošću te posluje uz niže kapitalne zahtjeve, nizak kapital za operativni rizik, niske troškove usklađivanja i manje opsežne AML/KYC zahtjeve itd. (Capgemini, 2021.).

Djelovanje Fintech-a moguće je podijeliti na četiri funkcionalna područja, a koja prema HUB (2019.) jesu Fintech kredit, Fintech debit, Blockchain i kriptovalute te druge primjene vezene uz tržišta kapitala, upravljanje portfeljima i osiguranja. Detaljniji prikaz funkcionalnih područja

Fintech-a dan je slikom u nastavku (Slika 7.). Iako su područja djelovanja Fintech-a definirana, njegova podjela ne poprima institucionalni karakter (HUB, 2019.).

Slika 7. Funkcionalna područja Fintech-a



Izvor: Izrada autora prema HUB (2019.)

Pored Fintech-a, potrebno je naglasiti i prisutnost velikih nefinancijskih informatičkih divova, poznatih pod nazivom Big-Tech, a koji u potpunosti transformiraju očekivanja potrošača o pristupu podacima i korisničkom iskustvu općenito (Bračun i Turkalj, 2020.). Neke od vodećih multinacionalnih kompanija svakako jesu Facebook (Meta), Google, Amazon, Apple i Microsoft. Obzirom na jačinu utjecaja i konkurentskih pritisaka koje Fintech ostvaruje na globalnoj razini, isti predstavljaju prijetnju tradicionalnim financijskim posrednicima (HUB, 2019.). Dodatnu prednost im, kako to ističu Bračun i Turkalj (2020.), omogućuju njihovi raspoloživi resursi, nove tehnološke ideje i inovacije te patenti, a sa kojima banke i dalje teško drže korak.

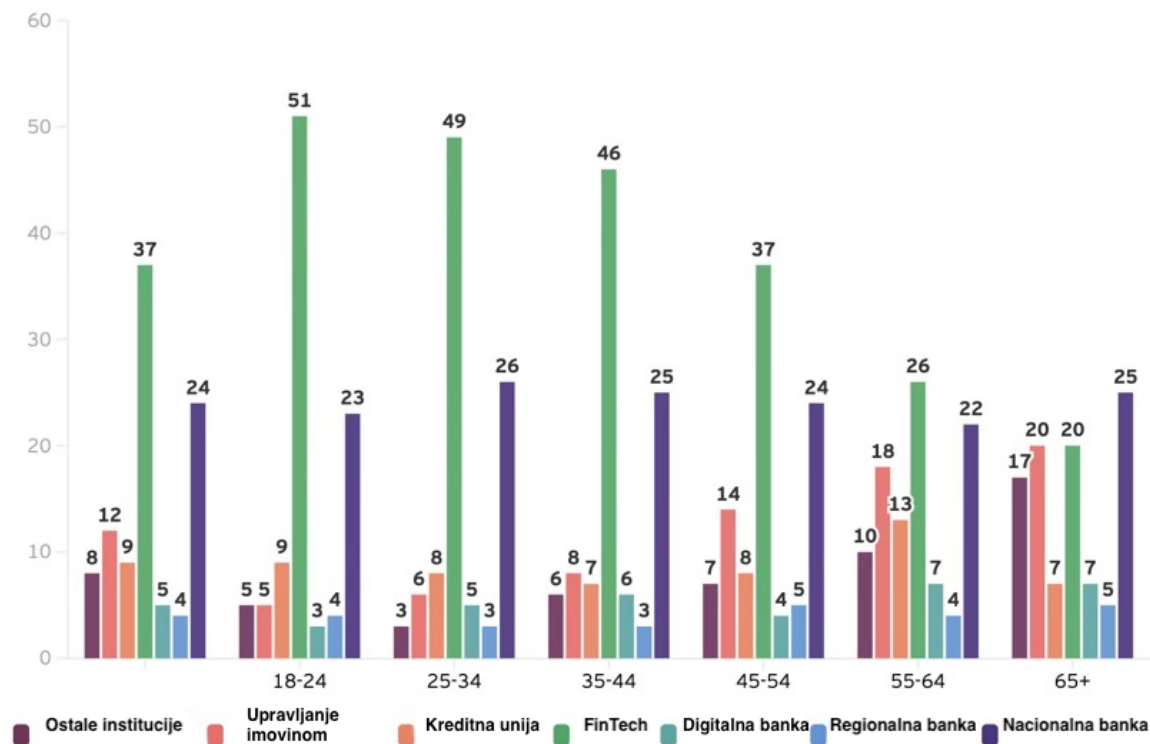
Pojavom inovativnih Fintech kompanija naglašavaju se koristi tehnološkog napretka, a koji pod utjecajem njihovog djelovanja kontinuirano nastavlja rasti. Značenje i ulogu Fintech-a moguće je jasno vidjeti kroz pojeftinjenje finansijskih usluga te povećanje stupnja dostupnosti i uključenosti šire populacije u svijet financija izvan okvira tradicionalnih finansijskih institucija (HUB, 2019.). Kao jednu od ključnih karakteristika, Krstić i Tešić (2016.) citirano u Bračun i Turkalj (2020.), ističu direktnu komunikaciju s korisnicima finansijskih usluga uglavnom uz bržu, jednostavniju i jeftiniju uslugu u odnosu na tradicionalne banke. Primjenom finansijske tehnologije se, prema riječima PBZ (2018.), pojedincima, ali i poduzećima pruža niz usluga povezanih s plaćanjem, kreditima, savjetovanjem, upravljanjem rizikom te virtualnim valutama. Pritom, kako i sam HNB (2020.) navodi, Fintech kompanije svoje usluge u većini slučajeva nude na području platnog prometa, korištenjem inovativnih i jeftinijih metoda za provođenje bezgotovinskih transakcija, pružanje međunarodnih platnih usluga i zamjene valuta. Kao dobar primjer pružatelja navedenog svakako valja istaknuti Revolut i TransferWise, dok isto može vrijediti i za ulazak Big-Tech kompanija u tradicionalne poslove platnog prometa i kartičnog poslovanja, a kao što su to slučajevi sa Google Pay-om i Apple Pay-om. Budući kako temelj poslovanja Fintech-a podrazumijeva korištenje napredne digitalne tehnologije, njezina upotreba im omogućuje pružanje brzih i automatiziranih finansijskih usluga poput platformi za direktno kreditiranje (engl. P2P, peer to peer), dok se javnosti najpoznatije područje svakako odnosi na kriptovalute (Bračun i Turkalj, 2020.). Skupno financiranje ili društveno pozajmljivanje (P2P) alternativni je oblik financiranja poslovanja razvijen od strane namjenskih platformi, međutim u cilju njihova daljnjeg jačanja, uloga banaka, kako to napominju i u PBZ (2018.), sve je važnija. Naime, neke od banaka već su pokrenule vlastite kanale na internetu gdje se pojavljuju u ulozi jamca, a putem kojih javnost potiču na korištenje P2P alata sa svrhom usmjeravanja sredstava u etički opravdane projekte (PBZ, 2018.).

Internet, umjetna inteligencija, digitalne valute, Blockchain tehnologija te ostala, danas široko primijenjena, tehnološka rješenja, direktno utječu na finansijsko tržište, a njihovo će značenje u narednim godinama sve više dobivati na vrijednosti. Upravo iz tog razloga, primjena tehnoloških inovacija i prilagodba poslovnih modela banaka tržišnim uvjetima, za njih više ne predstavlja priliku, već nužnost i pitanje opstanka. Prema istraživanju Lele, Udiavar i Mannamkery (2021.), a provedenom u sklopu EY-a, 37% ispitanika izjavilo je kako upravo Fintech kompanije predstavljaju pružatelja finansijskih usluga u koju imaju najviše povjerenja, usporedno sa njih 33% koji su naveli tradicionalne banke. Nadalje, promatrajući dobne grupe ispitanika, utvrđeno je da najveći postotak povjerenja u Fintech svakako ostvaruje generacija Z



sa 51% te ih blisko slijede milenijalci sa udjelom od 49%. Detaljniji prikaz povjerenja potrošača u pružatelje financijskih usluga dan je grafikonom u nastavku (Grafikon 2.).

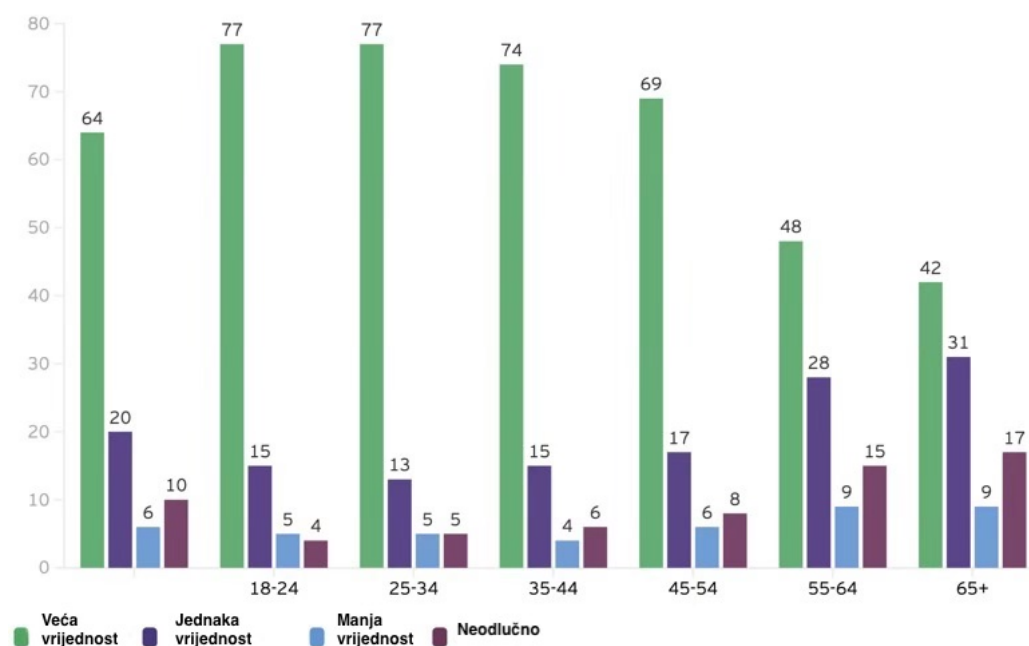
Grafikon 2. Povjerenje potrošača u pružatelje financijskih usluga



Izvor: Lele, Udiavar i Mannamkery (2021.)

Posljednjih godina, digitalna je evolucija postavila financijske institucije u izravnu konkurenciju sa novom generacijom brzorastućih tehnoloških kompanija. Kako bi opstale i održale korak sa promjenama koje tehnološki napredak donosi, financijske institucije, na čelu sa bankama, morati će iz temelja preoblikovati svoje strategije i poslovne modele kako bi zadovoljili zahtjeve i preferencije korisnika (Lele, Udiavar i Mannamkery, 2021.). Naime, u svom su istraživanju, Lele, Udiavar i Mannamkery (2021.), zaključili kako je 64% ukupnih ispitanika izjavilo kako bi više cijeno otvoreno bankarstvo i ugrađena tehnološka rješenja koja upravljaju, povezuju i personaliziraju njihova iskustva s pouzdanim trećim stranama. Naime, promatrajući dobiveni zaključak u okviru različitih dobnih skupina ispitanika, utvrđeno je da najveći postotak, od 77%, pripada generaciji Z i milenijalcima. Mišljenja različitih dobnih skupina o vrijednosti otvorenog bankarstva i integraciji tehnoloških partnerstva u bankama, detaljno su prikazana niže priloženim grafikonom (Grafikon 3.).

Grafikon 3. Vrijednosti otvorenog bankarstva i integracije tehnoloških partnerstva



Izvor: Lele, Udiavar i Mannamkery (2021.)

Promatrajući odnose između tradicionalnih banaka, Fintech i Big-Tech kompanija te ostalih finansijskih institucija, a sukladno razvoju digitalne tehnologije, vrijedi da svi sudionici tržišta međusobno predstavljaju potencijalne partnere, ali i konkurenciju (HUB, 2019.). Prema tome, kakav će u narednom razdoblju biti ostvaren poredak na tržištu, ovisiti će, kao i uvijek do sad, o razini zadovoljstva potrošača.

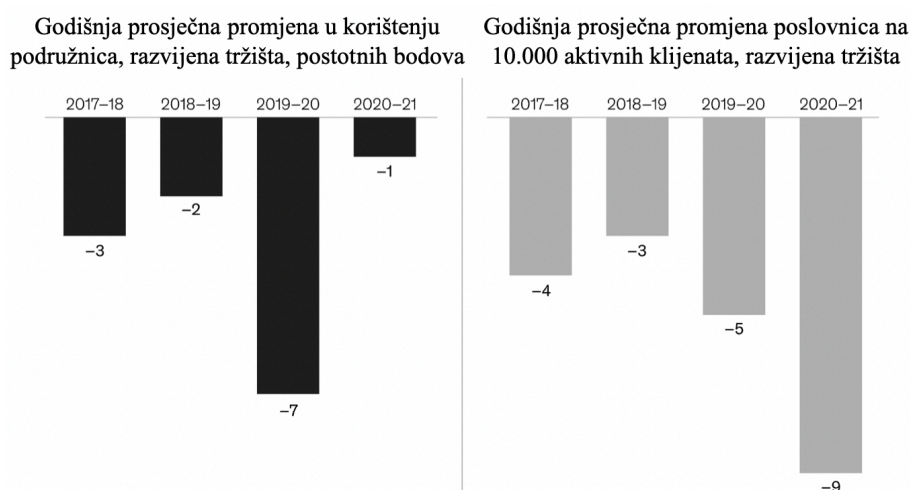
### 3.3. Pokazatelji digitalizacije bankarstva u svijetu

Suvremena tehnologija, primijenjena kroz mobilno i internet bankarstvo, digitalne baze podataka te društvene mreže kao kanala interakcije s klijentima, bankama omogućuje rješavanje problema geografske udaljenosti, čineći ih na taj način uvijek i lako dostupnima. Također, sami protok informacija te komunikacija i pristup postojećim, ali i potencijalnim klijentima uvelike je pojednostavljen. Stoga kako bi odgovorile na promjene u svom okruženju, a imajući u vidu potrebu povećanja produktivnosti i rastuću konkurenciju, banke težnju usmjeravaju ka sve većoj automatizaciji poslovnih procesa i upotrebi digitalne tehnologije. Obzirom kako se posljednjih godina svakodnevni život, ali i ukupni poslovni svijet, sve više odvija digitalno, nedvojbeno je da i broj korisnika digitalnog bankarstva kontinuirano raste. Sukladno promjenama u navikama i preferencijama korisnika, od banaka se sve intenzivnije zahtijeva

proširenje ponude, a koja će biti različita od univerzalnih bankarskih proizvoda ograničenih na isključivo fizičku distribuciju putem poslovnica. Međutim, prema Lele, Udiavar i Mannamkery (2021.) citirano u Puga (2022.) i dalje postoje određene dvojbe u vezi s ovim pitanjem, budući kako je, u provedenom istraživanju od strane EY, 24% ispitanika izjavilo da će u budućnosti rjeđe posjećivati poslovnicu, dok njih 82% i dalje vjeruje da je prisutnost poslovnica u blizini iznimno ili vrlo važna.

Danas se, obzirom na suvremene tržišne uvijete i kontinuirani digitalni razvoj, često postavlja pitanje je li doista i u kojoj je mjeri, fizička prisutnost banaka uopće potrebna. Veliki broj banaka na globalnoj razini, a tako i mnoge banke u Europi, suočene sa novonastalim trendovima, odlučile su smanjiti broj svojih poslovnica te preusmjeriti poslovanje u, danas široko prihvaćene, digitalne kanale. Kao jedan od razloga zatvaranja poslovnica svakako se odnosi na financijski aspekt poslovanja banaka, budući kako im prelazak na digitalno bankarstvo može pružiti značajnu uštedu. Kako to i navode Khon, Nizam, Tan i Taraporevala (2022.), banke na razvijenim tržištima su tijekom 2021. godine zatvorile 9% vlastitih poslovnica, a što ujedno predstavlja najveći postotak smanjenja unazad pet godina. Navedeno smanjenje odgovor je na nastale promjene u ponašanju potrošača uslijed pojačane upotrebe digitalnih kanala i smanjenja potražnje za uslugama u fizičkom obliku, a koje su dodatno ubrzane u uvjetima pandemije (Khon, Nizam, Tan i Taraporevala, 2022.). Pregled promjena u broju aktivnih poslovnica i općoj upotrebi istih za promatrano razdoblje od 2017.-2021. godine, dan je grafikonom u nastavku (Grafikon 4.).

*Grafikon 4. Promjene u broju aktivnih poslovnica za razdoblje od 2017.-2021. godine*



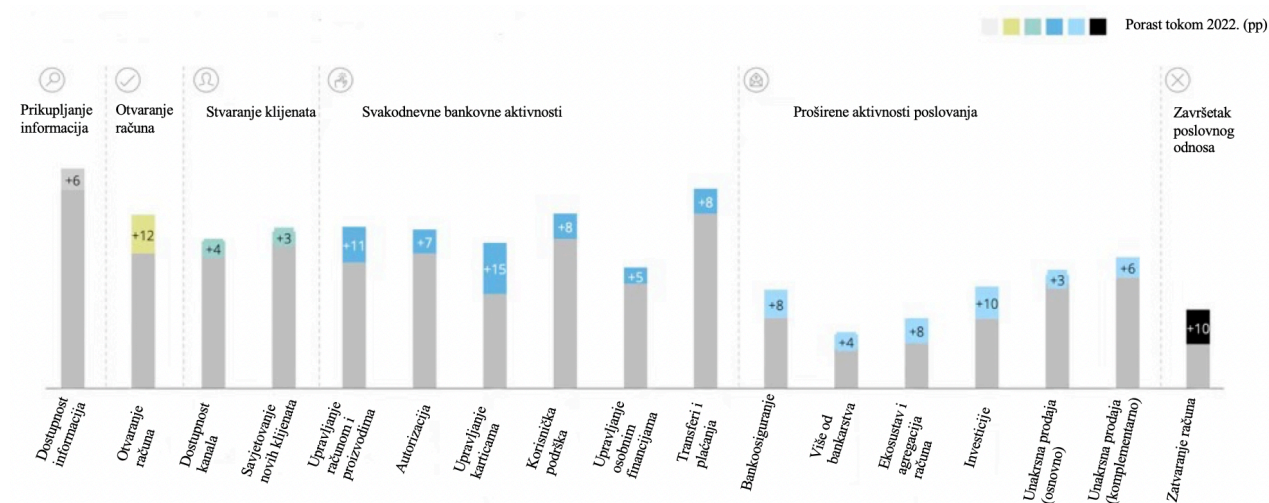
Izvor: Khon, S., Nizam, A., Tan, D. i Taraporevala, Z. (2022.)

Iako je trend smanjenja prisutnosti banaka u fizičkom obliku i ubrzani prelazak na digitalne kanale poslovanja prisutan na globalnoj razini, činjenica je da ono nikada neće moći u potpunosti zamijeniti tradicionalne oblike bankarstva. Naime, unatoč snažnim utjecajima digitalizacije kojima je društvo izloženo, poslovnice se i dalje smatraju glavnim dokazom vjerodostojnosti banaka te izvorom povjerenja za njihove korisnike. Prednosti bankovnih poslovnica, u odnosu na digitalno bankarstvo, očituju se upravo u osobnom kontaktu sa stručnim osobljem, a osobito kada je riječ o pružanju složenijih oblika bankovnih usluga poput kredita. Premda je osobna interakcija ključna za postizanje povjerenja u usluge, ali i banke općenito, stalno usvajanje novih trendova postati će važan čimbenik njihova opstanka. Digitalno bankarstvo i upotrebu novih tehnologija, ne treba stoga promatrati kao kraj tradicionalnog poslovanja banaka, već kao efikasnu nadopunu postojećih poslovnih modela. Banke moraju kontinuirano tražiti inovacije i razvijati nove strategije poslovanja sukladno zahtjevima tržišta jer će jedino na taj način biti u mogućnosti zadržati postojeće i privući potencijalne klijente.

Poslovanje u uvjetima globalne pandemije, tijekom posljednjih je godina značajno utjecalo na poslovne modele banaka, a koje su sukladno novonastalim promjenama, bile prisiljene ubrzati svoje ambicije u okviru digitalne transformacije (Manning, 2022.). Tradicionalne banke suočavaju se s neviđenim pritiskom korisnika, a čija očekivanja, u pogledu personaliziranih korisničkih iskustava i digitalnog bankarstva, sve više jačaju. Budući kako se oko 73% svjetskih interakcija s bankama odvija putem digitalnih kanala, integracija digitalnih rješenja u njihove poslovne procese više nije stvar izbora, već pitanje opstanka (Anan i suradnici, 2023.). Prema Izvještaju o zrelosti digitalnog bankarstva u 2022. godini, a provedenom od strane Deloitte (2022.), moguće je podijeliti banke u četiri kategorije sukladno postignutom stupnju digitalizacije. Navedeno podrazumijeva digitalne lidere (engl. Digital champions), digitalne pametne sljedbenike (engl. Digital smart followers), digitalne početnike (engl. Digital adopters) te banke koje zaostaju u digitalizaciji (engl. Digital latecomers). U cilju opstanka i zadržavanja dominantne tržišne pozicije, banke svojim klijentima moraju ponuditi više od tradicionalnih financijskih proizvoda i usluga. Nudeći svojim korisnicima široki raspon funkcionalnosti i personalizirano digitalno iskustvo kroz više kanala, digitalni lideri postavljaju ključne trendove, predstavljaju vodeću tržišnu praksu te su primjer drugima (Deloitte, 2022.). Porast upotrebe digitalnih kanala za pružanje jednostavnih bankarskih usluga poput upravljanja karticama, računima i proizvodima te otvaranje računa, predstavljaju aktivnosti koje su ostvarile najveći

porast digitalizacije u razdoblju od 2020. do 2022. godine, a što je i prikazano grafikonom u nastavku (Grafikon 5.).

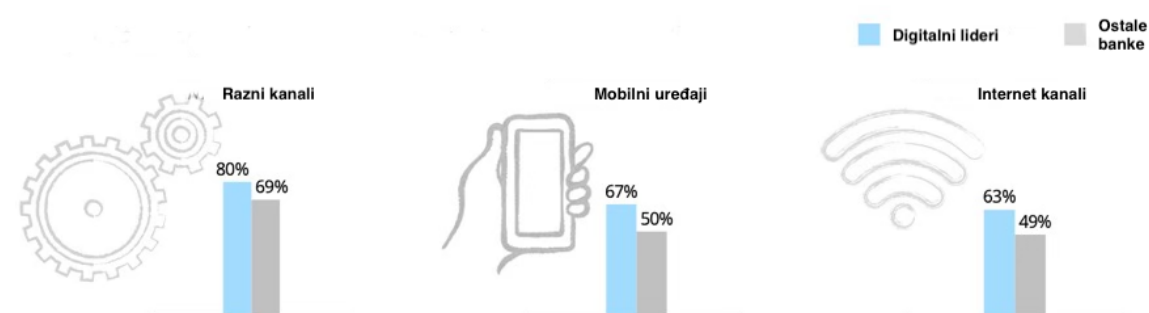
Grafikon 5. Stupanj digitalizacije bankarskih usluga



Izvor: Deloitte (2022.)

Potaknuti porastom očekivanja korisnika, iz Deloitte-a (2022.) napominju kako, sve više banaka nastoji omogućiti pristup jednostavnim operacijama poput ugovaranja usluga ili otvaranja računa, u potpuno digitalnom obliku. Otvaranje bankovnog računa putem internetskog bankarstva ili mobilne aplikacije, prema tome čini mogućim 80% digitalnih lidera te 69% drugih banaka (Deloitte, 2022.), a što je i istaknuto niže priloženim grafikonom (Grafikon 6.). Valja istaknuti kako, za razliku od većine drugih banaka koje uslugu otvaranja osobnog računa nude samo u jednom od kanala, digitalni lideri isto omogućuju i u kanalima internetskog i mobilnog bankarstva.

Grafikon 6. Otvaranje bankovnog računa putem digitalnih kanala

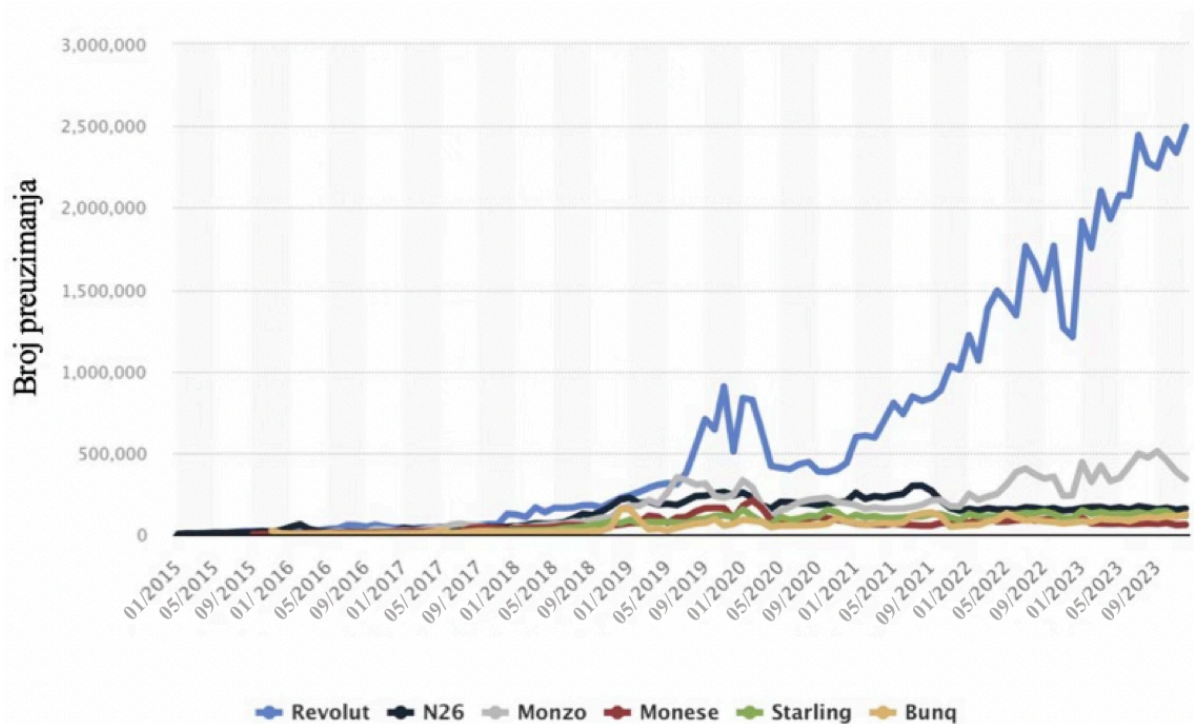


Izvor: Deloitte (2022.)

Kako bi zadržale lojalnost postojećih, a istovremeno privukle nove klijente, mnoge banke nastoje izaći izvan okvira tradicionalnih financijskih usluga te svojim korisnicima nude nove mogućnosti putem pružatelja usluga treće strane poput posebnih popusta i promocija, kupovinu parking ili karata javnog prijevoza te plaćanje računa. Na taj način mobilne aplikacije banaka mogu postati mnogo više od alata za upravljanje financijama, omogućujući pristup većem izvoru podataka o klijentima, a ujedno pružajući veću razinu personalizacije (Deloitte, 2022.).

Pod utjecajem tehnološkog napretka unutar bankarskog, ali i financijskog sektora općenito, pojedincima je omogućena veća dostupnost za upravljanje vlastitim računima i obavljanje financijskih transakcija putem različitih pametnih uređaja i aplikacija, a čime tradicionalne usluge pružene u poslovnicama postaju zastarjele. Navedene promjene su, zajedno sa rastućom upotrebom interneta i pametnih uređaja, prema Statista (2024.), uzrokovale pojavu digitalnih banaka, kao novih i konkurentnih sudionika u financijskom sektoru. Digitalne banke (engl. Neobanks) ne ostvaruju fizičku prisutnost te djeluju kao pružatelji financijskih usluga temeljenih isključivo na aplikacijama, a zbog čega uobičajeno spadaju u kategoriju Fintech kompanija (Hero FinCorp, 2022.). Svojim djelovanjem stavljaju naglasak na korisničko iskustvo i personalizirane usluge, a po nižim naknadama u odnosu na tradicionalne banke (Statista, 2024.). Kako to i navode u Hero FinCorp (2022.), digitalne banke najčešće nude usluge različitih opcija plaćanja i prijenosa sredstava, a u poslovanju se oslanjaju na banke partnere za pružanje licenciranih usluga. Promatrajući vremensko razdoblje od 2014. do 2023. godine, broj digitalnih banaka naglo se povećao, a prema podacima Statista (2024.), samo je šest izdvojenih digitalnih banaka imalo više od 117 milijuna preuzimanja aplikacija zajedno od prosinca 2023. godine. Usporedbom dostupnih podataka iz niže priloženog grafikona (Grafikon 7.), vrijedi da se kao najpopularnija digitalna banka, u okviru ukupnog broja preuzetih aplikacija, svakako ističe Revolut sa sjedištem u Londonu, a čija poslovna strategija podrazumijeva globalno širenje umjesto pristupa jedinstvenom tržištu (Statista, 2024.).

Grafikon 7. Broj preuzetih aplikacija digitalnih banaka za razdoblje od 2015. – 2023. godine



Izvor: Statista (2024.)

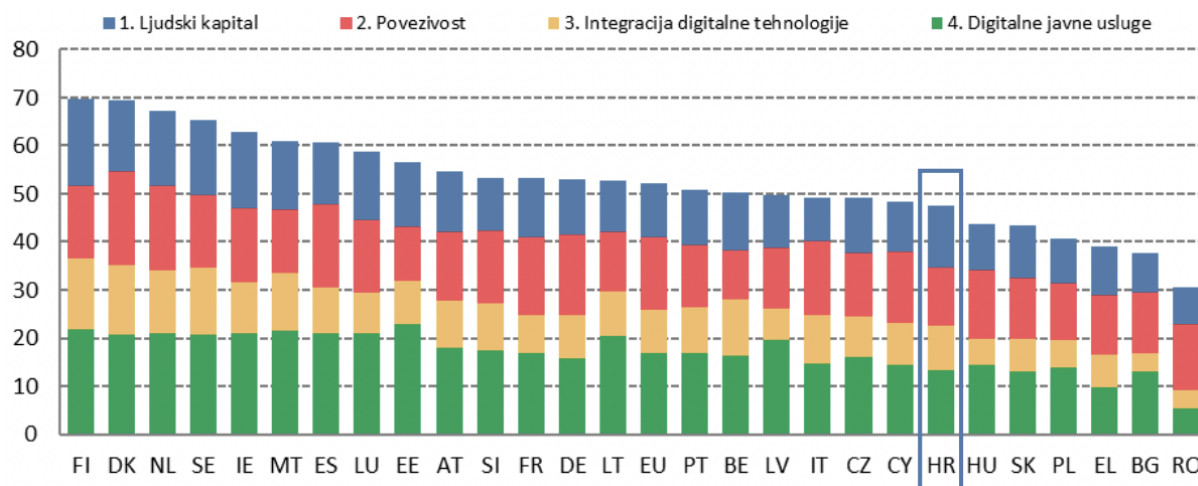
### 3.4. Digitalizacija banaka u Republici Hrvatskoj

Napredak država članica Europske unije u digitalnom području se od 2014. godine redovito ocjenjuje Indeksom gospodarske i društvene digitalizacije - DESI (engl. Digital Economy and Society Index), a kojeg izrađuje i objavljuje Europska komisija temeljem podataka dobivenih od Eurostata te samih država članica. Sama struktura izvješća naglasak stavlja na analizu četiri ključna područja politike, a koja se odnose na ljudski kapital, povezivost, integraciju digitalne tehnologije te digitalne javne usluge. Izvješće obuhvaća profile svih država članica EU, a temeljem kojeg je omogućeno njihovo rangiranje ovisno o razini ostvarene digitalizacije te definiranje područja za prioritetno djelovanje (European Commission, 2022.). Prema zadnje objavljenim rezultatima za DESI u 2022. godini, European Commission (2022.), kao najnaprednija digitalna gospodarstva unutar EU, ističe Finsku, Dansku, Nizozemsku i Švedsku, dok su najslabije rezultate ostvarile Rumunjska i Bugarska. Kao i u prethodnim godinama, navedene države članice nalaze se na samom vrhu ljestvice, no u novijem razdoblju utvrđena je tendencija grupiranja većeg broja država članica oko ostvarenog prosjeka za EU. Republika Hrvatska se, promatrano u okviru 27 država članica Europske unije, nalazi na 21. mjestu.



Usporedba ostvarenih rezultata Indeksa gospodarske i društvene digitalizacije za 2022. godinu za sve države članice Europske unije, prikazan je grafikonom u nastavku (Grafikon 8.).

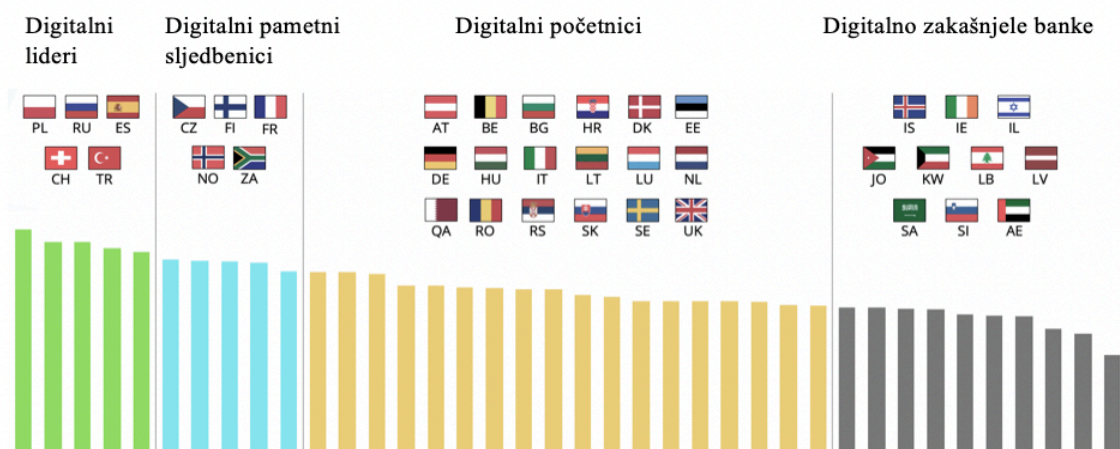
Grafikon 8. Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2022. godinu



Izvor: European Commission (2022.)

Prema provedenom istraživanju (Deloitte, 2018.), a kojim je obuhvaćeno 238 banaka u 38 pretežito europskih zemalja, banke na području Republike Hrvatske definirane su kao srednje digitalizirane te spadaju u kategoriju digitalnih početnika (engl. digital adopters), a koje su digitalni trend tek primijenile. Podjela banaka promatranih zemalja svijeta u kategorije sukladno postignutom stupnju digitalizacije, vidljiva je niže priloženom slikom (Slika 8.).

Slika 8. Četiri kategorije banaka sukladno postignutom stupnju digitalizacije

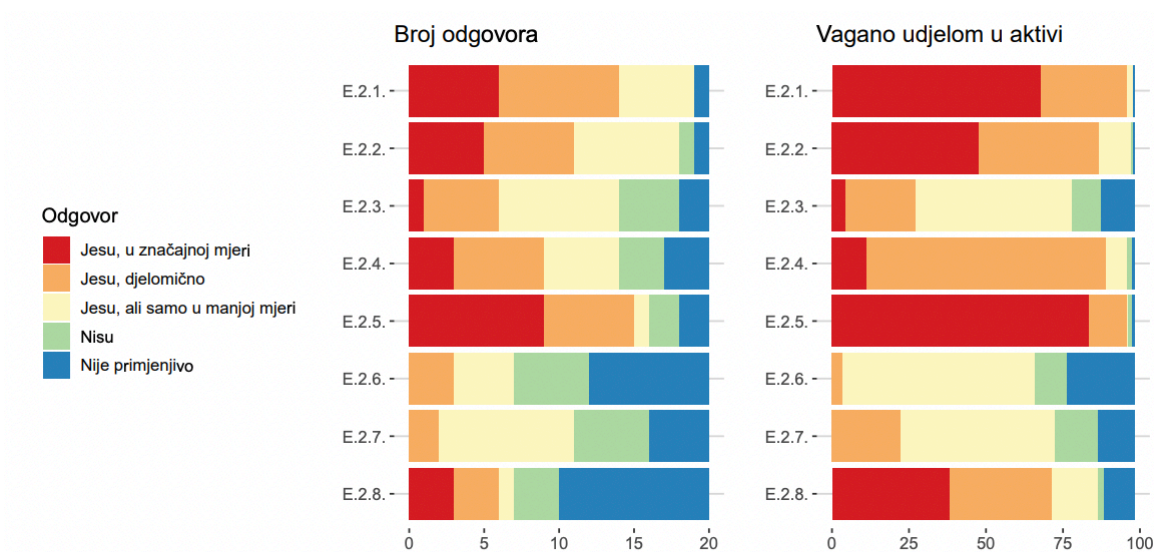


Izvor: Deloitte (2018.)



Prema anketi koju je provela Hrvatska narodna banka (2019.), sve poslovne linije hrvatskih banaka u određenoj su mjeri zahvaćene digitalnom transformacijom, a pri čemu se najviše ističu plaćanja i namire, poslovanje sa stanovništvom te poslovno bankarstvo. Rezultati provedene ankete u pogledu poslovnih linija zahvaćenih digitalizacijom, prikazani su slikom u nastavku (Slika 9.).

Slika 9. Poslovne linije zahvaćene digitalizacijom



**Pitanje E.2.: Jesu li poslovni procesi u navedenim poslovnim linijama trenutačno zahvaćeni digitalizacijom?**

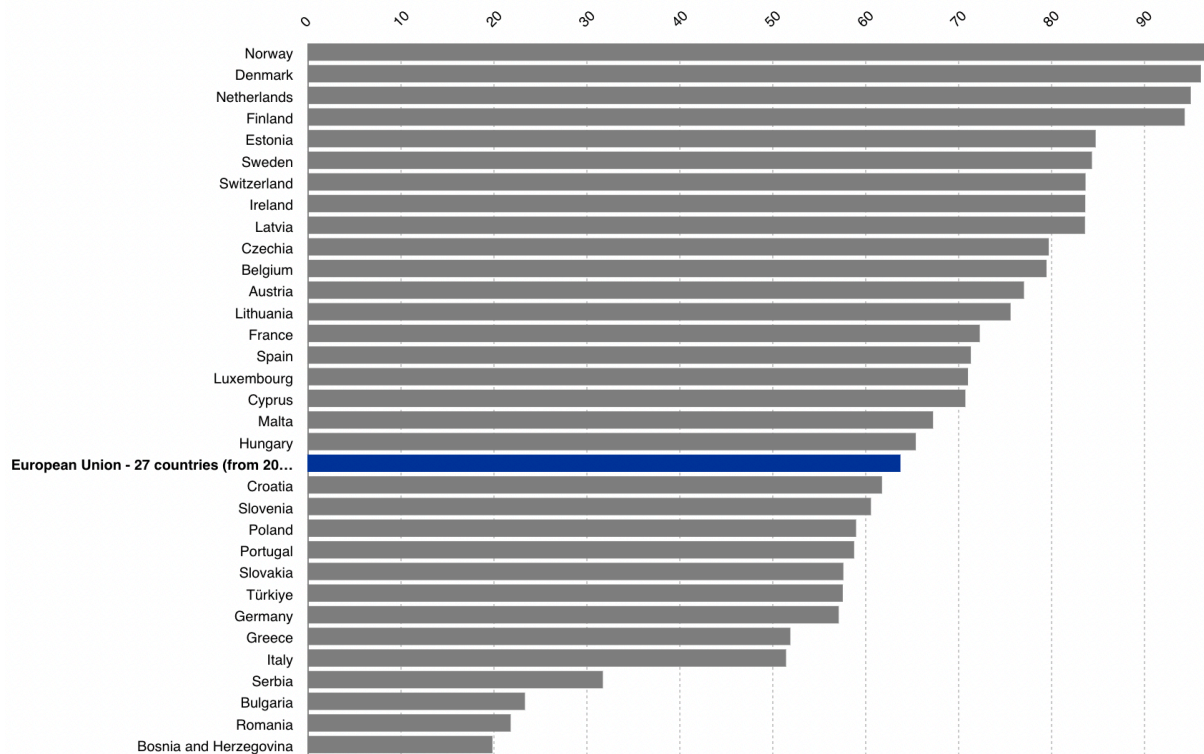
- E.2.1. Poslovanje sa stanovništvom
- E.2.2. Poslovno bankarstvo
- E.2.3. Korporativno financiranje
- E.2.4. Trgovanje i prodaja
- E.2.5. Plaćanja i namire
- E.2.6. Agencijske usluge
- E.2.7. Upravljanje imovinom
- E.2.8. Brokerski poslovi sa stanovništvom

Izvor: HNB (2020.)

Regulatorne promjene, očekivanja korisnika te rastući pritisak Fintech kompanija na hrvatski bankarski sektor, značajno doprinose daljnjem razvoju inovativnih plaćanja te povećanju aktivnosti u segmentu mobilnog bankarstva (HNB, 2020.). Međutim, prema rezultatima ankete HNB (2020.), građani Republike Hrvatske se, u kontekstu Europske unije, slabo koriste internet bankarstvom. U prilog navedenom idu i podaci dobiveni od Eurostat-a (2024.), a prema kojima se u 2023. godini samo 62% građana RH koristilo internet bankarstvom. Iako je taj podatak

značajno porastao od 2019. godine kada je iznosio 46%, njegov rast bio je sporiji usporedno sa drugim zemljama članicama EU poput Danske, Finske i Nizozemske u kojima isto poprima iznose veće od 90%. Razlike u broju korisnika internet bankarstva među više izabраниh zemalja za 2023. godinu, dan je niže priloženim grafikonom (Grafikon 9.).

*Grafikon 9. Broj korisnika internet bankarstva u 2023. godini*



Izvor: Eurostat (2024.)

Digitalna transformacija cjelokupnog financijskog sektora kontinuirano napreduje, a sami trend osjetan je i u Republici Hrvatskoj na čije tržište također ulaze nova poduzeća te njihovi inovativni financijski proizvodi i usluge. Financijsko tržište u RH definirano je orijentacijom na banke, a zbog čega se bankarska industrija smatra zreloom industrijom u fazi konsolidacije (HUB, 2019.). Prema Bračun i Turkalj (2020.), Fintech kompanije su do sada na financijsko tržište RH primarno ulazile u područje platnog prometa i kartičnog poslovanja, a uglavnom u obliku inozemnih kompanija za pružanje globalnih usluga. Kao dobar primjer navedenog svakako se ističu PayPal i Revolut, a koje danas podržava većina hrvatskih banaka kroz korištenje njihovih kreditnih kartica za izvršenje plaćanja putem interneta (Bračun i Turkalj, 2020.).

Pojava Fintech-a i jačanje konkurencije, posljednjih su godina i među hrvatskim bankama uzrokovale uvođenje inovativnih rješenja. Naime, mobilna aplikacija KEKS Pay prva je Fintech usluga na području Hrvatske, a razvijena od strane Erste banke. Aplikacija je namijenjena jednostavnoj digitalnoj razmjeni novca između privatnih korisnika, bez naknade. Prema navodima iz same Erste banke (2020.) prepaid račun i karticu moguće je koristiti za plaćanje u trgovinama, slanje novca, plaćanje parkinga, nadopunu bona za mobitel ili ENC te podizanje novca bez naknade putem bankomata Erste banke. Pored navedenog, aplikacijom se mogu koristiti i korisnici bilo koje druge banke, a cijeli proces je kriptiran i spremljen na zaštićenim serverima te razvojni tim KEKS Paya, kao niti treća strana kojoj se šalje novac nemaju ovlaštenu pristup podacima.

Nadalje, Privredna banka Zagreb (PBZ) također predstavlja jedan od primjera prihvaćanja i primjene digitalizacije u okviru tradicionalnog poslovanja. Osim što svojim klijentima nudi mogućnost inovativne i napredne usluge digitalnog bankarstva putem internetske ili mobilne aplikacije, PBZ je prva komercijalna banka u Hrvatskoj koja je svojim klijentima omogućila korištenje Apple Pay i Google Pay usluge. Na taj je način, banka svojim klijentima ponudila brz, siguran i praktičan način mobilnog plaćanja. Naime, kako i sam PBZ (2019.) izjavljuje, prilikom izvršenja plaćanja stvarni brojevi kreditnih ili debitnih kartica se ne pohranjuju na uređaju niti na Apple poslužiteljima, već se dodjeljuje jedinstveni broj računa koji je tokeniziran i sigurno pohranjen na modulu Secure Element na osobnom uređaju.

U cilju privlačenja novih klijenata i mlađih generacija, Hrvatska poštanska banka je 2016. godine javnosti predstavila, a kasnije je u svom poslovanju i, prva u Hrvatskoj, uvela uslugu digitalnog otvaranja tekućeg računa pod nazivom SuperSmart HPB. Riječ je o jedinstvenom digitalnom proizvodu koji nudi otvaranje tekućeg računa bez dolaska u poslovnicu, a prema navodima HPB (b. d.), usluga se ugovora putem video komunikacije klijenta s djelatnikom banke, kao i cjelokupni proces identifikacije, razmjene potrebnih podataka te aktivacije usluge. Nadalje, HPB je svojim klijentima dodatno omogućio poslovanje u digitalnim uvjetima uvođenjem usluge e-gotovina, čime je klijentima ponuđena opcija podizanja gotovog novca na bankomatima korištenjem mobitela umjesto kartice, te usluge e-poslovnica, a koja pruža mogućnost ugovaranja i korištenja bankarskih proizvoda i usluga putem digitalnih kanala.

Pojava i djelovanje Fintech kompanija zapravo predstavlja nastavak internacionalizacije i globalizacije, a što se će prema riječima HUB (2019.) značajno utjecati na formiranje jedinstvenog, u odnosu na, dosadašnje, nacionalno usmjereno financijsko tržište unutar EU.

Kako bi ostale relevantne te uspješno zadovoljile rastuću potražnju korisnika za naprednim digitalnim uslugama, banke će i u narednom razdoblju morati nastaviti razvijati nova, inovativna rješenja. U suprotnom, izostanak agilnosti i nedostatak otvorenosti prema daljnjoj digitalizaciji, rezultirati će smanjenjem lojalnosti i zadovoljenjem potražnje korisnika negdje drugdje.

## 4. BANKOOSIGURANJE

### 4.1. Značenje i razvoj bankoosiguranja

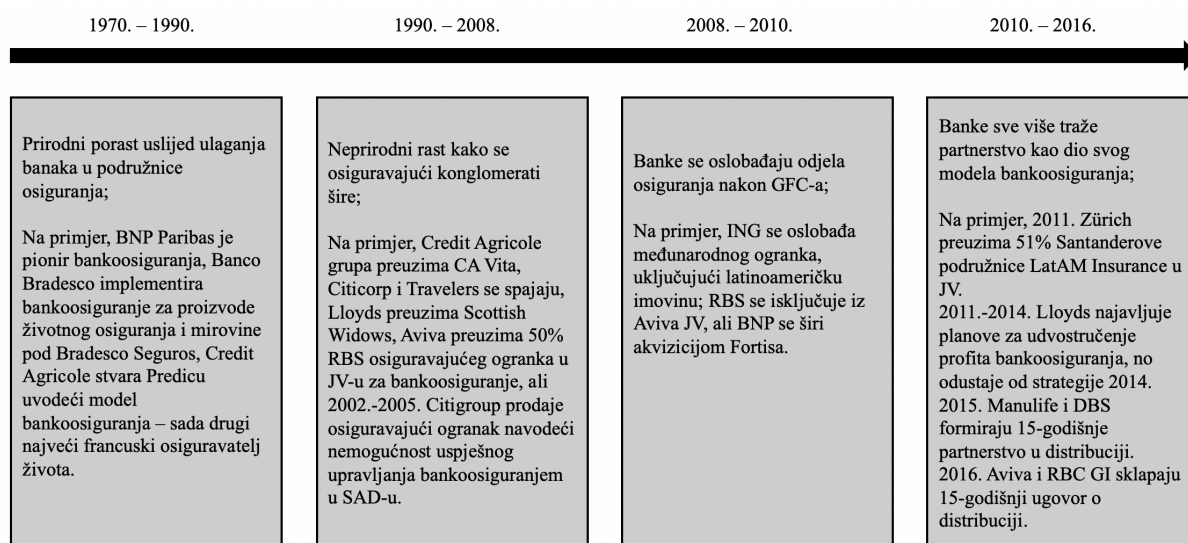
Posljednjih godina, utjecaj operativnih promjena i stalnog tehnološkog napretka, rezultirao je pojavom i razvojem različitih distribucijskih kanala unutar osigurateljne industrije. Sukladno nastalim promjenama na tržištu i formiranjem novih trendova, u cilju prilagodbe i opstanka, osiguravatelji se više ne oslanjaju isključivo na tradicionalne kanale poput agenata i brokera, već svoje poslovanje usmjeravaju na razvoj i uvođenje novih, alternativnih kanala distribucije. Ulaskom i jačanjem konkurencije na tržištu osiguranja, osiguravatelji su, u cilju uštede troškova i održavanja profitabilnosti, prisiljeni pronaći nove načine prodaje vlastitih proizvoda i zadovoljenja promjenjivih zahtjeva postojećih korisnika. Jednako tako, promjenjivom gospodarskom okuženju na globalnoj razini je, osim osiguravatelja, izložena i bankarska industrija. Stoga, kako bi zadržale dominantnu poziciju na tržištu i ostale konkurentne, banke su svoja poslovanja sve više počela usmjeravati na primjenu inovativnih rješenja te pronalazak novih izvora nekamatnih prihoda. Suočene sa brojnim izazovima snažne internacionalizacije, globalizacije i digitalizacije, mnoge banke su se, prema Leko (2005.) citirano u Ploh (2019.), preoblikovale iz do sada tradicionalnih depozitno-kreditnih institucija u pružatelje potpunih usluga, a pri čemu su korisnicima dostupne sve financijske usluge na jednom mjestu. Kako i sam Ploh (2019.) navodi, poslovno povezivanje tradicionalnih banaka sa nebankovnim financijskim institucijama značajno doprinosi osnaživanju i produbljivanju financijskog sektora. Jedna od takvih aktivnosti poslovnog povezivanja svakako podrazumijeva i poslovni model bankoosiguranja.

Prema definiciji Ćurak i Jakovčević (2007.), bankoosiguranje podrazumijeva distribuciju proizvoda osiguranja preko banaka te je jedan od oblika izražene konvergencije bankarske i osigurateljne industrije. U okviru bankoosiguranja, banke i društva za osiguranja zapravo djeluju kao partneri u prodaji proizvoda osiguranja širokoj mreži bančinih klijenata (WallStreetMojo, 2024.). Na taj način, kako to ističe i Ploh (2019.), banke nastoje maksimalno iskoristiti vlastite poslovnice za nuđenje novih proizvoda i usluga na jednom mjestu, dok istovremeno proizvodi osiguranja postaju dostupni velikom broju klijenta uz niže troškove.

Prodaja proizvoda osiguranja putem banaka, prema navodima Stipić i Jurilj (2015.), rezultat je nastojanja osiguravatelja za povećanjem prihoda uz niže prodajne troškove te istovremenog

cilja banaka za ostvarivanjem dodatnih prihoda i širenja vlastite ponude financijskih usluga. Povijesno gledajući, model bankoosiguranja razvijao se u različitim razdobljima i zemljama svijeta ovisno o utjecaju različitih čimbenika, a kao što su pravni okvir, socijalni i kulturni čimbenici, tržišni uvjeti, razvijenost partnerskih subjekata te stupanj internacionalizacije poslovanja (Clipici i Bolovan, 2012.). Početak bankoosiguranja povezuje se sa izmjenama zakona u Francuskoj tijekom 80-tih godina, a čime je bankama pružena mogućnost ulaska i na tržište osiguranja (Ploh, 2019.). Mogućnost nuđenja različitih financijskih usluga na jednom mjestu značajno je pridonijela upotrebi bankoosiguranja kao kanala distribucije proizvoda osiguranja, prvenstveno u razvijenim europskim zemljama, a kasnije je njegova primjena zaživjela i u ostatku svijeta (Stipić i Jurilj, 2015.). Međutim, primjena bankoosiguranja je, prema PwC (2016.), kroz duže vremensko razdoblje okarakterizirana ciklusima porasta i kontrakcija, a pri čemu su neka od povijesno značajnijih partnerstva istaknuta niže priloženom slikom (Slika 10. ).

*Slika 10. Vremenski pregled značajnih poslova bankoosiguranja*



Izvor: Izrada autora prema PwC (2016.)

Iako povezivanje bankarske i osigurateljne industrije, na način da banke sudjeluju u proizvodnji proizvoda osiguranja i preuzimaju obveze po sklopljenim ugovorima, nije dopušteno u svim zemljama, ono je omogućeno u njihovoj distribuciji (Ćurak i Jakovčević, 2007.). Posljednjih je godina bankoosiguranje postalo jedan od ključnih kanala distribucije na mnogim tržištima osiguranja, međutim ono se i dalje heterogeno primjenjuje diljem svijeta (Wong, Barnshaw i

Bevere, 2007.). Njegova je raširenost, prema Ćurak i Jakovčević (2007.), najizraženija u europskim zemljama poput Francuske, Portugala, Španjolske, Italije i Belgije, ali se njegova upotreba postepeno proširila i na druge regije, a osobito tržišta u razvoju.

Temeljem dosadašnjih iskustava na području bankoosiguranja, ustanovljene su određene determinante njegova daljnjega rasta, a pri čemu PwC (2016.) kao neke ističe:

- Jednostavnost i komplementarnost proizvoda osiguranja sa bankarskim ponudama
- Zadovoljenje potreba korisnika za kvalitetnim financijskim uslugama i izbjegavanje prodaje usmjerene na proizvod
- Ulaganja u digitalnu analitiku s ciljem boljeg razumijevanja preferencija korisnika i pružanja informacija u stvarnom vremenu tijekom prodajnog procesa
- Jasna podjela uloga i odgovornosti između partnera zbog izbjegavanja potencijalnih sukoba
- Snažno usklađivanje na višoj razini za maksimalno iskorištavanje sposobnosti pružatelja usluga te uspostavljanje zajedničke vizije i poslovne strategije
- Usklađivanje ključnih pokazatelja uspješnosti u cilju ostvarenja dugoročnog uspjeha partnerstva

Primjenom modela bankoosiguranja, banke su u svom poslovanju istovremeno suočene sa konkurencijom unutar same bankarske industrije, kao i unutar industrije osiguranja (Choudhury, Singh i Saikia, 2016.). Međutim, kako to i navode Wong, Barnshaw i Bevere (2007.), mogućnost pružanja financijskih usluga na jednom mjestu i uključivanje u, inače, teško dostupne segmente klijenata potaknula je mnoge osiguravatelje da dodatno istraže vlastite mogućnosti prodaje proizvoda osiguranja putem poslovnica banaka.

Potrebu za bankoosiguranjem, ali i porast njegove primjene kao jednog od distribucijskog kanala osiguranja, Francis (2014.) povezuje sa sljedećim čimbenicima:

- Povoljno okruženje - postupno ukidanje zakona koji se odnose na obavljanje poslova osiguranja od strane banaka, sve veća upotreba elektroničkih kanala i automatizacije te briga za pružanje ukupnih financijskih usluga klijentima, samo su neki od uvjeta snažnije primjene bankoosiguranja
- Troškovna učinkovitost - sa stajališta osiguravatelja, bankoosiguranje predstavlja troškovno isplativ način distribucije u odnosu na neke od primjenjivih kanala

- Prihod temeljen na naknadama - banke su u mogućnosti zadovoljiti potrebe svojih klijenata za zaštitom od rizika bez preuzimanja rizika, a istovremeno povećati svoj prihod temeljen na naknadama i ukupnu produktivnost iskorištavanjem vlastite mreže poslovnica, reputacije i široke baze klijenata
- Upravljanje sredstvima - životno osiguranje predstavlja tržište štednje, a što ujedno podrazumijeva način povećanja depozita banaka
- Inovacije i učinkovitost - konvergencija bankarske i osigurateljne industrije dovodi do spajanja njihovih korporativnih kultura, vještina i inovacije financijskih usluga, a čime se postiže sinergijski učinak

Filozofija iza same primjene bankoosiguranja podrazumijeva kombinaciju sposobnosti proizvodnje i prodaje osiguravajućih društava s distribucijskom mrežom i velikim brojem klijenata banaka. Proizvodi bankoosiguranja, prema Wong, Barnshaw i Bevere (2007.), obično nadopunjuju postojeće bankovne proizvode, a budući kako se proizvodi osiguranja nude kroz distribucijske kanale bankovnih usluga uz kompletno dostupan asortiman bankarskih i investicijskih proizvoda. Obzirom da je integracijom bankarstva i osiguranja moguće postići sinergijski učinak svih uključenih partnera te istovremeno smanjiti troškove poslovanja, osiguravatelji uspješno koriste bankoosiguranje kako bi učvrstili svoju poziciju na tržištima sa općenito niskom penetracijom osiguranja i ograničenom raznolikošću distribucijskih kanala (Wong, Barnshaw i Bevere, 2007.). Imajući u vidu prednosti koje model bankoosiguranja obuhvaća, pravilnom i kvalitetnom primjenom istoga moguće je ostvariti koristi za sve uključene strane, točnije banke, osiguravajuća društva te njihove krajnje korisnike.

## **4.2. Modeli bankoosiguranja**

Pojam bankoosiguranja, po definiciji Prga i Segedi (2003.) citirano u Ploh (2019.) u užem smislu predstavlja distribuciju proizvoda životnog osiguranja, dok šire značenje podrazumijeva model integracije bankovne i osigurateljne industrije u cilju potpunog nadzora nad procesom proizvodnje i prodaje proizvoda osiguranja. Prema tome, bankoosiguranje je oblik nuđenja financijskih usluga koje istovremeno ispunjavaju različite potrebe svih njegovih sudionika. Ovisno o utjecaju određenih čimbenika poput tržišne situacije, zakonskog okvira, prodajne mreže i reputacije banaka i osiguravatelja te preferencije i navike korisnika, razlikovati će se i odabir između nekoliko modela suradnje u različitim zemljama.



Promatrajući globalno primijenjene modele bankoosiguranja, PwC (2016.) ističe različite razine integracije bankovnog i osigurateljnog tržišta, a to su:

- Integrirani model - postojanje duboke integracije aktivnosti osiguranja i upravljanja imovinom sa postojećim procesima banke, a koja se očituje u kooperativnoj proizvodnji i distribuciji proizvoda osiguranja. Zaposlenici banke provode distribuciju finansijskih proizvoda, a banka uobičajeno prikuplja premije izravno s bankovnih računa klijenata.
- Poluintegrirani model - postojanje određenog stupnja integracije, dok svaka strana i dalje zadržava mogućnost operativne slobode. Svojom suradnjom, partneri nastoje pružiti mogućnost besprijekornih prijelaza između pružatelja usluga koristeći rastuću digitalnu okosnicu, a koja podupire korisničko iskustvo i više-kanalnost.
- Neintegrirani model - uobičajeno korišten u uvjetima regulatornog okruženja koje ne dopušta visoku razinu integracije bankovnog i osigurateljnog tržišta. Podrazumijeva potpuno odvajanje funkcija proizvodnje i distribucije, a pri čemu se proizvodi uglavnom isključivo distribuiraju kroz mrežu finansijskih savjetnika koju uspostavlja banka.
- Modeli otvorene arhitekture - banke imaju manje vlasničke udjele u osiguravajućim društvima te svoju ulogu ograničavaju isključivo na distribuciju. Budući da banke nisu vezane ekskluzivnim ugovorima o distribuciji, omogućeno im je nuđenje više proizvoda različitih osiguravatelja.

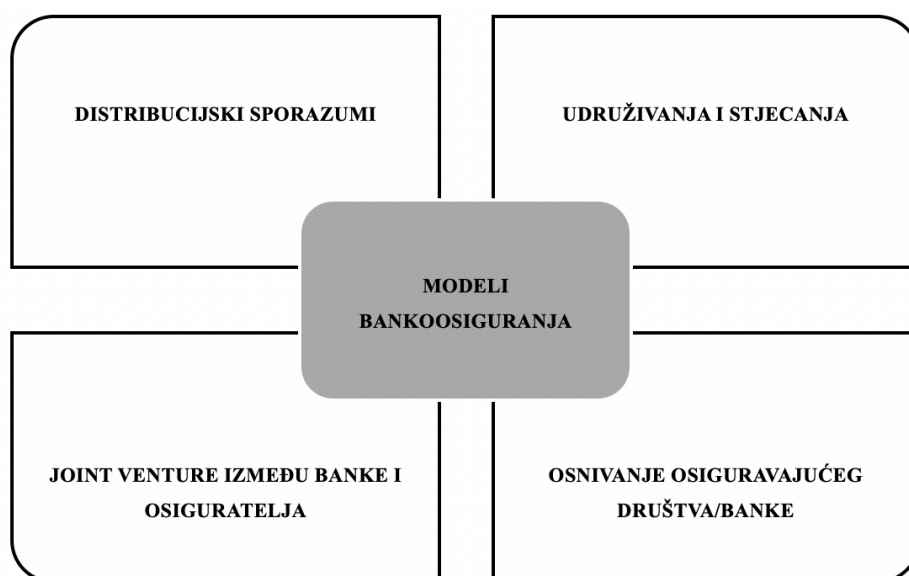
Provedena dubinska analiza položaja i poslovnog okruženja te definirani vlastiti strateški ciljevi, imati će značajan utjecaj na način funkcioniranja bankoosiguranja u pogledu odabira modela suradnje banaka i društava za osiguranje. Upravo iz tog razloga, Clipici i Bolovan (2012.), razlikuju tri modela suradnje koje banke i društva za osiguranje imaju na raspolaganju:

- Strateški savez - jasno definirana veza između banke i osiguravajućeg društva. Osim prodaje proizvoda određenog osiguravajućeg društva, banka ne obavlja druge funkcije osiguranja.
- Potpuna integracija - postojanje potpune integracije bankarskih usluga i usluga osiguranja. Banka prodaje proizvode osiguranja pod svojim brendom i djeluje kao pružatelj finansijskih rješenja koja udovoljavaju potrebama i zahtjevima klijenata. Na taj način, banka ima dodatnu temeljnu djelatnost gotovo jednaku onoj osiguravajućeg društva.

- Mješoviti modeli – prodaju obavlja osoblje osiguravatelja, dok uloga i odgovornost banke obuhvaća samo generiranje potencijalnih klijenata. Jednostavnije rečeno, baze podataka banke se u ovom slučaju prodaju osiguravajućem društvu.

U dosadašnjoj praksi, modeli bankoosiguranja razlikuju se ovisno o stupnju integracije između banke i društva za osiguranje, a Ćurak i Jakovčević (2007.) podijelili su ih u četiri kategorije što je i prikazano nižom slikom (Slika 11.).

*Slika 11. Modeli bankoosiguranja*



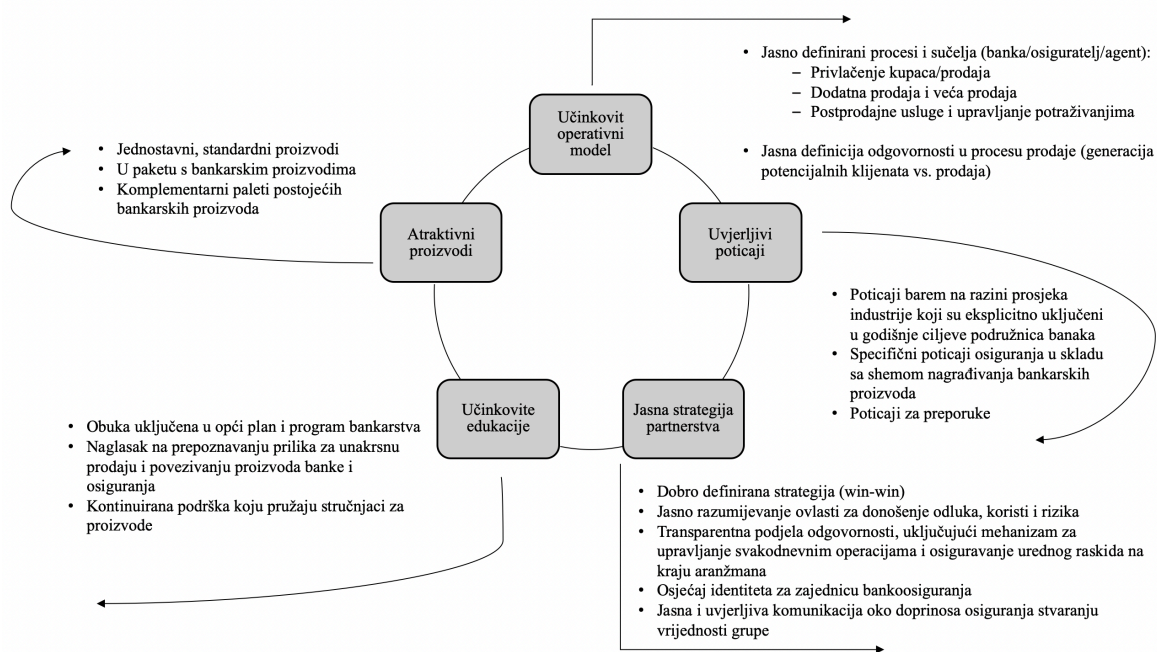
Izvor: Izrada autora prema Ćurak i Jakovčević (2007.)

Za izgradnju zdravog partnerstva je, osim postojanja dobre volje i međusobno usklađenih ciljeva, potrebno definirati i jasna pravila angažmana, odnosno uspostaviti transparentan, praktičan i obostrano koristan model poslovanja (KPMG, 2015.). Ključni čimbenici za postizanje uspješnog modela bankoosiguranja detaljnije su istaknuti niže priloženom slikom (Slika 12.). Kako bi navedeno bilo moguće ostvariti, KPMG (2015.) ističe potrebu usklađivanja odgovara na sljedeća ključna pitanja u okviru različitih područja poslovanja:

- Strategija partnerstva - Kako se partnerstvo usklađuje s korporativnom strategijom grupe i koja će razina integracije biti potrebna za postizanje uspjeha?
- Ponuda proizvoda - Hoće li osiguravatelj ponuditi svoj tradicionalni portfelj proizvoda, kreirati novi portfelj proizvoda bankoosiguranja prilagođen banci ili kombinaciju oba?

- Brendiranje - Koju ulogu će u prodaji imati brend osiguravajućeg društva ili će se kreirati u potpunosti novi, samostalni brend?
- Kanal prodaje - Hoće li kanalom prodaje upravljati isključivo osoblje banke ili će i agenti osiguranja imati određenu ulogu?
- Prodajni pristup - Hoće li prodajni predstavnici biti oportunistički ili proaktivni kada prodaju proizvode?
- Operativna platforma - Hoće li partnerstvo zahtijevati samostalnu IT platformu ili će ista biti integrirana unutar sustava banke i osiguravatelja?

Slika 12. Ključni čimbenici uspješnog modela bankoosiguranja



Izvor: Izrada autora prema KPMG (2015.)

Odabir modela bankoosiguranja ovisi o, kako je to već i ranije spomenuto, specifičnom društveno-ekonomskom, kulturnom i regulatornom okruženju, kao i o samoj tržišnoj infrastrukturi te preferencijama i zahtjevima korisnika. Wong, Barnshaw i Bevere (2007.), razlikuju različite attribute za definiranje specifičnog modela bankoosiguranja poput vlasničke strukture, prodajnog mjesta, baze podataka klijenata, procesa proizvodnje i druge, a što je pojašnjeno slikovnim prikazom u nastavku (Slika 13.).

Slika 13. Atributi različitih modela bankoosiguranja

Atributi	Rješenja
Vlasnička struktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostalan rad</li> <li>• Joint venture</li> <li>• Podružnica</li> </ul>
Prodajno mjesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenti osiguranja smješteni u poslovnice banke</li> <li>• Banka djeluje kao ovlaštenu broker</li> <li>• Osoblje banke su kvalificirani agenti osiguranja</li> <li>• Prodaja mješovitim kanalima (poslovnice, direktna pošta, Internet)</li> </ul>
Proizvodi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostavni proizvodi koji se prodaju na oportunističkoj osnovi</li> <li>• Jednostavni proizvodi koji su u paketu s postojećim ponudama banaka (npr. kredit)</li> <li>• Savjetodavno intenzivan proizvod prilagođen potrebama kupaca</li> <li>• Integrirani financijski proizvodi usmjereni na životne cikluse/ključne događaje klijenata</li> </ul>
Baza podataka klijenata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograničeno dijeljenje baze podataka o klijentima banke</li> <li>• Banke aktivno dijele bazu podataka s partnerom u osiguranju</li> </ul>
Proces proizvodnje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodi koje proizvodi bankosigurnik</li> <li>• Banka je odgovorna samo za distribuciju proizvoda koje isporučuje jedan (ekskluzivni ugovor) ili više dobavljača</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Swiss Re Economic Research & Consulting (2007.)

Iako svaki od oblika suradnje banaka i osiguravajućih društava omogućuje distribuciju proizvoda osiguranja, prema OECD (1992.) citirano u Ćurak i Jakovčević (2007.), njihove razlike proizlaze iz ostvarenog stupnja kontrole nad samim procesima proizvodnje i distribucije proizvoda te fleksibilnosti uspostavljenih veza. Premda se regulacija ističe kao jedan od bitnijih faktora u definiranju oblika odabranog modela bankoosiguranja, krajnji odabir poslovne strategije biti će uvjetovan očekivanom ekonomskom koristi koja će se nastojati realizirati iz same integracije (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

### 4.3. Prednosti i nedostaci primjene bankoosiguranja

Bankoosiguranje se često, uslijed ostvarene sinergije i bržeg rasta, ističe kao privlačan model poslovanja kako za banke, tako i za osiguravajuća društva. Primjenom bankoosiguranja kao poslovne strategije, banke svojim partnerima omogućuju kvalitetne podatke i povezanost s klijentima, dok osiguravatelji u suradnju unose specijalizirana znanja i vještine u pogledu proizvodnje i distribucije proizvoda osiguranja. Osiguravatelji na bankoosiguranje gledaju kao način brzog širenja vlastitog dosega distribucije korištenjem rasprostranjene mreže bankovnih poslovnica uz iskorištavanje prednosti povećane ekonomije razmjera. S druge strane, distribucija proizvoda osiguranja za banke predstavlja izvor nekamatnog prihoda. Drugim

riječima, banke svoje koristi vide u mogućnosti ponude šireg asortimana različitih proizvoda klijentima, a istovremeno ostvarujući provizije, naknade i, često značajna, ugovorna plaćanja unaprijed od strane osiguravatelja (KPMG, 2015.). Na taj način, primjenom vlastitih prodajnih kanala, Čurak i Jakovčević (2007.) napominju kako banke direktno utječu na poboljšanje profitabilnosti, odnosno smanjenje njezine volatilnosti, a koja proizlazi iz diverzifikacijskog učinka. Komparativne prednosti primjene kanala bankoosiguranja, sa stajališta banaka i osiguravatelja, detaljnije su prikazane nižom tablicom (Tablica 2.).

*Tablica 2. Komparativne prednosti kanala bankoosiguranja*

<b>Prednosti za banke</b>	<b>Sporazum</b>	<b>Joint-Venture</b>	<b>M&amp;A</b>	<b>Prednosti za osiguratelje</b>	<b>Sporazum</b>	<b>Joint-Venture</b>	<b>M&amp;A</b>
Dodatni i stabilni izvor prihoda, smanjujući njihovu ovisnost o kamatnoj marži	X	X	X	Pristup bazi podataka klijenata banke	X	X	X
Širenje portfelja potencijalnih klijenata	X	X	X	Smanjenje ovisnosti o agentima/brokerima	X	X	X
Diverzifikacija asortimana proizvoda kao način povećanja lojalnosti klijenata		X	X	Dijeljenje određenih kategorija usluga s bankom		X	X
Smanjenje kapitalnog zahtjeva (u usporedbi s preuzetim rizicima) na istoj razini prihoda	X			Povećana učinkovitost u razvoju novih proizvoda u partnerstvu s bankom		X	X
Kontinuitet aktivnosti pružanjem integriranih usluga prilagođenih životnom ciklusu potrošača		X	X	Brz pristup novim tržištima bez potrebe za posjedovanjem vlastite (distributivne) mreže	X	X	X
Pristup fondovima životnih osiguravatelja, uključujući i razloge fiskalne prirode		X	X	Stjecanje kapitala za povećanje solventnosti i razvoj poslovanja		X	X

Izvor: Izrada autora prema Clipici i Bolovan (2012.)

Usporedno sa drugim, tradicionalnim kanalima distribucije osiguranja poput agenata i brokera, bankoosiguranje se često ističe kao isplativiji odabir. Jedna od ključnih prednosti koju distribucija proizvoda osiguranja putem banaka nudi, jest postojanje kvalitetnog odnosa i povjerenja široke baze klijenata. Upravo iz navedene prednosti, prema Choudhury, Singh i Saikia (2016) proizlazi mogućnost banke za nuđenjem proizvoda osiguranja prilagođenih financijskom položaju i zahtjevima svojih klijenata. Prema mišljenju Wong, Barnshaw i Bevere (2007.), situacije koje pokreću prodaju bankarskih proizvoda, kao što su zahtjevi za hipotekom, bankama omogućuju unakrsnu prodaju proizvoda osiguranja, a čime se istovremeno stvara niži trošak po potencijalnom korisniku. Nadalje, autori također napominju kako svijest javnosti o reputaciji banke unutar određene geografske regije, česta interakcija s klijentima te pojačana upotreba tehnologije, dodatno naglašavaju konkurentsku prednost bankoosiguranja u odnosu na druge kanale distribucije.

Kako Ćurković i Jakovčević (2007.) navode, prihodne i troškovne ekonomije obuhvata te njihovi izvori u okviru banaka uključuju sljedeće:

- dodatni provizijski prihod i smanjenje volatilnosti profitabilnosti iz diverzifikacijskog učinka,
- rasprostranjena mreža bankovnih poslovnica,
- kvalitetne baze podataka,
- povezanost s klijentima i reputacija,
- smanjivanje fiksnih troškova, te
- izbjegavanje ili smanjivanje troškova otpuštanja zaposlenika.

Primjenom bankoosiguranja u poslovanju, banke optimiziraju korištenje postojeće vlastite mreže, a sa ciljem povećanja njezine iskoristivosti i profitabilnosti (Clipici i Bolovan, 2012.). Navedeno je moguće upravo iz razloga što banke imaju pristup velikom broju klijenata putem široko rasprostranjenih vlastitih mreža poslovnica te ujedno raspolažu sa kvalitetnim bazama podataka. Nuđenjem šireg asortimana proizvoda banke u svom poslovanju ostvaruju i neizravne koristi, a u pogledu efikasnijeg i potpunijeg zadovoljenja zahtijeva svojih postojećih, ali i potencijalnih klijenata. Na taj se način, prema Ćurak i Jakovčević (2007.) banke postepeno izgrađuju u financijske supermarkete, a pri čemu nuđenjem više različitih financijskih usluga, ispunjavaju potrebe onih klijenata koji ista nastoje realizirati na jednom mjestu.

Prednosti suradnje međutim, osim banaka, ostvaraju i sami osiguravatelji. Isto se, prije svega odnosi na mogućnost pristupa razvijenoj mreži klijenata koju banke posjeduju, a na temelju koje će ostvariti porast prodaje i generirati veću profitabilnost. Pristup bankovnoj bazi podataka, osiguravateljima olakšava razvoj novih proizvoda osiguranja sukladno zahtjevima i mogućnostima većeg broja korisnika. Kao dodatnu prednost za osiguravajuća društva, Ćurak i Jakovčević (2007.) ističu troškovnu efikasnost bankoosiguranja usporedno sa tradicionalnim kanalima distribucije proizvoda osiguranja.

Za bankoosiguranje, slično kao što je i slučaj sa odnosima pojedinaca tokom njihova života, ne postoji jedinstvena formula za postizanje uspješne suradnje te je stoga, svaku od njih potrebno razmatrati na individualnoj razini. Budući kako se priroda svakog saveza značajno razlikuje, stupanj prednosti kojima će isti rezultirati, značajno ovisi o međusobnoj predanosti uključenih strana te percepciji koristi koje nastoje ostvariti iz takvog odnosa. Iako, uvođenje bankoosiguranja, za banke i osiguravatelje, pruža brojne prednosti, njegova primjena istovremeno ima određene nedostatke te može izazvati različite troškove i rizike. Nedostaci primjene kanala bankoosiguranja, odnosno izvori diseconomija se prema Ćurak i Jakovčević (2007.) očituju u:

- početnim troškovima uspostavljanja,
- razlikama u poslovnim kulturama,
- indiferentnosti i nefleksibilnosti bankovnog osoblja,
- supstitucijskom učinku,
- riziku reputacije ili kontaminacije, te
- destimuliranju tradicionalnih posrednika osiguranja.

Premda suradnja banaka i osiguravajućih društava izravno djeluje na smanjenje troškova poslovanja upotrebom fiksnih sredstava banaka (prostor, oprema, osoblje i slično.), početni troškovi njihova uspostavljanja, istovremeno mogu predstavljati jedan od ključnih izvora neučinkovitosti. Iz tog je razloga, u cilju pravilne primjene bankoosiguranja, potrebno voditi računa i o troškovima koordinacije i reorganizacije aktivnosti, prilagodbi informacijskih sustava te osposobljavanju i edukaciji adekvatnog osoblja. Nadalje, kao neke od čestih čimbenika neuspjeha, Mašić (2003.) citirano u Ploh (2019.), ističe nedostatke u upravljanju ljudskim resursima i kulturi prodaje osoblja banke, otpor prema promjenama, neodgovarajuće metode nagrađivanja ili poticanja, nedovoljnu integraciju marketinških planova te slabu

povezanost između prodajnih kanala. Prema KPMG (2015.), jedan od najvećih razloga neuspjeha suradnje između banaka i osiguravajućih društava, svodi se na loše prepoznavanje potreba druge strane. Iako se, na prvi pogled, mogu činiti gotovo jednakima, ciljevi i koristi koje banke i osiguravatelji nastoje ostvariti zajedničkim djelovanjem, izvor su njihovih različitosti. Naglašene razlike u kulturama i poslovnim strategijama između banaka i društava za osiguranje, prema Ćurak i Jakovčević (2007.), stvaraju poteškoće u komunikaciji i implementaciji zajedničkih poslova. Naime, u prirodi svog poslovanja osiguravatelji su primarno usredotočeni na kreaciju vrijednosti unovčavanjem upravljanja rizikom kroz vrijeme, dok banke u središte svog poslovanja postavljaju stvaranje vrijednosti kroz prodaju kratkoročnih tradicionalnih bankarskih proizvoda korištenjem stabilne i lojalne baze klijenata (KPMG, 2015.).

Budući kako je udovoljavanje zahtjevima klijenata jedan od ključnih faktora uspješnosti zajedničkog djelovanja, banke i osiguravatelji moraju pronaći način za izbjegavanje njihova nezadovoljstva, a samim time i otklanjanje rizika reputacije ili kontaminacije. U suprotnom, određene poteškoće u poslovanju osiguravajućih društava mogu imati negativan utjecaj na povjerenje javnosti i reputaciju banke, a koja vrši distribuciju njihovih proizvoda osiguranja (Ćurak i Jakovčević, 2007.).

#### **4.4. Potencijal bankoosiguranja u digitalnom svijetu**

Trend digitalnog razvoja drastično je promijenio kako svakodnevni život pojedinca, tako i samo poslovanje osigurateljne industrije. Intenzivna upotreba digitalnih tehnologija postala je nova svakodnevnicom, a brojne aplikacije, pametni uređaji, internet i društvene mreže preuzele su ulogu primarnog izvora različitih informacija. Pod utjecajem suvremenih trendova i pozicioniranjem korisnika u središte svojeg poslovanja, brojnim subjektima je omogućeno ostvarivanje ranije nezamislive vrijednosti, dok su korisnicima sve informacije istovremeno dostupne „na dlanu“. Primjenom digitalnih kanala prodaje, društva za osiguranje osim što izravno utječu na poboljšanje korisničkog iskustva, ona na taj način u svom poslovanju ostvaruju i značajno niže troškove te povećavaju tržišni udio.

Obzirom na zahtjeve korisnika financijskih usluga koji sve više prihvaćaju digitalne kanale, banke i osiguravatelji moraju unaprijediti svoja partnerstva, a kako bi zajedničkim djelovanjem te udruživanjem vlastitih specifičnih znanja i vještina, transformirali načine na koje opslužuju



zajedničku bazu klijenata (Tjioe i Pigg, 2019.). S rastućom potražnjom klijenata za digitalnim oblicima poslovanja, banke se sve više okreću upotrebi vlastitih virtualnih platformi u cilju povećanja prodaje životnih i neživotnih proizvoda osiguranja. Na taj je način, integracija digitalnih tehnologija unutar dosad, tradicionalnih poslova, postala ključan alat daljnjeg rasta, a pandemija COVID-19 bila je dodatan faktor koji je ubrzao prelazak na daljinske postavke poslovanja (Mordor Intelligence, 2023.). Međutim, banke su do sada svoje proizvode bankoosiguranja relativno sporo usmjeravale prema daljnjoj digitalizaciji, a za što se kao mogući razlog ističe složenost samog prodajnog procesa proizvoda osiguranje te konkurentnost s drugim bankovnim proizvodima (Bueno, Dinis i suradnici, 2019.). Dodatnu prepreku uspješne distribucije osiguranja putem banaka predstavljaju i obveze usklađenosti te strogi propisi nametnuti od strane regulatora, uključujući KYC (engl. Know Your Customer) i AML (engl. Anti-Money Laundering) smjernice (Tjioe i Pigg, 2019.). Na taj se način, prodaja proizvoda osiguranja putem bankovnih poslovnica pretvorila u dugotrajan proces, popraćen opsežnim administrativnim koracima i papirologijom. Između ostaloga, Tjioe i Pigg (2019.) također ističu kako je dijeljenje podataka između banaka i osiguravatelja u mnogim slučajevima uvelike ograničeno, a uslijed samog vlasništva nad podacima, zaštite privatnosti podataka te izostankom pristanka klijenata.

Dosadašnja praksa je pokazala kako su poslovi bankoosiguranja tradicionalno bili usmjereni na fizičku prodaju osiguranja, no promjene u preferencijama klijenata te prelazak na digitalne kanale, rezultirali su smanjenom prednosti koju široka mreža poslovnica predstavlja za banke. Premda svaka banka uspostavlja individualni višekanalni model poslovanja, većina njih neprestano razvija i preispituje vlastite digitalne strategije. U tom procesu, prema Bueno, Dinis i suradnici (2019.), banke često tretiraju proizvode bankoosiguranja na taktički, a ne strateški način pri čemu proizvode osiguranja u većini slučajeva kombiniraju sa ponudom drugih proizvoda, umjesto da ih učine djelom vlastite poslovne strategije. Kako bi se prilagodile novoj digitalnoj stvarnosti te uspješno odgovorile na izazove konkurencije koje, uslijed troškovnih koristi i inovativnosti, predstavljaju alternativni distribucijski kanali, banke moraju razmotriti transformaciju prirode svojih poslovnica te klijentima pružiti mogućnost digitalnog korisničkog iskustva. Iz tog će razloga, pod utjecajem digitalizacije, održivi rast bankoosiguranja biti determiniran na osnovi uspješne primjene personalizacije, vrhunskog korisničkog iskustva te višekanalnog angažmana (Bueno, Dinis i suradnici, 2019.).

U želji za postizanjem veće vrijednosti te prilagođavanjem tržišnim uvjetima, primjena bankoosiguranja sve više odmiče od jednokanalne distribucije standardiziranih proizvoda usmjerenih prema masovnom tržištu. Umjesto toga, suradnja banaka i osiguravatelja u središte svog djelovanja nastoji postaviti složene, alternativne proizvode, a koji su prilagođeni specifičnim segmentima klijenata. Također, pristup višekanalne distribucije sve više dobiva na značenju, a u cilju postizanja većeg broja klijenata i smanjenja operativnih troškova. Iskorištavajući svoje potencijale te znanja o postojećim klijentima, banke i osiguravatelji se, uslijed uspješne primjene bankoosiguranja, sve više približavaju konceptu financijskih institucija na jednom mjestu (Wong, Barnshaw i Bevere, 2007.). Usporedba tradicionalnog i proširenog modela bankoosiguranja, istaknuta je slikom u nastavku (Slika 14.).

*Slika 14. Usporedba tradicionalnog i proširenog modela bankoosiguranja*

	<b>Tradicionalni model bankoosiguranja</b>	<b>Alternativne strategije</b>
<b>Vlasništvo</b>	Uspješna iskustva obično uključuju vlasničke veze i jednog dobavljača proizvoda osiguranja	Manji naglasak na vlasničku vezu, što podrazumijeva više dobavljača proizvoda osiguranja
<b>Klijenti</b>	Klijenti banke	Svi klijenti, a ne samo klijenti banke
<b>Kanali</b>	Usredotočenost na jedan kanal – zaposlenici banke ili agenti osiguranja	Više kanala, uključujući internet i izravni marketing itd.
<b>Proizvodi</b>	Pretežno jednostavni proizvodi životnog osiguranja	Složeniji proizvodi, kao i proizvodi neživotnog osiguranja

Izvor: Izrada autora prema Wong, Barnshaw i Bevere (2007.).

Premda su preferencije korisnika za daljinskim i digitalnim mogućnostima rasle i prije nastupa COVID-19 pandemije, njezin utjecaj i povezana ograničenja značajno su ubrzala dinamiku razvoja i usvajanja digitalnih rješenja. Promjene u zahtjevima klijenata, ali i pitanje tržišnog opstanka su, pred banke i osiguravatelje nametnule kao nužnost postizanje bolje međusobne suradnje. Budući kako obje strane imaju određene komparativne prednosti i specifična znanja, njihova kvalitetna kombinacija i dijeljenje, značajno doprinose kreaciji besprijekorne ponude klijentima, formiranju optimalne višekanalne strategije te podržavaju učinkovitu digitalnu transformaciju postojećih procesa. Zahvaljujući pristupu informacijama i bogatom uvidu u profile klijenata, banke svojim partnerima mogu omogućiti olakšano nuđenje personalizirane ponude osiguranja. Premještanjem fokusa sa grupne prodaje na samostalne proizvode,

bankoosiguranje preuzima ulogu kanala prodaje odgovarajućeg proizvoda osiguranja odgovarajućem klijentu u pravo vrijeme, a koji nije povezan s prodajom bankarskih proizvoda (Dinis, Fuchs, Neves i Passera, 2020.). Imajuću u vidu kako klijenti nastoje izbjeći dugotrajne i zamorne procese, Tjioe i Pigg (2019.) ističu kako banke i osiguravatelji moraju surađivati u stvaranju integrirane i otvorene digitalne platforme, a koja će klijentima omogućiti besprijekorno iskustvo te lakše prikupljanje i analizu samih podataka. Pet strateških sposobnosti, a koje, pod utjecajem suvremenih uvjeta, predstavljaju ključ za postizanje visoke učinkovitosti modela bankoosiguranja, istaknute su slikom u nastavku (Slika 15.).

*Slika 15. Pet strateških sposobnosti za visoku učinkovitost modela bankoosiguranja*

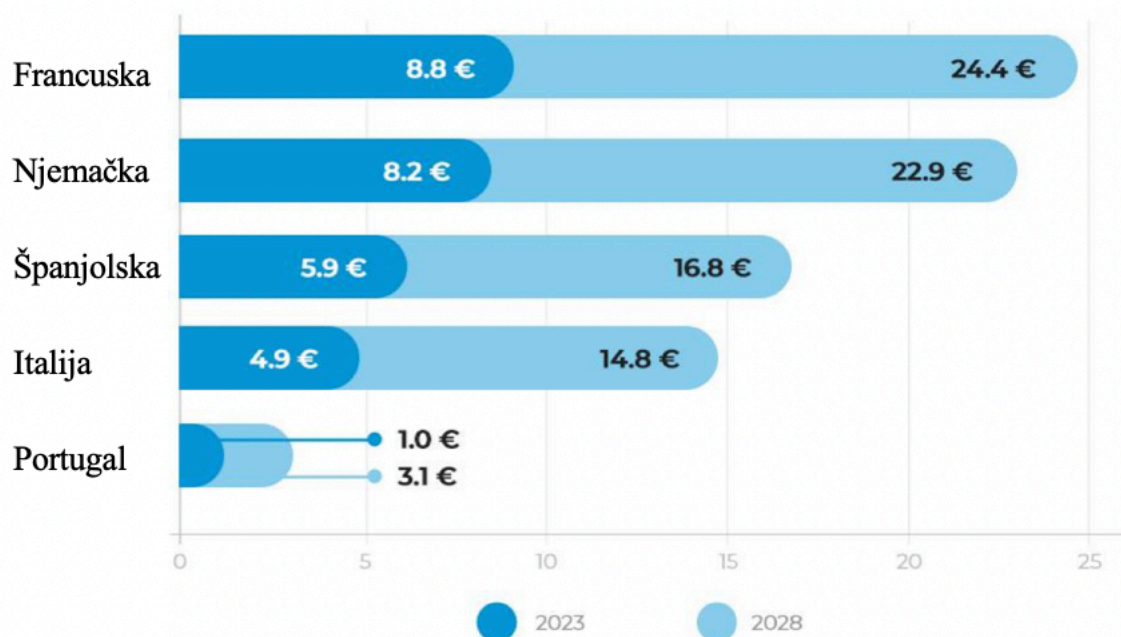


Izvor: Izrada autora prema Dinis, Fuchs, Neves i Passera (2020.)

Razvoj digitalne tehnologije i analitike podataka, stvorili su uvjete za formiranjem novog operativnog modela bankoosiguranja. Mogućnosti analitike podataka, uključujući dijeljene podatke o korisnicima i agilnu arhitekturu proizvoda, prema mišljenju PwC (2016.), omogućuje ponudu sve složenijih proizvoda osiguranja te pravovremene uvide u potrebe pojedinačnih klijenata, a što značajno doprinosi personalizaciji korisničkih iskustava. Rastuća potražnja korisnika za digitalnim mogućnostima, omogućila je ulazak i porast u značenju tehnološki potkovanih igrača, a koji ih opslužuju boljim razumijevanjem i u potpunosti prilagođenim proizvodima (PwC, 2016.). Premda se posredovanje u osiguranju u tradicionalnom smislu odnosi na korištenje kanala agenta, brokera ili bankoosiguranja, mnoga InsurTech poduzeća sve više preuzimaju ovaj model posredovanja te tržištu predlažu nove modele distribucije osiguranja (OECD, 2017.).

Jedan od takvih primjera je njemačka InsurTech kompanija, Friendsurance, osnovana tijekom 2010. godine. Kao neovisni posrednik u osiguranju, Friendsurance surađuje s više od 175 osiguravajućih društava, opslužuje gotovo 150.000 klijenata te je prvi u svijetu u primjenu uveo peer-to-peer model osiguranja (Friendsurance, 2020.). Kroz svoje djelovanje, Friendsurance u prvi plan stavlja krajnjeg korisnika osiguranja, nastojeći mu na taj način ponuditi niz inovativnih rješenja uz što ugodnije korisničko iskustvo. Tokom 2017. godine kompanija je, nudeći „Friendsurance Business“ kao novi segment u svom poslovanju, dodatno digitalizirala transakcije osiguranja za banke, osiguravajuća društva i njihove klijente. Na taj je način, u svrhu zadovoljenja rastuće potrebe korisnika u pogledu digitalnih rješenja osiguranja, Friendsurance tržištu ponudio digitalnu platformu bankoosiguranja za nacionalne i međunarodne partnere kao što je i Deutsche Bank (Friendsurance, 2020.). Kako bi izbjegli znatna ulaganja u razvoj vlastitih platformi bankoosiguranja, prema mišljenju Friendsurance (2020.), mnogi pružatelji financijskih usluga odlučuju se za postojeća rješenja, a koja se na brz i fleksibilan način mogu integrirati u njihove vlastite sustave te prilagoditi strateškim ciljevima partnera. Uslijed stalno rastućih zahtjev korisnika za upravljanje vlastitim financijama i osiguranjem na jednoj središnjoj platformi, mnogi stručnjaci upravo kroz digitalizaciju vide priliku za poticanje tradicionalnog bankarskog sektora. Prema istraživanju Friendsurance (2018.), premije osiguranja ostvarene putem digitalnih kanala bankoosiguranja zahvaćene su trendom rasta te je utvrđen potencijal daljnjeg porasta tržišnog obujma. Naime, prema dostupnim podacima, očekuje se da će osiguravajuća društva temeljem digitalnog bankoosiguranja, samo na području Njemačke, do 2028. godine ostvariti godišnji premijski prihod od gotovo 23 milijarde eura (Friendsurance, 2018.). Očekivani godišnji premijski prihodi ostvareni primjenom digitalnog bankoosiguranja za izabrane europske zemlje do 2028. godine, detaljnije je prikazano grafikonom u nastavku (Grafikon 10.).

Grafikon 10. Očekivani godišnji premijski prihodi ostvaren primjenom digitalnog bankoosiguranja za izabrane europske zemlje do 2028. godine, mlrd. EUR



Izvor: Friendsurance (2018.)

Upravo iz toga razloga, Friendsurance kroz vlastitu digitalnu platformu za bankoosiguranje tržištu nudi provjereno rješenje, a kojom se korisnicima istovremeno omogućuje brzo i jednostavnije upravljanje vlastitim osiguranjima. Platforma, prema navodima Friendsurance (2018.), uključuje automatsku analizu potreba za osiguranjem te optimizaciju i usporedbu sa onim već ranije ugovorenim. Također, korisnicima je pružena mogućnost potpuno digitalnog ugovaranja osiguranja u samo nekoliko koraka, a čime je u potpunosti eliminirana potreba za ispunjavanje značajne količine papirologije. Međutim, kako i Kunde, jedan od osnivača Friendsurance kompanije, kaže: „Digitalni savjetnik može razumjeti mnogo toga, ali ne i individualne potrebe i brige korisnika. Stoga, digitalne platforme bankoosiguranja vidimo kao proširenje tradicionalnog poslovanja bankoosiguranja, a ne kao njegovu zamjenu” (Friendsurance, 2018.).

## **5. USPOREDBA BANKOOSIGURANJA I ALTERNATIVNIH KANALA DISTRIBUCIJE PROIZVODA OSIGURANJA**

### **5.1. Analiza bankoosiguranja**

Temelj bankoosiguranja svodi se na integraciju dva glavna dijela financijskog sustava, banaka i osiguravatelja, te istovremeno nuđenje njihovih proizvoda na jednom mjestu. Obzirom na utjecaj koji primjena bankoosiguranja može ostvariti, ono prema Rauch (2020.) predstavlja jedan od najvažnijih modela suradnje unutar financijskog sektora. Posljednjih godina, razvoju bankoosiguranja su doprinijeli brojni trendovi poput napretka tehnologije, globalizacije i deregulacije, a na osnovi kojih su prepreke između različitih sektora financijske industrije uklonjeni (Rauch, 2020.). Dosadašnja praksa pokazala je da razina razvijenosti određenog tržišta predstavlja ključan čimbenik uspjeha u integraciji bankarske i osigurateljne industrije. Drugim riječima, primjena bankoosiguranja se razvijala sporije u sustavima sa izrazito razvijenim tržištima tradicionalnih kanala osiguranja, u odnosu na nerazvijena, ali brzorastuća tržišta gdje se integracija banaka i osiguravajućih društava odvijala znatno brže. Kao jedan od razloga koji ide u prilog navedenome, svakako se ističe jednostavnost ulaska na tržište putem postojeće mreže bankovnih poslovnica (Ploh, 2019.). Nadalje, distribucija osiguranja putem banaka uobičajeno je značajnije zastupljena u zemljama u kojima su proizvodi relativno jednostavniji te srodni tradicionalnoj bankarskoj ponudi. Jednostavnije rečeno, uspjehnost bankoosiguranja se u tom slučaju očituje u prodaji proizvoda kao zamjene za depozite, odnosno jednostavnih proizvoda koje je lako povezati i unakrsno prodati zajedno sa drugim bankovnim proizvodima poput hipoteka, kredita ili depozita (Wong, Barnshaw i Bevere, 2007.).

Promatrajući europsko tržište bankoosiguranja, isto je segmentirano ovisno o vrsti osiguranja te zemljopisnom području. Podjelom tržišta prema vrstama osiguranja obuhvaćeno je životno i neživotno osiguranje, dok se zemljopisna područja odnose na Francusku, Italiju, Njemačku, Ujedinjeno Kraljevstvo, Finsku i ostatak Europe (Mordor Intelligence, 2023.). Osiguravajuća društva se, kao i banke, smatraju institucijama od velike važnosti, a sukladno utjecaju koji imaju na cjelokupni financijski sustav Europske unije. Prema posljednjim podacima iz MAPFRE Economics (2023.), niže priloženom tablicom (Tablica 3.) izdvojena su neka od osiguravajućih društava koja dominiraju tržištem bankoosiguranja na području Europske unije. Tijekom 2023. godine veličina tržišta bankoosiguranja u Europi procijenjena je na iznos od 626,09 milijardi

USD, dok se istovremeno očekuje porast vrijednosti bruto zaračunate premije sa 656 milijardi USD u 2024. na 819,84 milijarde USD do 2029. godine (Mordor Intelligence, 2023.).

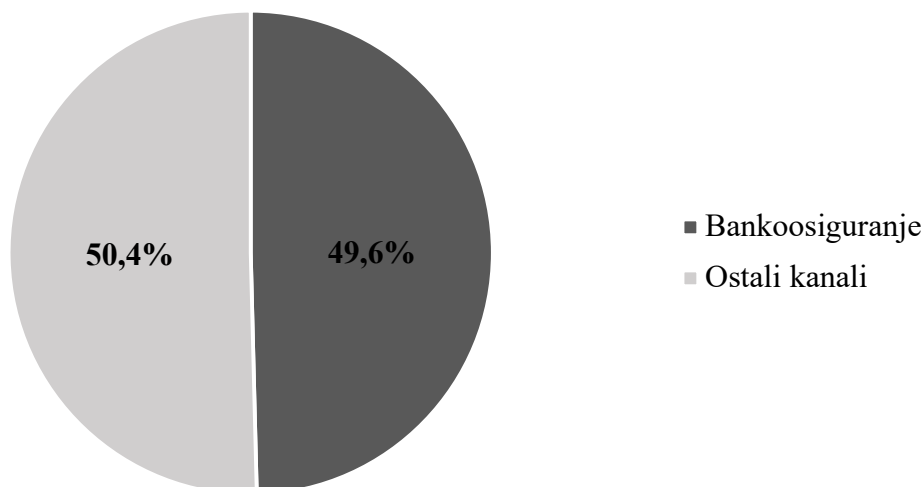
*Tablica 3. Najuspješnija osiguravajuća društva na području Europske unije za 2022. godinu*

<b>POZICIJA</b>	<b>OSIGURAVAJUĆE DRUŠTVO</b>	<b>DRŽAVA</b>	<b>NETO PREMIJA (u milijunima EUR)</b>
1.	AXA	Francuska	99,4
2.	ALLIANZ	Njemačka	94,2
3.	GENERALI	Italija	81,5
4.	TALANX	Njemačka	53,4
5.	ZURICH	Švicarska	53,4

Izvor: Izrada autora prema MAPFRE Economics (2023.)

Propisi koji su doveli do jasnog razdvajanja bankarstva i osiguranja, posljednjih su godina u mnogim zemljama značajno ublaženi, a što je za rezultat imalo snažniju integraciju financijskog sektora na području Europske unije (Rauch, 2020.). Iako i dalje postoje regionalne razlike u pogledu razine zastupljenosti, Europa općenito ima najveću stopu penetracije bankoosiguranja te ono predstavlja jedan od najvažnijih modela suradnje unutar europskog financijskog sustava (Wong, Barnshaw i Bevere, 2007.). Važnost koju ovaj distribucijski kanal ima za europski sektor životnog osiguranja, dokazuje i podatak da je bankoosiguranje tijekom 2017. godine činilo oko 50% prodaje životnih osiguranja u Europi (Rauch, 2020.). Zastupljenost prodaje životnih osiguranja putem banaka u odnosu na ostale kanale distribucije na području Europe, prikazana je grafikonom u nastavku (Grafikon 11.). Usporedno sa Europom, penetracija bankoosiguranja je u SAD-u i Kanadi mnogo niža te djelom zapravo odražava prethodno restriktivne propise o distribuciji osiguranja putem banaka. S druge strane, tržišta u razvoju imaju vrlo različite stope zastupljenosti kanala bankoosiguranja, a ovisno o lokalnom regulatornom okviru, stupnju stranog sudjelovanja te drugim društvenim i kulturnim faktorima (Wong, Barnshaw i Bevere, 2007.).

Grafikon 11. Distribucija životnih osiguranja kanalom bankoosiguranja za 2017. godinu



Izvor: Izrada autora prema Rauch (2020.)

### Bankoosiguranje u Republici Hrvatskoj

Prema podacima Hrvatskog ureda za osiguranje (2023.), kao najveće svjetsko tržište osiguranja se, sukladno strukturi svjetske premije osiguranja, navodi sjevernoameričko s ostvarenim udjelom od 35,13%, dok Europa, sa udjelom od 27,22% u ukupnoj svjetskoj premiji, zauzima drugo mjesto. Tijekom 2021. godine, hrvatska industrija osiguranja je u ukupnoj svjetskoj premiji ostvarila udio od 0,03%, čineći na taj način Republiku Hrvatsku 63. zemljom na svijetu. Promatrajući poziciju hrvatskog tržišta osiguranja u odnosu na cjelokupno europsko tržište, ostvaren je udio u iznosu od 0,10% (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.).

Društva za osiguranje, kao financijske institucije i institucionalni investitori, predstavljaju važan dio svakog financijskog sustava i nacionalnog gospodarstva općenito. Prema riječima Andrijašević i Petranović (1999.), svojim djelovanjem, financijske institucije obavljaju funkciju akumulacije i posredovanja na financijskim tržištima, a ovisno o razini njihove uključenosti i značaju biti će determiniran stupanj razvijenosti pojedinog financijskog sustava. Prema tome, značenje društava za osiguranje u određenom financijskom sustavu iskazuje se udjelom njihove aktive u aktivi svih financijskih institucija te udjelom osiguranja u štednji sektora stanovništva (Stipić, 2014.). Prema podacima Hrvatskog ureda za osiguranje (2023.), društva za osiguranje su tijekom 2022. godine ostvarila udio od 5,79% u ukupnoj aktivi svih financijskih institucija Republike Hrvatske, dok su poslovne banke i dalje zadržale dominantnu



poziciju sa udjelom od 71,03%. Iz navedenog proizlazi da je hrvatski financijski sustav moguće okarakterizirati kao izrazito bankocentričan. Struktura i relativno značenje pojedinih financijskih institucija u Republici Hrvatskoj tijekom 2022. godine, prikazana je tablicom u nastavku (Tablica 4.).

*Tablica 4. Struktura i relativno značenje pojedinih financijskih institucija u Republici Hrvatskoj tijekom 2022. godine*

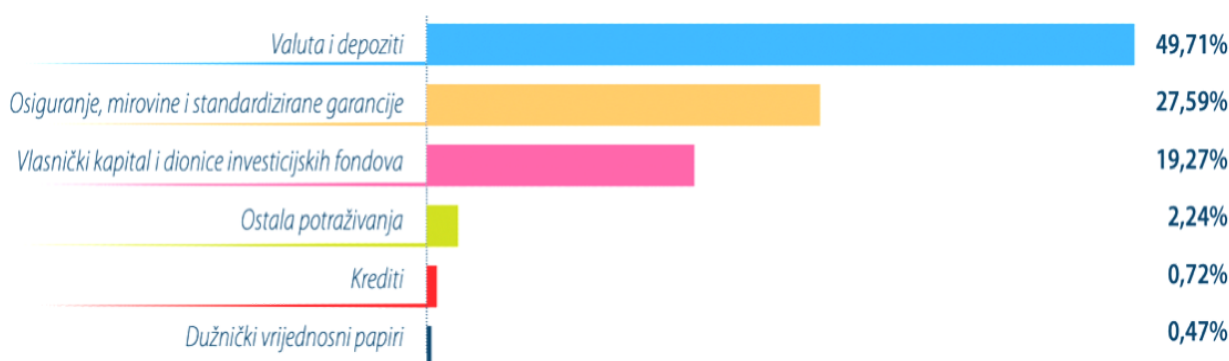
<b>FINANCIJSKI POSREDNIK</b>	<b>IMOVINA u mil. EUR (prosinac 2022.)</b>	<b>UDIO</b>
Poslovne banke	76.328 EUR	71,03%
Obvezni mirovinski fondovi	17.543 EUR	16,33%
Društva za osiguranje	6.222 EUR	5,79%
Leasing društva	2.949 EUR	2,74%
UCITS investicijski fondovi	2.166 EUR	2,02%
Dobrovoljni mirovinski fondovi	1.057 EUR	0,98%
Alternativni investicijski fondovi	647 EUR	0,60%
Mirovinsko osiguravajuće društvo	346 EUR	0,32%
Investicijski fondovi po posebnim zakonima	147 EUR	0,14%
Factoring društva	31 EUR	0,03%
Stambene štedionice	22 EUR	0,02%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>107.456 EUR</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada autora prema Hrvatski ured za osiguranje (2023.)

Društva za osiguranje se, sa aspekta životnog osiguranja, smatraju ugovorno štednim financijskim institucijama, a koje stanovništvu i poduzećima pružaju oblik dugoročne namjenske štednje (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.). Promatrajući strukturu štednje sektora

stanovništva Republike Hrvatske, društva za osiguranje i imovina u mirovinskim fondovima su tijekom 2022. godine ostvarila udio od 27,59%. Jednostavnije rečeno, od ukupno 100 EUR financijske imovine prosječnog hrvatskog stanovnika, u osiguranje i mirovinske fondove uložen je iznos od ukupno 28 EUR (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.). Navedeno, usporedno sa drugim konkurentnim štedno/investicijskim proizvodima poput depozita, ukazuje na postojanje relativno niske zatupljenosti proizvoda životnog osiguranja (Stipić, 2014.). Struktura financijske imovine sektora stanovništva u Republici Hrvatskoj tijekom 2022. godine, prikazana je niže priloženim grafikonom (Grafikon 12.).

*Grafikon 12. Struktura financijske imovine sektora stanovništva u RH tijekom 2022. godine*



Izvor: Hrvatski ured za osiguranje (2023.)

Društva za osiguranje u Republici Hrvatskoj su, na kraju 2022. godine, prema podacima Hrvatskog ureda za osiguranje (2023.), ostvarila zaračunatu bruto premiju u ukupnom iznosu od 1.682.332.080 EUR, a od čega je premija neživotnog osiguranja činila udio od 77,6%, dok se preostalih 22,4% odnosilo na premiju životnih osiguranja. U promatranom razdoblju, ukupan broj sklopljenih ugovora o osiguranju bio je 12.614.960, dok je omjer sklopljenih neživotnih i životnih osiguranja iznosio 89,7% u odnosu na 10,3% (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.). Ključni pokazatelji poslovanja društava za osiguranje u Hrvatskoj tijekom 2022. godine, istaknuti su u niže priloženoj tablici (Tablica 5.).

Tablica 5. Ključni pokazatelji poslovanja društava za osiguranje u Hrvatskoj, 2022. godina

Podatak	Ukupno	% promjene	NEŽIVOT	% promjene	ŽIVOT	% promjene	Razdoblje
Zaračunata bruto premija	€ 1.682.332.080	+8,4%	€ 1.304.665.023	+11,7%	€ 377.667.057	-1,8%	2022.
Broj osiguranja	12.614.960	+5,2%	11.312.791	+6,3%	1.302.169	-3,5%	2022.
Likvidirane štete, bruto iznosi	€ 1.025.047.181	+5,6%	€ 598.602.763	+4,5%	€ 426.444.418	+7,2%	2022.
Broj likvidiranih šteta	6.707.149	+17,7%	6.637.585	+18,0%	69.564	-6,6%	2022.
Imovina	€ 6.221.929.342	-3,2%	€ 3.269.365.964	+4,0%	€ 2.952.563.379	-10,0%	31.12.2022
Kapital i rezerve	€ 1.349.491.167	-16,4%	€ 1.122.929.288	-0,5%	€ 226.561.878	-53,4%	31.12.2022
Udio kapitala i rezerve u imovini	21,7	-	34,3	-	7,7	-	31.12.2022
Ulaganja	€ 4.645.343.245	-8,5%	€ 1.918.237.684	-1,2%	€ 2.727.105.561	-13,0%	31.12.2022
Ukupna pričuva	€ 4.259.125.795	+0,6%	€ 1.697.146.506	+8,5%	€ 2.561.979.289	-4,0%	31.12.2022
Dobit (prije poreza)	€ 95.357.911	-25,5%	€ 88.955.529	-20,1%	€ 6.402.383	-61,4%	31.12.2022
Zaposleni u društvima za osiguranje	7.185	-9,2%	-	-	-	-	2022.
- pribava	5.184	-7,9%	-	-	-	-	2022.
- likvidacija šteta	738	-7,1%	-	-	-	-	2022.

Izvor: Hrvatski ured za osiguranje (2023.)

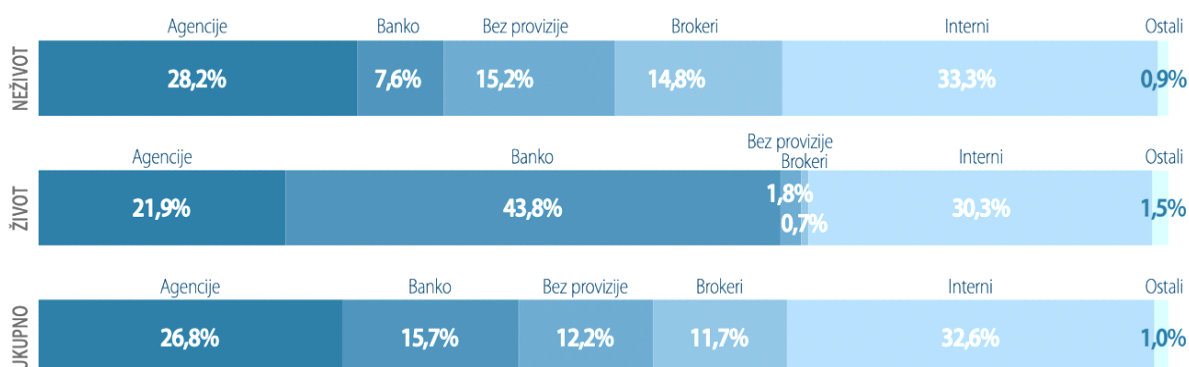
Struktura tržišta osiguranja obuhvaća sve sudionike čija osnovna svrha djelovanja podrazumijeva upravljanje rizicima, odnosno prenošenje rizika s pojedinca na osiguratelja, a temeljem sklopljenog ugovora o osiguranju. Nadzor nad tržištem osiguranja Republike Hrvatske, u cilju održavanje njegove učinkovitosti, sigurnosti i stabilnosti, provodi Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA). Kao temeljni ciljevi HANFA-e ističu se promicanje i očuvanje stabilnosti financijskog sustava te nadzor zakonitosti poslovanja subjekata nadzora, a prilikom čijeg se ostvarenja vodi načelima transparentnosti, izgradnje povjerenja među sudionicima financijskog tržišta te izvješćivanja potrošača (HANFA, b. d.). Stabilan financijski sustav, prema HANFA (2023.), karakterizira „nesmetano funkcioniranje svih njegovih segmenata (financijskih institucija, tržišta, usluga i infrastrukture) u procesu alokacije resursa, procjene i upravljanja rizicima te izvršavanja plaćanja, kao i njegovu otpornost na iznenadne šokove“. Osim što nadzire poslovanje društava za osiguranje i reosiguranje, HANFA provodi i nadzor nad svim pravnim i fizičkim osobama, a čiji poslovi uključuju distribuciju osiguranja i reosiguranja te Hrvatskim uredom za osiguranje. Hrvatski ured za osiguranje (HUO) predstavlja pravnu osobu koja, prilikom pravnog prometa s trećim osobama, djeluje kao udruženje društava za osiguranje sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, a pri tome poštujući načelo slobodnog tržišnog natjecanja (HANFA, 2009.). Cjelokupno tržište osiguranja Republike Hrvatske, kao i djelokrug HANFA-e uređeni su Zakonom o osiguranju,

Zakonom o obveznim osiguranjima u prometu, delegiranim i provedbenim uredbama Europske komisije te pripadajućim podzakonskim aktima (HANFA, b. d.).

Prema podacima Hrvatskog ureda za osiguranje (2023.b), na tržištu osiguranja Republike Hrvatske je, tijekom 2022. godine, poslovalo ukupno 15 društava za osiguranje, 66 društava za posredovanje u osiguranju te 805 društava i obrta za zastupanje u osiguranju. Pri tome je, od ukupnog broja društava za osiguranje, njih 3 obavljalo isključivo poslove životnog osiguranja, ukupno 4 ih je obavljalo isključivo poslove neživotnog osiguranja, dok je preostalih 8 pružalo svoje usluge kombinirajući poslove životnih i neživotnih osiguranja (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.).

Kanali distribucije proizvoda osiguranja predstavljaju presudan čimbenik lanca vrijednosti svakog osiguravajućeg društva. Imajući u vidu prisutnost jake konkurencije na tržištu, društva za osiguranje, prema Andrijanić i Klasić (2002.), kontinuirano nastoje pronaći one kanale prodaje proizvoda kojima će najefikasnije privući potencijalne, ali i zadržati postojeće korisnike. Tržištem osiguranja u Republici Hrvatskoj dominiraju tri kanala distribucije proizvoda osiguranja, a ona se, prema Šlogar, Šokčević i Čolić (2020.) odnose na interni kanal, agencije i bankoosiguranje. Iako primjena bankoosiguranja uglavnom obuhvaća područje životnog osiguranja, interni kanal i agencije istovremeno su prisutni i kod životnih i neživotnih osiguranja. Pri tome, kao najzastupljeniji kanal distribucije neživotnog osiguranja su se tijekom 2022. godine, prema podacima Hrvatskog ureda za osiguranje (2023.), istaknuli interni zastupnici sa udjelom od 33,3% u ukupno zaračunatoj premiji. S druge strane, prodaja životnih osiguranja je, promatrajući udio u bruto zaračunatoj premiji, najvećim djelom bila realizirana kanalom bankoosiguranja sa udjelom od 43,8% (Hrvatski ured za osiguranje, 2023.). Struktura ukupne premije ovisno o udjelu pojedinih kanala distribucije proizvoda osiguranja na području Republike Hrvatske za 2022. godinu, dana je grafikonom u nastavku (Grafikon 13.).

Grafikon 13. Struktura premije po kanalima distribucije proizvoda osiguranja na području Republike Hrvatske za 2022. godinu



Izvor: Hrvatski ured za osiguranje (2023.)

Usporedbom Republike Hrvatske sa zemljama Europske unije, moguće je uočiti usklađenost sa trendovima promjena u financijskim sustavima. Iako dostupni podaci upućuju na, i dalje, izrazitu bankocentričnost financijskog sustava Republike Hrvatske, udio poslovnih banaka se kroz godine postepeno smanjuje, a istovremeno prisutnost i raznolikost ostalih financijskih institucija postaje veća. Temeljem ranije izloženih podataka u okviru hrvatskog tržišta osiguranja, također je moguće zaključiti kako je integracija banaka i društava za osiguranje uspješno realizirana u poslovima životnog osiguranja te bankoosiguranje predstavlja najvažniji kanal njihove distribucije. Istovremeno, prodaja neživotnih u odnosu na životna osiguranja, značajno zaostaje te ukazuje na veliki potencijal koji bi, u narednom razdoblju, osiguravatelji trebali svakako više usmjeravati. Međutim, treba imati na umu kako to nikako ne podrazumijeva potrebu osiguravatelja za odricanjem od pojedinih kanala, budući da primjena svakog, za sobom donosi određene prednosti i nedostatke. Drugim riječima, upotreba svakog od kanala distribucije i dalje predstavlja potrebu unutar osigurateljne industrije, a kako bi postojećim, ali i potencijalnim korisnicima bio osiguran pristup kvalitetnim pribavljačima sukladno njihovim mogućnostima i preferencijama (Stipić, 2014.). Obzirom na nepostojanje jednoznačnog odgovora na pitanje o optimalnosti prodajnih kanala, Stipić (2014.) dalje nastavlja kako bi osiguratelji trebali svoje politike prodajnih kanala formirati u skladu s provedenim istraživanjem tržišta te zahtjevima ciljanog tržišnog segmenta. U suprotnom, neusklađenost osiguravatelja sa suvremenim trendovima rezultirati će nezadovoljavajućom razinom prihoda.

## 5.2. Analiza alternativnih kanala distribucije osiguranja

Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća stalne ekološke, operativne i tehnološke promjene rezultirale su razvojem višestrukih distribucijskih kanala u industriji osiguranja. Uslijed stalne izloženosti promjenama, osiguravatelji se više ne oslanjaju isključivo na tradicionalne kanale distribucije svojih proizvoda, poput agenata i brokera, već su razvili nove, alternativne kanale kojima potiču rast uz niže troškove. Posljednjih godina konkurencija na tržištima osiguranja znatno se pojačava, pri čemu se osiguravajuća društva suočavaju sa izazovima očuvanja tržišnog udjela, održavanju nižih troškova i profitabilnosti, a istovremeno pronalazeći načine za povećanje prodaje više različitih proizvoda. Djelovanje opisanih čimbenika imalo je utjecaj na pojavu dodatnih kanala kao što su pozivni centri, mobitel i internet. Tehnološki napredak, ali i promjene u ponašanju i preferencijama kupaca oko proizvoda i odabranih kanala distribucije, predstavljaju bitne faktore za razvoj alternativnih kanala prodaje. Na taj način, uspostavljen je niz novih oblika prodaje proizvoda osiguranja, a koji mogu biti plasirani putem različitih kanala distribucije kako bi postojećim i potencijalnim korisnicima bili dostupni na pravom mjestu i u pravo vrijeme sukladno njihovim potrebama. S napretkom interneta, ali i tehnologije općenito, osiguravatelji su počeli istraživati nove načine za razvoj kanala distribucije u online prostoru, prodajni procesi su pojednostavljeni te je omogućeno formiranje personaliziranih proizvoda osiguranja u odnosu na preferencije njihovih korisnika. Obzirom kako je korištenje interneta danas integrirano u svakodnevni život, a posebice u pogledu procesa odlučivanja i kupnje različitih proizvoda, ono također predstavlja i atraktivan medij za oglašavanje i distribuciju proizvoda osiguranja. Osiguravajuća društva također učinkovito koriste nove tehnologije i integriraju ih u svoje procese prodaje s ciljem zadovoljenja zahtjeva kupaca, ubrzavanja samog procesa distribucije osiguranja, postizanja veće profitabilnosti te očuvanja ili povećanja tržišnog udjela (Bhattad, 2012.).

Uslijed povremene suzdržanosti ili averzije prema inovacijama, društva za osiguranje u svom poslovanju mogu imati problema u komunikaciji s korisnicima, međutim pravilnim pristupanjem upotrebi novih komunikacijskih kanala omogućuje se ostvarivanje značajne konkurentske prednosti. U suvremenim uvjetima, preferencije korisnika podložne su stalnim promjenama te isti, uslijed želje za prikupljanjem dodatnih i kvalitetnijih informacija o proizvodima osiguranja, teže korištenju različitih oblika komunikacije, a čime pred osiguravatelje postavljaju zahtjeve većeg stupnja fleksibilnosti i prilagodljivosti (Bara, Ćorić i Jurišić, 2014.). U cilju primjene učinkovitih poslovnih modela, zadržavanja konkurentnosti te

ostvarenja veće profitabilnosti, osiguravatelji danas u poslovanju ne koriste isključivo jedan kanal prodaje. Na taj način, dobro procijenjeni i isplanirani troškovi upotrebe pojedinih kanala predstavljaju preduvjet za najučinkovitiju kombinaciju izabраниh prodajnih kanala, a koji će omogućiti veći stupanj personalizacije u pristupu određenom segmentu postojećih, ali i potencijalnih korisnika (Stipić i Jurilj, 2015.). Upotreba različitih kanala prodaje istovremeno, a koja korisnicima omogućuje korištenje onih koji im, sukladno potrebama i preferencijama, najviše odgovaraju objedinjeno je pod nazivom više-kanalnost (eng. omnichannel) (Mihelja Žaja, Milanović Glavan i Grgić, 2020.).

U posljednje vrijeme došlo je do primjetnih promjena u ponašanju potrošača prema online uslugama, a potaknuto sve većom potrebom za praktičnošću, fleksibilnošću i bržim pružanjem usluga na globalnom tržištu osiguranja. Uzrok navedenih promjena povezuje se sa prisutnošću digitalizacije, kao jednog od glavnih pokretača internetske industrije osiguranja, te pojavom mobilnih aplikacija i brojnih naprednih tehnoloških rješenja. Mogućnost kupnje proizvoda osiguranja korištenjem interneta učinila je ukupni proces prodaje transparentnim i lako dostupnim, potičući na taj način porast tržišta (Astute Analytica, 2023.).

Iako se internet dosada isticao kao jedan od najčešće korištenih, prema riječima Kalinić i Ujević (2012.) citirano u Žaja, Milanović Glavan i Grgić (2020.) postoje i drugi, možda značajniji oblici alternativne distribucije proizvoda osiguranja, a to su: internetski agregatori, business to business kanali (B2B), društvene mreže te mobilni uređaji. U suštini, alternativni kanali plasmana proizvoda osiguranja predstavljaju oblik izravne prodaje, a njihova je važnost i upotreba zadnjih godina u konstantnom porastu. Međutim, valja napomenuti kako alternativna distribucija ne predstavlja novi koncept u poslovanju sektora osiguranja, već se ona kroz vrijeme razvijala sukladno uvjetima i promjenama na globalnom tržištu (Akesbi i Bosworth, 2022.).

Iako je upotreba internetskih stranica, kao oblik nuđenja informacija o različitim proizvodima osiguranja, prisutno na tržištu duže vremensko razdoblje, korisnici se uslijed novih uvjeta i promjena u okolini, a dodatno ubrzanih nastupanjem pandemije COVID-19, sve više okreću u smjeru digitalnih kanala (Kaesler i suradnici, 2020.). Upotreba interneta nastavlja se širiti na globalnoj razini te transformira gotovo sve faze distribucijskog procesa u osiguranju. Povećana dostupnost informacija i online alata poput internetskih stranica, blogova i chat soba, samo je dodatno omogućila korisnicima kvalitetniju procjenu rizika s kojima se suočavaju te

potencijalnu upotrebu proizvoda osiguranja kao načina za njihovo ublažavanje (Pain, Tamm i Turner, 2014.). Usvajanjem digitalnih prodajnih rješenja kao što su interaktivne internetske stranice osiguravatelji mogu direktno utjecati na smanjenje troškova te ostvariti veću prisutnost na tržištu, a sami proizvodi na taj način postaju konkurentniji. Dakako, internetske stranice pri tome uvijek moraju biti ažurne, sadržavati sve relevantne i točne informacije, imati čist dizajn te omogućiti jednostavno snalaženje i pronalazak svih potrebnih podataka za korisnika. Drugim riječima, internetska trgovina predstavlja digitalni izlog koji postojeće, ali i sve potencijalne korisnike upoznaje sa vrstama i koristima ponuđenih proizvoda osiguranja, a čime se postepeno gubi potreba za osobnim kontaktom s osiguravateljem (Harrington, 2018.). Kako to navodi Bhattad (2012.), primjena interneta je trend za koji se očekuje da će u budućnosti samo nastaviti rasti, budući da ga je jednostavan pristup putem računala, mobitela i drugih uređaja učinio ljudskom svakodnevicom.

Internetski agregatori predstavljaju kanal distribucije osiguranja putem interneta, a pri čemu krajnji korisnici mogu dobiti informacije i ponude o različitim proizvodima osiguranja na jednom mjestu. Zapravo, riječ je o digitalnom posredniku koji održava internetsku stranicu putem koje potencijalnim osiguranicima pojednostavljuje usporedbu cijena i informacija o proizvodima različitih osiguravatelja. Bitno je naglasiti važnost nepristranosti, pri čemu agregatorima u niti jednom trenutku nije dopušteno prikazivati ocjene, rangiranja, preporuke ili najbolje prodavane proizvode osiguranja (Shriram General Insurance, 2023.). Ono što je zapravo započelo kao jednostavna internetska stranica za postizanje novih potencijalnih korisnika, danas predstavlja savjetodavne platforme s naprednim funkcijama brokera i značajkama robo-savjetnika koje korisnicima olakšavaju odabir između široke lepeze proizvoda osiguranja. U težnji za jednostavnijim i bržim načinom ugovaranja osiguranja, osim u početnoj fazi pregleda tržišta i odabira samog proizvoda osiguranja, korisnici danas sve više putem agregatora izravno realiziraju i kupnju, a čime je izostavljena uloga stvarnog dobavljača osiguranja. Za mnoge osiguravatelje, internetski agregatori su na taj način preuzeli funkciju i postali efikasni oblik interakcije sa klijentima. Opisana promjena u modelu poslovanja osiguravajućih društava pridonijela je snažnom učinku umrežavanja, a pri čemu veća potražanja navodi sve više osiguravatelja da integriraju internetske agregatore kao kanal prodaje svojih proizvoda, dok istovremeno veća pokrivenost tržišta privlači još više novih korisnika (Kaesler, Lorenz i Schollmeier, 2018.). Promatrajući situaciju na tržištu u Republici Hrvatskoj, kao primjer internetskog agregatora moguće je izdvojiti Komprare.hr, a putem kojeg je korisnicima, ovisno o odabranoj vrsti osiguranja, ponuđeno pojašnjenje te mogućnost izbora između više



proizvoda od strane različitih osiguravatelja, a pri čemu oni sukladno svojim preferencijama odabiru jedan. U većini slučajeva vrijedi da ponude dobivene preko Kompare prodajnog savjetnika, često nisu dostupne direktno u poslovnicu ugovorenih partnera (Kompare.hr, b. d.). Kako su se internetski agregatori s vremenom razvijali, osiguravateljima su omogućili značajno proširenje dosega svojih korisnika. Prednosti koje se poslovanjem putem agregatora ostvaruju su mnogobrojne, kako za osiguravatelje, tako i za korisnike njihovih proizvoda. Njihovim daljnjim razvojem i sve većom primjenom kao jednog od kanala prodaje osiguranja, ali i rastućim interesom korisnika za online oblicima kupnje financijskih proizvoda, imati će direktan utjecaj na porast udjela na online tržištu osiguranja. Od osiguravatelja se očekuje da pomno prate daljnje faze razvoja ovog prodajnog kanala te ispituju mogućnosti međusobne suradnje, a sa ciljem unaprjeđenja postojećih poslovnih modela i tržišne pozicije (Kaesler, Lorenz i Schollmeier, 2018.).

Porast digitalizacije na globalnoj razini značajno doprinosi transformaciji industrije osiguranja, a čime ona u redovnom poslovanju postaje sve usmjerenija prema intenzivnijoj upotrebi digitalnih platformi. Društvene mreže trenutno igraju značajnu ulogu u pretprodajnim aktivnostima, no iste će u budućem razdoblju imati dugoročan utjecaj na to kako društava za osiguranje dobivaju i reagiraju na povratne informacije s tržišta. Iako društvene mreže, obzirom na razinu njihove primjene, posjeduju značajan potencijal kao oblik prodaje proizvoda osiguranja, i dalje je prisutna potreba za daljnjim razumijevanjem načina na koji se ovaj kanal može učinkovito iskoristiti za interakciju s klijentima te istovremeno otkloniti potencijalni problemi u okviru brojnih nesporazuma i regulacije (Bhattad, 2012.). Prema navodima Majtánová i Brokešová (2012.), ono što dodatno otežava njihovu primjenu, kao jednog od kanala distribucije osiguranja, jest činjenica da se osiguranje temelji na povjerenju, a to je ono što kod društvenih mreža vrlo često izostaje. Platforme društvenih medija, poput Facebook-a, LinkedIn-a i Twitter-a, bilježe kontinuirani porast primjene u posljednjih nekoliko godina, a samim time su i poprimile gotovo nezamjenjivu ulogu u interakciji s ciljanom publikom. S porastom primjene pametnih telefona i aplikacija raznih društvenih mreža, rezultiralo je promjenama u životnim navikama korisnika te isti sada očekuju kako će svi pružatelji usluga pa tako i osiguravajuća društva, na istima uvijek biti prisutna i lako dostupna. Iako određeni osiguravatelji i dalje društvene mreže povezuju s alatom za masovni marketing, njihova primjena je daleko sveobuhvatnija, a uključuje zaprimanje povratnih informacija od korisnika, rješavanje upita u stvarnom vremenu, pružanje ažurnih podataka o dostupnim proizvodima te su koristan izvor informacija za uvid i istragu prijevara. Također, korištenjem društvenih mreža

u kombinaciji sa ostalim suvremenim kanalima distribucije, osiguravateljima može znatno pridonijeti u uklanjanju geografskih ograničenja, a s kojima se suočavaju prilikom pružanja svojih usluga korisnicima (Bhattad, 2012.). Društvene mreže prepoznate su kao rastući fenomen za industriju osiguranja, a njihova prisutnost najizraženija je u savjetovanju i pregovaranju u procesu prodaje osiguranja, distribuciji informacija, brendiranju te edukaciji postojećih i potencijalnih osiguranika. S druge strane, korisnici pak sve više koriste društvene platforme kako bi ostvarili korisne savjete, vezena uz proizvode i sam proces prodaje osiguranja, od svojih prijatelja, poznanika, obitelji, virtualnih grupa pa čak i stručnjaka, a koji često posjećuju ista mjesta. Naime, u posljednje vrijeme društvene mreže korištene su i za formiranje zajednica u kojima pojedinci međusobno mogu preuzeti rizike ili pregovarati o boljim uvjetima osiguranja. Iako sami pojam stvaranja rizičnih skupina nije novost u sektoru osiguranja, prisutnost tehnologije i novih tehnoloških rješenja, omogućila je lakše okupljanje pojedinaca u cilju samoosiguranja. Drugim riječima, društvene mreže i nova tehnologija općenito, omogućili su onima koji traže osiguranje učinkovito povezivanje s drugim pojedincima koji su spremni ponuditi to pokriće umjesto da se obrate tradicionalnom osiguravatelju, a čime su formirani novi oblici peer-to-peer (P2P) osiguranja. Na taj način, društvene mreže oslanjaju se na povjerenje i informacije o pojedincima u skupini, a kako bi se smanjila negativna selekcija i moralni hazard (Pain, Tamm i Turner, 2014.). Kako društvene mreže s protokom vremena nastavljaju osvajati sve veći položaj u industriji osiguranja, osiguravajuća će društva morati unaprijediti svoje strategije kako bi se prilagodila novim trendovima na tržištu te ista ujedno uključila u svoje poslovne modele. Dobro je poznato kako njihova primjena donosi brojne pogodnosti, međutim ona ujedno izlaže društva za osiguranje većoj razini transparentnosti i preispitivanju. S time u svezi, čak i relativno male pogreške prilikom objave raznih informacija, mogu biti drugačije protumačene, a osiguravajuća društva stavljena u neugodan položaj. Imajući u vidu da primjenom društvenih mreža osiguravajuća društva mogu ostvariti brojne prednosti i mogućnosti, ona će istovremeno biti suočena sa brojnim izazovima i ograničenjima. Upravo se iz tog razloga, kao imperativ za generiranje maksimalne vrijednosti uz minimalan rizik, nameće potreba njihovog boljeg razumijevanja i efikasnije integracije u postojeće modele poslovanja (Bhattad, 2012.).

B2B kanali (Business-to-Business), točnije B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) predstavljaju prodaju proizvoda osiguranja putem posrednika, a koji inače u redovnom poslovanju ne obavlja djelatnost osiguranja. Opisani model poslovanja ne predstavlja novost na tržištu osiguranja, budući kako pojedini osiguravatelji već duže vremensko razdoblje plasiraju

svoje proizvode putem drugih financijskih institucija, a uglavnom putem banaka. Osiguravatelji također svoje proizvode nude i putem afinitetnih grupa poput autosalona, a kroz godine sve je veći broj onih koji žele sudjelovati u partnerstvu s nefinancijskim institucijama. Prema tome, osiguravajuće društvo udružuje se sa drugom organizacijom, poput turističkih agencija, uz čije se proizvode osigurateljne usluge po prirodi podudaraju, a kako bi proizvod bio ponuđen njihovim krajnjim kupcima. B2B2C distribucijski model, posljednjih je godina, pokazao značajni intenzitet razvoja i primjene te privlači pažnju sve većeg broja igrača koji djeluju unutar i izvan industrije osiguranja. Na taj je način na tržištu otvoren prostor koji tradicionalni osiguravatelji trenutačno ne opslužuju u potpunosti. Kako bi uspješno nadišli mnoge prepreke koje su dosada ograničavale širenje njihovog udjela na tržištu osiguranja, osiguravajućim društvima je, korištenjem B2B2C kanala, pružena prilika da budu prisutni u pravom trenutku kada je to potrebno te zajedno sa odabranim partnerima koji imaju povjerenje široke baze klijenta (PwC, 2022.). Matić (2023.) također ističe kako bliski odnos s potrošačima te kredibilitet koji proizlazi iz zajedničkog nastupa osiguravatelja i određene organizacije, osigurava da je sama cijena osiguranja manje relevantna za kupca usporedno za drugim digitalnim kanalima prodaje, poput internetskih agregatora, kada se ohrabruje cjenovna konkurencija. Tržište B2B2C osiguranja bilježi značajan rast zbog nekoliko čimbenika, od čega se potražnja za personaliziranim rješenjima smatra ključnom. Opisani model partnerstva, osiguravateljima omogućuje suradnju sa različitim poduzećima, nudeći pri tome proizvode osiguranja po mjeri, a koje zadovoljavaju specifične potrebe velikog broja kupaca. Osim toga, tehnološki napredak dodatno je imao utjecaj na daljnji razvoj ovog kanala prodaje osiguranja. Integracijom analize podataka, umjetne inteligencije, IoT-a te drugih tehnoloških inovacija, osiguravateljima pruža mogućnost točnije procjene rizika te njegovog preciznijeg pokriva. Rastuća svijest među različitim poduzećima glede prednosti koje je moguće ostvariti ponudom usluga osiguranja kao dijela vlastitog portfelja, dodatno je potaknula širenje tržišta. Na taj način, ugovaranje osiguranja postaje praktičnije i učinkovitije, lojalnost korisnika raste te se stvara dodatni prihod za sve uključene strane. Kombinacija navedenih čimbenika značajno je pridonijela dosadašnjem razvoju B2B2C kanala distribucije, no prednosti koje iz njega proizlaze determinirati će daljnji rast u nadolazećim godinama (Ravi i Sumant, 2023.).

Primjena napredne tehnologije i inovacija, kao i ulazak novih digitalnih igrača, značajno transformiraju tržište osiguranja nudeći nove načine mjerenja i kontrole rizika, interakcije s korisnicima, smanjenja troškova, poboljšanja učinkovitosti te širenja tržišnog udjela. Novi uvjeti na tržištu osiguranja na taj način prisiljavaju osiguravatelje da kontinuirano stvaraju nove

i unaprjeđuju postojeće proizvode osiguranja, razvijaju nova digitalna rješenja te prilagođavaju svoje poslovne modele, a kako bi ostvarili konkurentsku prednost te ostali relevantni. Nadilaženje problema vezanih uz regulaciju i zaštitu podataka postati će od iznimne važnosti te će u narednom razdoblju osiguravatelji morati pronaći najučinkovitiji način za njihovo korištenje, a uz istovremeno prilagođavanje poslovnih modela zahtjevima tržišta i krajnjih korisnika.

### **5.3. Komparativna analiza bankoosiguranja i alternativnih kanala distribucije osiguranja**

Premda je Europa središte nastanka bankoosiguranja, dinamika njegova usvajanja bila je različita te u nekim europskim zemljama ono zauzima samo podređenu ulogu (KPMG, 2015.). Međutim, uslijed nedostatka novijih te starosti postojećih podataka, praćenje razvoja bankoosiguranja posljednjih godina uvelike je otežano. Taj se nedostatak podataka uglavnom može objasniti razlikama u zahtjevima za objavom, a budući kako većina regulatornih okvira u svijetu ne zahtijeva od osiguravajućih društava ili banaka objavu količine poslovanja sklopljenog putem bankoosiguranja. Iz toga razloga će u nastavku predmetnog poglavlja biti korišteni zadnje dostupni podaci za razdoblje od 2016. do 2019. godine, a dobiveni od strane Insurance Europe.

Osiguravajuća društva distribuciju svojih proizvoda osiguranja mogu vršiti izravno ili putem drugih kanala prodaje, a koji u dosadašnjoj praksi najčešće obuhvaćaju brokere, agente i bankoosiguranje. Raznolikost kanala osiguravateljima pruža mogućnost prilagodbe različitim kulturama, zahtjevima i preferencijama korisnika pojedinog tržišta, a zastupljenost pojedinog kanala značajno će se razlikovati ovisno o tržištu te vrsti samog proizvoda osiguranja (Insurance Europe, 2022.).

Bankoosiguranje je u nekim europskim zemljama glavni distribucijski kanal osiguranja te dostupni podaci potvrđuju da je u većini zemalja posljednjih godina i nastavio dobivati na važnosti. Na određenim, velikim tržištima, poput Turske, Portugala, Italije i Španjolske, bankoosiguranje se ističe kao dominantan model distribucije proizvoda osiguranja, a koji obuhvaća oko 70% premija životnog osiguranja (KPMG, 2015.). S druge strane, u zemljama kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo i Belgija, tradicionalni kanali prodaje osiguranja poput agenata i brokera i dalje zadržavaju vodeću poziciju na tržištu. Udio zaračunate premije

bankoosiguranja u ukupnoj premiji životnih osiguranja u izabranim državama za razdoblje od 2016. do 2019. godine, detaljnije je prikazana u niže priloženoj tablici (Tablica 6.).

*Tablica 6. Udio zaračunate premije bankoosiguranja u ukupnoj premiji životnih osiguranja u izabranim državama za razdoblje 2016.-2019. godine*

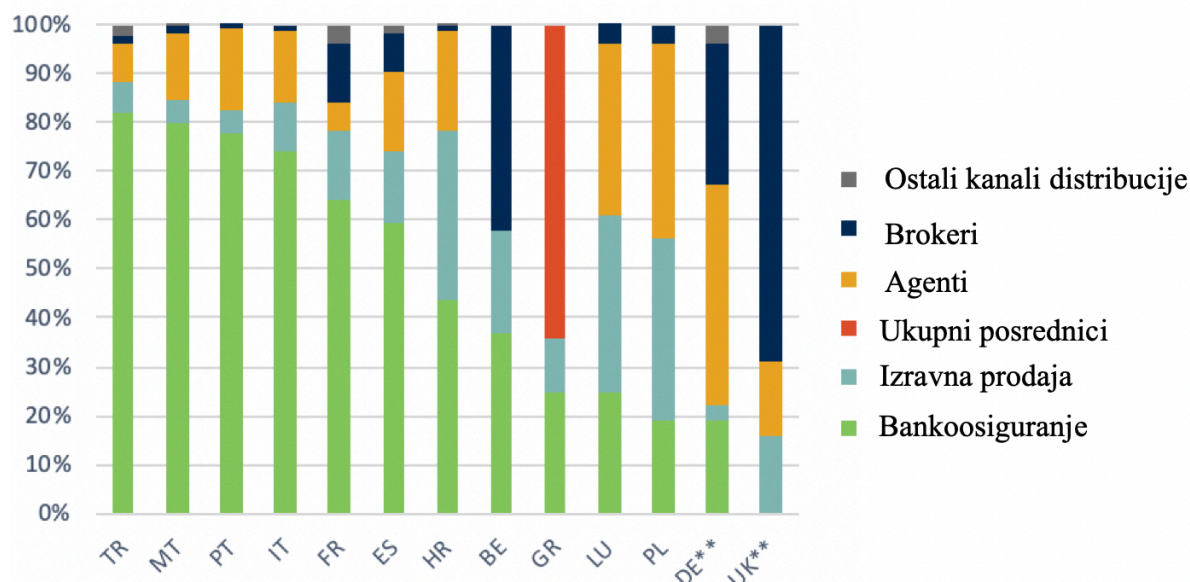
<b>DRŽAVA</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>
Turska	82,9	81,5	79,7	82,1
Portugal	71,8	79,3	80,0	77,9
Italija	76,9	76,3	75,0	74,3
Španjolska	68,3	67,5	64,9	59,2
Malta	82,7	82,7	82,1	79,8
Belgija	40,1	37,4	36,0	36,7
Hrvatska	36,3	39,1	44,3	43,9
Njemačka	19,7	18,3	18,5	18,8
Francuska	65,0	64,0	65,0	64,0
Poljska	28,0	30,0	22,0	19,0

Izvor: Izrada autora prema Insurance Europe (2021.)

Usporedbom različitih zemalja Europske unije, trendovi kretanja ostvarenih udjela premija kanalom bankoosiguranja značajno se razlikuju. Kao jedna od glavnih razloga svakako se ističe različitost u strukturi financijskih sustava, odnosno pojedinačne zastupljenosti banaka i društava za osiguranje na određenim tržištima te važeći regulatorni okviri. Rauch (2020.) napominje kako razvoj i veličina tržišta osiguranja, zajedno sa gustoćom bankovnih poslovnica unutar određene zemlje, determinira uspjeh aktivnosti bankoosiguranja. Budući kako se većina proizvoda životnih osiguranja prodaje kanalom bankoosiguranja upravo na tržištu Europe, prema podacima Insurance Europe (2022.) za 2019. godinu, vidljivo je da obujmu tog iznosa značajno doprinose Turska (82,1%) te članice Europske unije poput Malte (79,8%), Portugala (77,9%), Italije (74,3%), Francuske (64,0%) i Španjolske (59,2%). Istovremeno, u navedenim zemljama preostali kanali distribucije proizvoda osiguranja poprimaju značajno manji iznos udjela. Nasuprot tome, u promatranom razdoblju su, kako i navodi Insurance Europe (2022.), na području prodaje životnog osiguranja u Ujedinjenom Kraljevstvu bili najzastupljeniji brokeri sa udjelom od 69,0%, dok su agenti bili glavni distribucijski kanal na tri tržišta, a koja se odnose na Bugarsku (82,0%), Njemačku (45,0%) i Poljsku (40,0%). Razlike u značenju pojedinih

kanala distribucije proizvoda životnih osiguranja za određene europske zemlje tijekom 2019. godine, prikazano je grafikonom u nastavku (Grafikon 14.).

*Grafikon 14. Značenje pojedinih kanala distribucije proizvoda životnih osiguranja za određene europske zemlje, 2019. godina*



Izvor: Insurance Europe (2022.)

Prema mišljenju Wong, Barnshaw i Bevere (2007.), razina penetracije bankoosiguranja se, nakon naglog porasta između 1985. i 2000. godine, u posljednje vrijeme donekle stabilizirala na većini tržišta. Autori također navode kako se, promatrajući područje Europe, bankoosiguranje najviše ističe u sferi životnog osiguranja i mirovina, dok je istovremeno rastući kanal u pogledu neživotnih osiguranja. Međutim, u odnosu na prodaju životnih osiguranja, distribucija neživotnih osiguranja se u većini europskih zemalja i dalje dominantno odvija putem agenata i brokera, dok je značenje bankoosiguranja puno manje (Insurance Europe, 2022.). Udio zaračunate premije bankoosiguranja u ukupnoj premiji neživotnih osiguranja u izabranim državama za razdoblje od 2016. do 2019. godine, detaljnije je prikazana u niže priloženoj tablici (Tablica 7.).

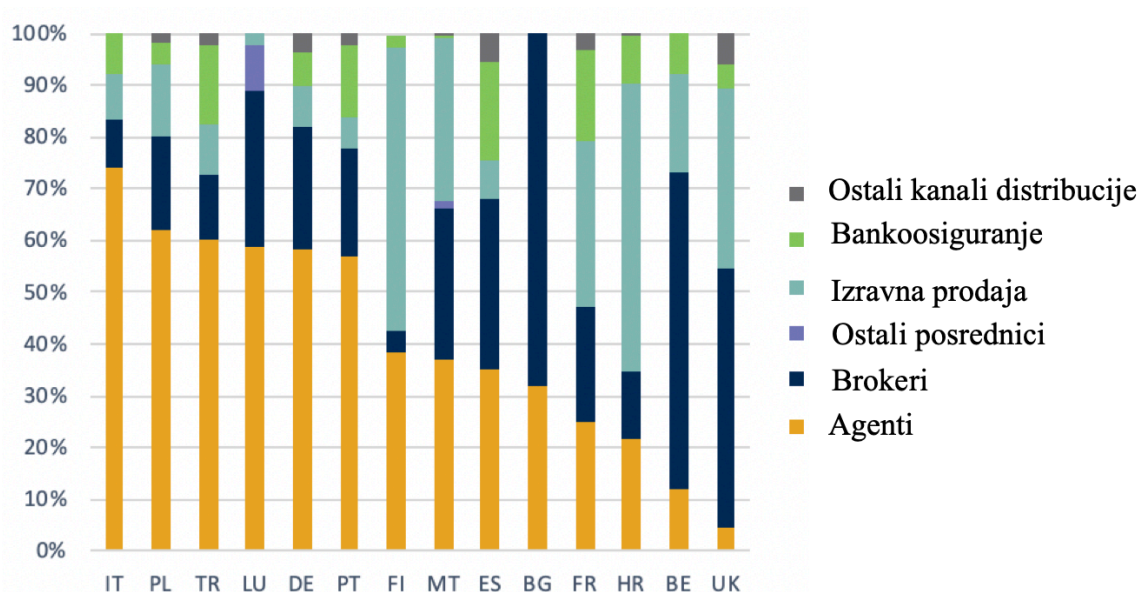
Tablica 7. Udio zaračunate premije bankoosiguranja u ukupnoj premiji neživotnih osiguranja u izabranim državama za razdoblje 2016.-2019. godine

DRŽAVA	2016.	2017.	2018.	2019.
Turska	13,2	14,4	14,3	15,4
Portugal	16,7	16,5	16,4	13,7
Italija	5,7	6,4	6,8	7,8
Španjolska	12,2	12,6	13,1	18,8
Malta	1,1	1,1	1,2	0,9
Belgija	8,1	8,2	8,1	8,1
Hrvatska	6,7	7,4	7,8	8,9
Njemačka	6,6	6,7	6,5	6,5
Francuska	14,0	15,0	15,0	18,0
Poljska	3,0	3,0	3,0	4,0

Izvor: Izrada autora prema Insurance Europe (2021.)

Analizom dostupnih podataka za trendove kretanja udjela premija bankoosiguranja u ukupnoj premiji neživotnih osiguranja, moguće je zaključiti kako ono ne predstavlja primaran oblik distribucije osiguranja. U odnosu na ostale korištene kanale prodaje osiguranja na području Europe, značenje i primjena bankoosiguranja zauzima tek četvrto mjesto. Udio zaračunate premije kreće se u razmjerima od najnižih 0,9% za Maltu do najvišeg iznosa od 18,8% u Španjolskoj. Pored navedenih, iznosi udjela koji se ističu svakako se odnose na Francusku (18,0%), Tursku (15,4%) i Portugal (13,7%), dok udio bankoosiguranja za preostale izabrane države uglavnom poprima iznos od oko 8%. Prema posljednjim podacima za 2019. godinu dobivenim od Insurance Europe (2022.), najčešće korišten kanal distribucije neživotnih osiguranja odnosi se na agente, a čija je zastupljenost najizraženija u zemljama poput Italije (74,1%), Poljske (62,0%), Luksemburga (58,6%), Portugala (56,8%) i Njemačke (58,0%). Istovremeno, brokери su bilježili najveći udio od 68% neživotnih premija u Bugarskoj, a veću zastupljenost ostvarili su i u Belgiji (61,1%), Ujedinjenom Kraljevstvu (50,1%) i Španjolskoj (33,0%). Razlike u značenju pojedinih kanala distribucije proizvoda neživotnih osiguranja za određene europske zemlje tijekom 2019. godine, prikazano je grafikonom u nastavku (Grafikon 15.).

Grafikon 15. Značenje pojedinih kanala distribucije proizvoda neživotnih osiguranja za određene europske zemlje, 2019. godina



Izvor: Insurance Europe (2022.)

Razvoj europskog tržišta bankoosiguranja posljednjih je godina ostvaren zahvaljujući snažnom porastu cjelokupnog financijskog, bankarskog i sektora osiguranja. Prisutnost rastuće potražnje za neživotnim osiguranjem, uslijed želje potrošača za pokrićem imovine, automobila i ostale osobne imovine, značajno doprinosi daljnjem razvoju tržišta bankoosiguranja. Na taj način, banke kapitaliziraju priliku nudeći korisnicima različite proizvode osiguranja zajedno sa vlastitim tradicionalnim financijskim uslugama (Mordor Intelligence, 2023.). Nadalje, dodatnom razvoju kanala bankoosiguranja u prilog svakako idu i zahtjevi korisnika za pojednostavljenim pristupom upravljanja vlastitom financijskom sigurnošću i dugoročnom stvaranju bogatstva kroz različite proizvode životnog osiguranja. Pored navedenog, postojanje visokog stupnja bliskosti i povjerenje u banke, također ima ključnu ulogu za daljnji napredak bankoosiguranja, a budući kako poznato i ranije ostvareno iskustvo korisnicima daje dodatan osjećaj sigurnosti i pouzdanosti.

Kako je to ranije i navedeno, osiguravajuća društva distribuciju svojih proizvoda mogu vršiti izravno ili putem drugih kanala prodaje, a koji u dosadašnjoj praksi najčešće obuhvaćaju brokere, agente i bankoosiguranje. Posljednjih godina, svi kanali distribucije proizvoda osiguranja su se, uslijed promjena u potrebama i preferencijama potrošača, kao i regulatornim i tehnološkim razvojem, sve više počeli digitalizirati. Iako podaci o online prodaji, kako to i



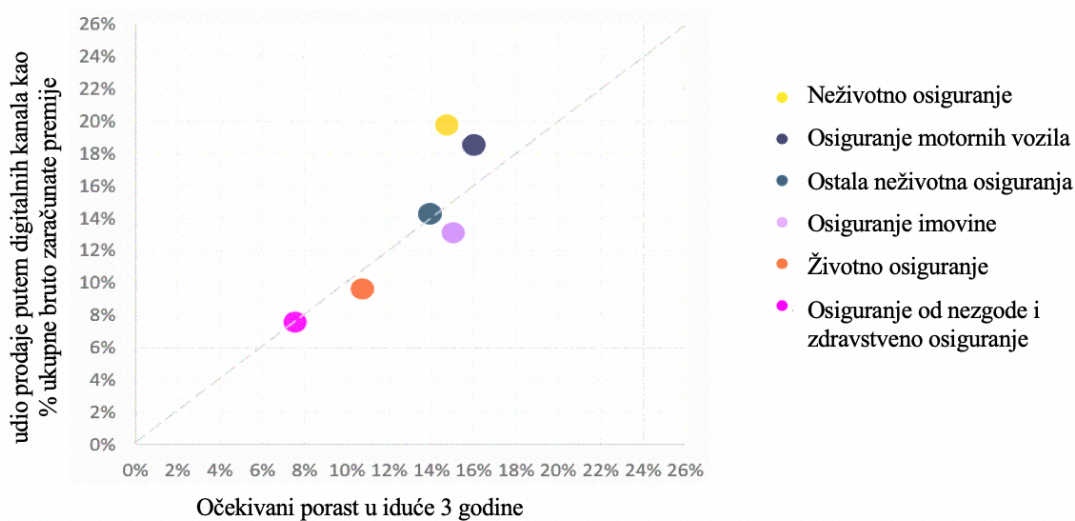
navodi Insurance Europe (2022.), nisu lako dostupni, postoje brojni pokazatelji da u većini europskih zemalja veliki broj korisnika svoje ugovore o putnom, imovinskom i automobilskom osiguranju sklapaju upravo putem interneta. Pri tome, upotreba digitalnih oblika prodaje manje prisutna je u slučajevima ugovaranja životnog osiguranja, budući da klijenti i dalje više preferiraju savjete stručnjaka i fizički kontakt prilikom odabira najpovoljnijeg životnog osiguranja ili dugoročne štednje (Insurance Europe, 2022.). Potrošači danas prihvaćaju inovacije u financijskim uslugama nastojeći pribaviti nove proizvode koji u potpunosti odgovaraju njihovim potrebama te ostvariti lako i uvijek dostupnu interakciju sa svojim osiguravateljima. Trendovi u promjenama korisnika te sve intenzivnija konkurencija digitalnih sudionika na tržištu osiguranja, prisiljava osiguravatelje na brzu prilagodbu i digitalizaciju. Okretanje korisnika u smjeru primjene digitalnih kanala kako bi zadovoljili različite potrebe, trend je koji se dodatno ubrzao nastupom COVID-19 pandemije. Istovremeno, digitalno okruženje omogućuje i InsurTech kompanijama te velikim tehnološkim platformama, brže opskrbljivanje tržišta inovativnim proizvodima i zadovoljenje potreba korisnika. Navedeno je moguće zbog prednosti koje imaju u odnosu na tradicionalne osiguravatelje, a koje prema Kaesler i suradnici (2020.), podrazumijevaju sposobnost brzog razvoja i lansiranja proizvoda te zapošljavanje vrhunskih tehnoloških talenata.

Tijekom posljednjih godina sve značajnija uloga pridaje se digitalizaciji kao načinu poboljšanja razvoja i distribucije inovativnih proizvoda osiguranja putem novih digitalnih platformi i alternativnih distribucijskih kanala. Primjena digitalnih platformi osiguranja, prema Astute Analytica (2023.), značajno smanjuje operativne i administrativne troškove povezane s tradicionalnim sustavima osiguranja. Na taj će način, uslijed manjeg obujma fizičke papirologije i veće automatizacije procesa, korisnici osiguranja istovremeno ostvariti niže iznose premija i bolje pokriće. Dodatno, digitalna tržišta osiguranja korisnicima su olakšala usporedbu i odabir odgovarajućih proizvoda uz najprihvatljiviju cijenu, a ujedno potičući konkurenciju (Astute Analytica, 2023.).

Digitalizacija europskog sektora osiguranja trenutno je, prema navodima Hielkema (2024.), raznolika te je u većini slučajeva i dalje u početnoj fazi. Međutim, kako i sama autorica navodi, korištenjem sve veće dostupnosti podataka i novih tehnologija, kao što su umjetna inteligencija, Blockchain te internet stvari, digitalizacija nudi široki raspon novih mogućnosti za osiguravajuća društva, distributere osiguranja, supervizore te krajnje potrošače (Hielkema, 2024.). Kao važan pokazatelj stupnja digitalizacije sektora osiguranja, EIOPA (2024.) ističe

prihod ostvaren primjenom digitalnih kanala distribucije, a pri čemu se prodaja u tom slučaju najčešće vrši putem vlastitih internet stranica osiguravatelja, internet stranica za usporedbu ili internetskih agregatora, društvenih medija, mobilnih aplikacija te stranica trećih strana poput zrakoplovnih kompanija koje prodaju putna osiguranja. Prema dobivenim podacima iz istraživanja europskog tržišta osiguranja, a kojeg je provela EIOPA (2024.), udio prodaje putem digitalnih kanala kao postotak ukupne bruto zaračunate premije (GWP – engl. gross written premiums) predstavlja u prosjeku 9% u prodaji životnih osiguranja, dok je udio neživotnog osiguranja 19%. Dodatno, u naredne tri godine očekuje se daljnji porast prodaje putem digitalnih kanala u segmentima kako životnog, tako i neživotnog osiguranja (EIOPA, 2024.). Udio prodaje putem digitalnih kanala kao postotak ukupne bruto zaračunate premije pojedinih vrsta osiguranja te očekivani porast istih u budućem razdoblju, detaljnije je prikazan grafikonom u nastavku (Grafikon 16.).

*Grafikon 16. Udio prodaje putem digitalnih kanala kao postotak ukupne bruto zaračunate premije pojedinih vrsta osiguranja te očekivani porast u budućem razdoblju*



Izvor: Izrada autora prema EIOPA (2024.)

Nadalje, prema podacima istraživanja EIOPA (2024.), neka od osiguravajućih društava izjasnila su se da proizvode osiguranja distribuiraju isključivo putem tradicionalnih, nedigitalnih kanala te je dodatno istaknuto kako u nekim slučajevima korisnici osiguranja mogu koristiti digitalne alate za pretraživanje i usporedbu informacija na internetu, međutim sami ugovor sklapaju u fizičkom obliku. Naime, analizom europskog tržišta osiguranja moguće je

zaključiti kako korisnici i dalje radije kupuju proizvode osiguranja putem fizičkih kanala, a pri čemu je osobno ili telefonski, izravno od osiguravajućeg društva ugovoreno 34% prodaje, preko posrednika 15% te je putem banke izvršeno 11% (EIOPA, 2024.). Međutim, u posljednje dvije godine korisnici su proizvode osiguranja kupili i putem digitalnih kanala, a od čega je 25% ugovoreno putem internet stranice osiguravatelja, preko internet stranice za usporedbu (internetski agregatori) ukupno 11% te je putem internet stranice treće strane koja se razlikuje od agregatora kupljeno 4% (EIOPA, 2024.). Udio korištenih kanala distribucije proizvoda osiguranja za odabrane europske zemlje, detaljnije je prikazan nižom tablicom (Tablica 8.).

*Tablica 8. Udio korištenih kanala distribucije proizvoda osiguranja za odabrane zemlje*

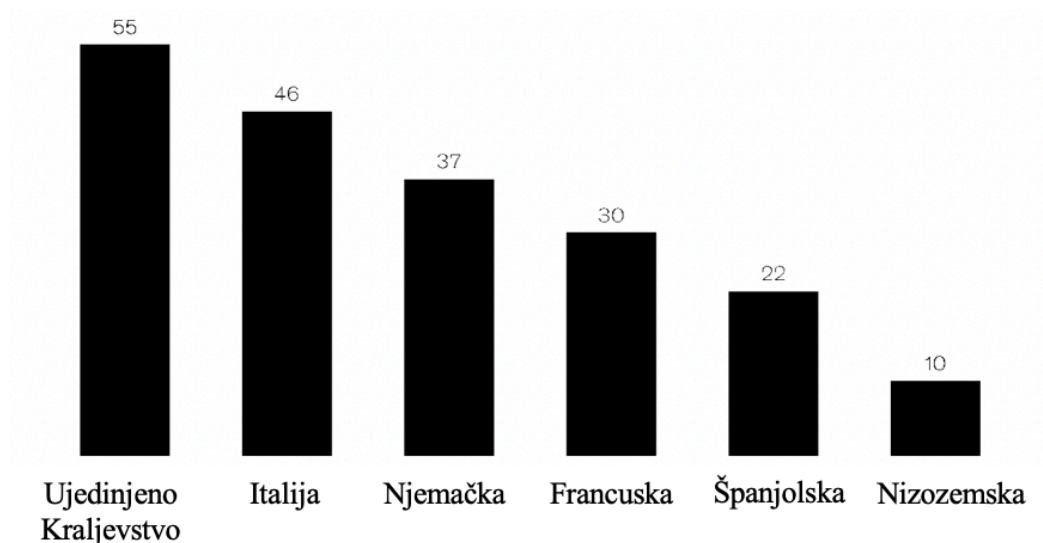
	<b>Internet stranica osiguravatelja</b>	<b>Internet stranica agregatora</b>	<b>Internet stranica treće strane</b>	<b>Izravno od osiguravajućeg društva</b>	<b>Putem posrednika</b>	<b>Putem banke</b>
EU27	25%	11%	4%	34%	15%	11%
BE	20%	4%	3%	27%	15%	19%
BG	10%	4%	3%	31%	25%	15%
DK	29%	5%	2%	33%	4%	7%
DE	22%	18%	4%	23%	15%	6%
ES	25%	7%	3%	44%	15%	15%
FR	23%	7%	4%	46%	7%	18%
HR	15%	8%	2%	47%	18%	11%
IT	27%	12%	4%	40%	11%	9%
HU	21%	15%	3%	25%	15%	11%
NL	44%	15%	4%	11%	14%	4%
AT	12%	8%	4%	27%	33%	11%
PL	30%	15%	5%	35%	25%	10%
PT	24%	4%	4%	32%	20%	15%

Izvor: Izrada autora prema EIOPA (2024.)

Iako većina potrošača na razini EU, u prosjeku i dalje kupuje proizvode osiguranja putem fizičkih kanala distribucije, isto ne vrijedi jednako za sve države članice. Postojeće razlike među državama članicama posljedica su različitih čimbenika poput režijskih troškova, kulturnih razlika, ostvarene razine digitalizacije pojedine zemlje te postojeće mreže distribucijskih kanala (EIOPA, 2024.).

Kako to i navode Kaesler, Lorenz i Schollmeier (2018.), europski agregatori, odnosno digitalni brokeri i stručni savjetnici koji povezuju korisnike s pružateljima proizvoda, u posljednja dva desetljeća značajno su se razvili. Iako su agregatori na samom početku ulaska na tržište osiguranja predstavljali jednostavne internet stranice za stvaranje potencijalnih korisnika, danas su ona u većini slučajeva preuzela ulogu savjetodavne platforme s naprednim funkcijama brokera i značajkama robo-savjetnika koje pomažu potrošačima pri odabiru između širokog spektra proizvoda (Kaesler, Lorenz i Schollmeier, 2018.). Uloga agregatora, prema riječima Yogendra, Khan, Akhila i Sumant (2022.), podrazumijeva prikupljanje i pružanje informacija o proizvodima osiguranja različitih osiguravatelja na jednoj internet stranici, a pri tome djelujući kao posrednik između osiguravajućih društava i korisnika osiguranja. Upravo su iz toga razloga, agregatori za mnoge osiguravatelje postali strana njihovog poslovanja koja je isključivo okrenuta klijentima. Kako to i procjenjuju Kaesler, Lorenz i Schollmeier (2018.), danas se gotovo polovica digitalnog osiguranja u Europi prodaje upravo putem internetskih agregatora. Prema tome, globalno tržište agregatora osiguranja je u 2021. godini bilo procijenjeno na 19,3 milijarde USD, a očekuje se da će do 2031. godine vrijednost dosegnuti iznos od 130 milijardi USD (Yogendra, Khan, Akhila i Sumant, 2022.). Nadalje, internet agregatori, prema mišljenju Kaesler i suradnici (2020.), povećavaju tržišni udio u gotovo svim regijama, a osobito na glavnim europskim tržištima kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo, Italija i Njemačka. Autori dodatno ističu kako je tokom 2019. godine, udio agregatora u izravnoj bruto zaračunatoj premiji, samo na području Ujedinjenog Kraljevstva iznosio 55%, a što je i prikazano grafikonom u nastavku (Grafikon 17.).

Grafikon 17. Udio agregatora u izravnoj bruto zaračunatoj premiji za izdvojene zemlje



Izvor: Izrada autora prema Kaesler i suradnici (2020.)

Usljed povećanog zadovoljstva, ali i rastućih zahtjeva korisnika osiguranja u okviru pribavljanja financijskih proizvoda putem digitalnih kanala te općenitom utjecaju digitalizacije, značenje internetskih agregatora će i u budućnosti nastaviti rasti diljem Europe te će posljedično zauzimati sve veći udio na digitalnom tržištu osiguranja (Kaesler, Lorenz i Schollmeier, 2018.). Upravo je iz toga razloga potrebno da osiguravatelji kontinuirano prate porast značenja i djelovanja agregatora te istraže mogućnosti međusobne suradnje, a kako bi maksimizirali vlastite prilike u narednim fazama razvoja ovog distribucijskog kanala te osigurali vlastitu tržišnu poziciju (Kaesler, Lorenz i Schollmeier, 2018.).

## ZAKLJUČAK

Današnje poslovanje okarakterizirano je stalnim i brzim promjenama, a koje su, uslijed razvoja i primjene različitih tehnologija, prisutne u svim područjima ekonomije i društva općenito. Svijet financija se, pod utjecajem promjenjivih potreba i očekivanja korisnika, mijenja brže nego li je to ranije viđeno. Razvojem novih digitalnih tehnologija, poslovnim subjektima je pružena mogućnost jednostavnijeg povezivanja sa krajnjim korisnicima, a čineći ih na taj način dostupnima na pravom mjestu i u pravom trenutku. Kako je to do sada i praksa pokazala, samo oni subjekti koji usko prate korak te se prilagođavaju tržišnim trendovima, dugoročno gledajući ostvaruju preduvjete tržišnog opstanaka te jačaju svoju poziciju u odnosu na konkurenciju. Sve intenzivnija primjena digitalne tehnologije ne samo da izravno utječe na očekivanja i preferencije potrošača, već i redefinira granice između industrija, a od čega i društva za osiguranje nisu izuzeta. Dugi niz godina prodaja osiguranja provodila se korištenjem tradicionalnih kanala distribucije, međutim djelovanjem suvremenih promjena dolazi do sve veće transformacije poslovanja te se isto prilagođava novim uvjetima na tržištu. Raznolikost u primjeni distribucijskih kanala, društvima za osiguranje pruža mogućnost izbora između onih s kojima će na najbolji način udovoljiti potražnji i potrebama svojih korisnika. Zastupljenost pojedinog kanala će pri tome uvelike ovisiti o karakteristikama pojedinog tržišta te vrsti samog proizvoda osiguranja. Bankoosiguranje se, kao model integracije banaka i osiguravatelja, uslijed ostvarene sinergije i bržeg rasta, često ističe kao privlačan model poslovanja za sve uključene strane. Prema podacima iznesenim u ranijim poglavljima ovoga rada, bankoosiguranje u nekim europskim zemljama predstavlja glavni distribucijski kanal proizvoda osiguranja, a osobito na području životnog osiguranja. Usporedbom sa zemljama Europske unije, podaci za Republiku Hrvatsku upućuju na postojanje usklađenosti sa trendovima promjena u financijskim sustavima. Integracija banaka i društava za osiguranje je, u okviru hrvatskog tržišta osiguranja, uspješno realizirana u poslovima životnog osiguranja te bankoosiguranje predstavlja najvažniji kanal njihove distribucije. Iako je hrvatski financijski sustav i dalje okarakteriziran kao izrazito bankocentričan, udio poslovnih banaka se kroz godine postepeno smanjuje, a istovremeno prisutnost i raznolikost ostalih financijskih institucija postaje veća. Klijenti često percipiraju banke kao pouzdane financijske partnere i uvelike cijene personalizirana iskustva koja od njih zaprimaju u svome poslovanju. Upravo iz toga razloga, postojanje visokog stupnja bliskosti i povjerenja u banke, također ima ključnu ulogu za daljnji napredak bankoosiguranja, a budući kako poznato i ranije ostvareno iskustvo korisnicima daje

dodatan osjećaj sigurnosti i pouzdanosti. Sinergijski učinak kao rezultat konvergencije bankarske i osiguravateljne industrije, osim samih banaka i osiguravatelja, osjećaju i korisnici njihovih usluga, a u obliku boljeg korisničkog iskustva te personaliziranih rješenja koja dobivaju na jednom mjestu. U želji za bržim i raznovrsnijim opcijama usluge, potrošači danas očekuju lako dostupna i pojednostavljena financijska iskustva koja besprijekorno odgovaraju njihovim željama i potrebama. Međutim, pod utjecajem široke primjene digitalne tehnologije, to više ne podrazumijeva obavljanje transakcija u fizičkom obliku, kao što je to i slučaj sa tradicionalnim modelima bankoosiguranja, već se očekuje prijelaz na digitalno i višekanalno iskustvo. Promjene u zahtjevima klijenata, ali i pitanje tržišnog opstanka su, pred banke i osiguravatelje nametnule kao nužnost postizanje bolje međusobne suradnje, a kako bi potencijal bankoosiguranja bio maksimalno iskorišten. Stoga, kako bi se uspješno prilagodile novoj digitalnoj stvarnosti te odgovorile na izazove konkurencije, banke moraju razmotriti transformaciju prirode svojih poslovnica te, zajedno sa osiguravateljima, klijentima pružiti mogućnost digitalnog korisničkog iskustva prilikom ponude proizvoda osiguranja. Tehnološki napredak otvorio je brojne mogućnosti za transformaciju prodajnog procesa osiguranja te integraciju novih poslovnih modela, a kvalitetno provedena prilagodba istima u konačnici će izravno determinirati tržišni udio pojedinog društva za osiguranje. Tijekom posljednjih godina sve značajnija uloga pridaje se digitalizaciji kao načinu poboljšanja razvoja i distribucije inovativnih proizvoda osiguranja putem novih digitalnih platformi i alternativnih distribucijskih kanala. Iako podaci o razini digitalne prodaje nisu lako dostupni, brojni pokazatelji upućuju na značajnu sklonost korisnika osiguranja na sklapanje ugovora putem interneta, a osobito kada se radi o neživotnom osiguranju kao što je to i slučaj sa osiguranjem motornih vozila. Prema dostupnim podacima ustanovljeno je kako digitalizacija europskog sektora osiguranja trenutno nije ujednačena u svim zemljama, no korištenjem sve veće dostupnosti podataka i tehnoloških rješenja poput umjetne inteligencije, Blockchain tehnologije i internet stvari, prepoznato je postojanje snažnog potencijala za daljnji razvoj digitalnog tržišta osiguranja. Premda je gotovo nemoguće definirati budućnost svakog pojedinog kanala distribucije osiguranja te pravac njihova daljnjeg razvoja i razinu primjene, moguće je zaključiti da će najuspješniji osiguravatelji biti upravo oni koji tržištu ponude inovativna i diferencirana rješenja te visoku razinu zadovoljstva postojećih, ali i potencijalnih korisnika.

## LITERATURA

- 1) Akesbi, O. i Bosworth, D. (2022.), Alternative Distribution Evolution and Opportunities, from Affinity to Digital and Embedded Insurance, preuzeto 15. prosinca 2023. s <https://www.rgare.com/knowledge-center/article/alternative-distribution-evolution-and-opportunities-from-affinity-to-digital-and-embedded-insurance>
- 2) Anan, L. i suradnici (2023.), Fintechs: A new paradigm of growth, preuzeto 20. travnja 2024. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>
- 3) Andrijašević, S. i Petranović, V. (1999.), *Ekonomika osiguranja*, Zagreb: Alfa
- 4) Andrijanić, I. i Klasić, K. (2002.), *Tehnika osiguranja i reosiguranja*, Zagreb: Mikrorad
- 5) Astute Analytica (2023.), Online Insurance Market – Industry Dynamics, Market Size, And Opportunity Forecast To 2031, preuzeto 15. prosinca 2023. s <https://www.astuteanalytica.com/industry-report/online-insurance-market>
- 6) Bara, D., Ćorić, S. i Jurišić, G. (2014.), Suvremeni modeli komunikacije društava za osiguranje i utjecaj na ponašanje potrošača, u: Ćorić, S., Ćurković, M., Dobrić, S., Krišto, J. i Piškurić, M. (ur.), *Zbornik radova s međunarodne znanstveno-stručne konferencije: Dani hrvatskog osiguranja 2014.* (str. 121-132.), Zagreb: Hrvatska gospodarska komora
- 7) Barbir, V. (2004), Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja, *Ekonomski pregled*, 55(9-10), 815-839.
- 8) Behm, S., Deetjen, U., Kaniyar, S., Methner, N. i Munstermann, B. (2019.), Digital ecosystems for insurers: Opportunities through the Internet of Things, preuzeto 29. studenog 2023. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/digital-ecosystems-for-insurers-opportunities-through-the-internet-of-things>
- 9) Betz, S. i Payne, C. (2021.), How insurers can transform by adopting public cloud, preuzeto 28. studenog 2023. s [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/financial-services/emeia/how-insurers-can-transform-by-adopting-public-cloud](https://www.ey.com/en_gl/insights/financial-services/emeia/how-insurers-can-transform-by-adopting-public-cloud)
- 10) Betz, S. (2021.), How insurers can transform by adopting public cloud, preuzeto 21.02.2024. s [https://www.ey.com/en\\_ch/financial-services-emeia/how-insurers-can-transform-by-adopting-public-cloud](https://www.ey.com/en_ch/financial-services-emeia/how-insurers-can-transform-by-adopting-public-cloud)
- 11) Bhattad, M. (2012.), *Trends in Insurance Channels* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Trends\\_in\\_Insurance\\_Channels.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Trends_in_Insurance_Channels.pdf)



- 12) Bijelić, M. (2002.), *Osiguranje i reosiguranje*, Zagreb: Tectus
- 13) Bračun, S. i Turkalj, K. (2020.), Utjecaj fin-tech kompanija na digitalnu transformaciju bankarstva u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(2), 78-91.  
<https://doi.org/10.38190/ope.10.2.3>
- 14) Budimir, N. (2020.), Blockchain tehnologija u osiguranju, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 14(1-2), 171-181.
- 15) Bueno, J., Dinis, B., Kotanko, B., Maggiora, D. i Neves, R. (2019.), Bancassurance: It's time to go digital, preuzeto 13. veljače 2023. s  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bancassurance-its-time-to-go-digital>
- 16) Capgemini (2021.), *RETAIL BANKING TOP TRENDS 2022* [e-publikacija], preuzeto s  
[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/03/Top-Trends-in-Retail-Banking\\_2022-1.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/03/Top-Trends-in-Retail-Banking_2022-1.pdf)
- 17) Choudhury, M., Singh, R. i Saikia, H. (2016.), Mjerenje iskustva korisnika bankoosiguranja: empirijsko istraživanje, *Market-Tržište*, 28(1), 47-62.
- 18) Clipici, E. i Bolovan, C. (2012.), Bancassurance – Main insurance distribution and sale channel in Europe, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 11, 54-62.
- 19) Ćurak, M. (2020.), Investicije osiguratelja u IoT u 2020. godini doseći će iznos od pet milijardi dolara, *Svijet osiguranja*, (1)
- 20) Ćurak, M. i Jakovčević, D. (2007.), *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF
- 21) Ćurković, M. (2019.), Nastanak i obuhvat regulatornih odredbi o distribuciji osiguranja, *Hrvatski časopis za OSIGURANJE*, (1), 23-38.
- 22) Davis, L. i Watts, R. (2022.), What Is Cloud Computing? The Ultimate Guide, preuzeto 28. studenog 2023. s  
<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-cloud-computing/>
- 23) DBS (2023.), Digitalization in Banking: Upcoming Trends, preuzeto 17. siječnja 2024. s  
<https://www.dbs.com/digibank/in/articles/save/digitalization-in-banking>
- 24) Deloitte (2022.), *Digital Banking Maturity 2022* [e-publikacija], preuzeto s  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/Deloitte-DBM%202022-global-report.pdf>

- 25) Deloitte (2018.), *EMEA Digital Banking Maturity 2018* [e-publikacija], preuzeto s [file:///Users/paulagolja/Downloads/ce-digital-banking-maturity-study-emea%20\(1\).pdf](file:///Users/paulagolja/Downloads/ce-digital-banking-maturity-study-emea%20(1).pdf)
- 26) Dinis, B., Fuchs, F., Neves, R. i Passera, F. (2020.), European bancassurance: Impact of COVID-19 and the next normal, preuzeto 29. travnja 2024. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/european-bancassurance-impact-of-covid-19-and-the-next-normal>
- 27) Direktiva (EU) 2016/97 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. siječnja 2016. o distribuciji osiguranja, Službeni list Europske unije (2016.)
- 28) EIOPA (b. d.), *Insurance Distribution Directive (IDD)*, preuzeto 08. siječnja 2024. s [https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/insurance-distribution-directive-idd\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/insurance-distribution-directive-idd_en)
- 29) EIOPA (2024.), *Report on the digitalisation of the European insurance sector* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8\\_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf)
- 30) Erste bank (2020.), Erste banka korisnicima KEKS Paya ponudila KEKSICU – prepaid račun i Visa karticu, preuzeto 22. travnja 2024. s <https://www.erstebank.hr/hr/press/priopcenja-za-medije/2020/10/21/erste-banka-korisnicima-keks-paya-ponudila-keksicu-prepaid-racun-i-visa-karticu>
- 31) European Commission (2022.), *Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2022.* [e-publikacija], preuzeto s [file:///Users/paulagolja/Downloads/DESI\\_2022\\_Croatia\\_hr\\_K2n9Tax5H8VQhrqjVBggKeiXFU\\_88741.pdf](file:///Users/paulagolja/Downloads/DESI_2022_Croatia_hr_K2n9Tax5H8VQhrqjVBggKeiXFU_88741.pdf)
- 32) EUROPE DIRECT Čakovec (b. d.), Što je zapravo digitalna transformacija i kakve nas promjene očekuju?, preuzeto 09. siječnja 2024. s <https://europedirect-cakovec.eu/sto-je-zapravo-digitalna-transformacija-i-kakve-nas-promjene-ocekuju/>
- 33) EUR-Lex (b. d.), Direktiva (EU) 2016/97 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. siječnja 2016. o distribuciji osiguranja, preuzeto 06. siječnja 2024. s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=CELEX:32016L0097>
- 34) Eurostat (2024.), Individuals using the internet for internet banking, preuzeto 22. travnja 2024. s <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00099/default/bar?lang=en>

- 35) EY Global (2020.), How a new technology platform is helping banks go digital, preuzeto 21. siječnja 2024. s [https://www.ey.com/en\\_qa/banking-capital-markets/how-a-new-technology-platform-is-helping-banks-go-digital](https://www.ey.com/en_qa/banking-capital-markets/how-a-new-technology-platform-is-helping-banks-go-digital)
- 36) Fortius Inter Partes (b. d.), Povijesni razvoj osiguranja, preuzeto 22. studenog 2023. s <http://www.fortiusinterpartes.hr/hr/vise-o-osiguranju/osnovni-podaci-o-osiguranju/povijesni-razvoj-osiguranja/>
- 37) Francis, A. (2014.), Bancassurance – Meaning, Need and Advantages, preuzeto 24. travnja 2024. s <https://www.mbaknol.com/investment-management/bancassurance/>
- 38) Friendsurance (2020.), *Digital bancassurance: Friendsurance celebrates 10th anniversary* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.friendsurance.com/wp-content/uploads/2020/03/Friendsurance-Press-Release-Birthday-20200324-English.pdf>
- 39) Friendsurance (2018.), *Digital bancassurance takes off* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.friendsurance.de/documents/Friendsurance\\_Press\\_Release\\_DBA-Potential.pdf](https://www.friendsurance.de/documents/Friendsurance_Press_Release_DBA-Potential.pdf)
- 40) Gajski Kovačić, N. (2014.), Potencijal clouda u industriji osiguranja sve je učestalija tema, *Svijet osiguranja*, (3)
- 41) Hamilton, B. (2018.), As Banks Go Digital, It's What's Inside That Counts, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.morganstanley.com/ideas/banking-digitalization>
- 42) HANFA (2009.), *Tržište osiguranja* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hanfa.hr/getfile/?fileId=39205>
- 43) HANFA (2017.), *Direktiva o distribuciji osiguranja – IDD* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hgk.hr/documents/ljorlovacdirektiva-o-distribuciji-osiguranja-iddhgk-2612017final58946dba39f8c.pdf>
- 44) HANFA (2023.), *Financijska stabilnost* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hanfa.hr/media/w2hg4q0x/financijska-stabilnost-3-1.pdf>
- 45) HANFA (b. d.), Nadzorni ciljevi, glavne funkcije i aktivnosti, preuzeto 10. veljače 2023. s <https://www.hanfa.hr/podrucja-nadzora/trziste-osiguranja/nadzorni-ciljevi-glavne-funkcije-i-aktivnosti/>
- 46) HANFA (b. d.), Tržište osiguranja, preuzeto 10. veljače 2023. s <https://www.hanfa.hr/podrucja-nadzora/trziste-osiguranja/>

- 47) Harrington, C. (2018.), The best insurance sales defense is a strong digital offense, preuzeto 21. prosinca 2023. s <https://www.propertycasualty360.com/2018/05/15/the-best-insurance-sales-defense-is-a-strong-digital-offense/>
- 48) Hero FinCorp (2022.), Neo Banks vs Incumbent Banks, preuzeto 21. travnja 2024. s <https://www.herofincorp.com/blog/neo-bank-vs-incumbent-banks>
- 49) Hielkema, P. (2024., 21. veljača), The trend towards the increasing digitalisation of the insurance sector, *Eurofi Magazine*, preuzeto s [https://www.eurofi.net/wp-content/uploads/2024/02/views-the-eurofi-magazine\\_ghent\\_february-2024.pdf](https://www.eurofi.net/wp-content/uploads/2024/02/views-the-eurofi-magazine_ghent_february-2024.pdf)
- 50) HNB (2020.), *Digitalizacija – rezultati ankete hrvatskih banaka u 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hnb.hr/documents/20182/3682980/p-048.pdf/f990f2e1-cb87-e586-3dee-66e8e7fdf905>
- 51) HNB (2020.), FinTech u bankarstvu: tehnološki trend ili promjene u arhitekturi novca?, preuzeto 14. veljače 2023. s <https://www.hnb.hr/-/fintech-u-bankarstvu-tehnoloski-trend-ili-promjene-u-arhitekturi-novca>
- 52) HPB (b. d.), Online tekući račun - SuperSmart HPB, preuzeto 22. travnja 2024. s <https://www.hpb.hr/hr/online-tekuci-racun-supersmart-hpb/3694>
- 53) Hrvatska enciklopedija (b. d.), Osiguranje, preuzeto 21. studenog 2023. s <https://www.enciklopedija.hr/clanak/osiguranje>
- 54) Hrvatska enciklopedija (b. d.), CROATIA, osiguravajuća zadruža, preuzeto 21. studenog 2023. s <https://hemu.lzmk.hr/Natuknica.aspx?ID=9879>
- 55) Hrvatski ured za osiguranje (2023.), *Ključne informacije o tržištu osiguranja u Republici Hrvatskoj u 2022. godini* [e-publikacija], preuzeto s [https://huo.hr/upload\\_data/site\\_files/50080073312399367632126070587\\_kljucne-informacije-2022-web.pdf](https://huo.hr/upload_data/site_files/50080073312399367632126070587_kljucne-informacije-2022-web.pdf)
- 56) Hrvatski ured za osiguranje (2023.b), Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj 2022. [e-publikacija], preuzeto s [https://huo.hr/upload\\_data/site\\_files/872618710171377775766185488\\_trziste-osiguranja-2022.pdf](https://huo.hr/upload_data/site_files/872618710171377775766185488_trziste-osiguranja-2022.pdf)
- 57) Hrvatski sabor (b. d.), Usklađivanje zakonodavstva, preuzeto 06. siječnja 2024. s <https://www.sabor.hr/hr/europski-poslovi/uskladivanje-zakonodavstva>
- 58) HTF Market Intelligence (2023.), Cloud Computing in insurance Market Update 2023 – Full Steam Ahead, preuzeto 28. studenog 2023. s

<https://www.htfmarketintelligence.com/press-release/global-cloud-computing-in-insurance-market>

- 59) HUB (2019.), *FINTECH: PRIJETNJA ILI PRILIKA? Hoćemo li klikati negdje drugdje?* [e-publikacija], preuzeto s <https://hub.hr/sites/default/files/inline-files/HUB%20Analiza%2070%20-%20Fintech.pdf>
- 60) Institute of International Finance (2016.), *Innovation in insurance: How technology is changing the industry* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132\\_insurance\\_innovation\\_report\\_2016.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf)
- 61) Insurance Europe (2022.), *European Insurance in Figures - 2020 data* [e-publikacija], preuzeto s <https://insurancееurope.eu/publications/2569/european-insurance-in-figures-2020-data>
- 62) Insurance Europe (2021.), *European insurance industry database – Distribution channels*, preuzeto 29. travnja s <https://www.insurancееurope.eu/statistics>
- 63) Kaesler, S., Libarikian, A., Quinn, B., Schluter, P. i Schollmeier, F. (2020.), *Future of insurance: Unleashing growth through new business building*, preuzeto 15. prosinca 2023. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/future-of-insurance-unleashing-growth-through-new-business-building>
- 64) Kaesler, S., Lorenz, J.T. i Schollmeier, F. (2018.), *Friends or foes: The rise of European aggregators and their impact on traditional insurers*, preuzeto 28. prosinca 2023. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/friends-or-foes-the-rise-of-european-aggregators-and-their-impact-on-traditional-insurers>
- 65) Khon, S., Nizam, A., Tan, D. i Taraporevala, Z. (2022.), *Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking*, preuzeto 12. travnja 2024. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/best-of-both-worlds-balancing-digital-and-physical-channels-in-retail-banking>
- 66) Klasić, K. i Andrijanić, I. (2007.), *Osnove osiguranja: načela i praksa*, Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje
- 67) Kompare.hr (b. d.), *Kako radi Kompare*, preuzeto 28. prosinca 2023. s [https://kompare.hr/kako-radi-kompare/?\\_gl=1\\*zvq50a\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*OTk5ODE5NDUyLjE3MDgxNzk2MDI.\\*\\_ga\\_W4DJP1J8F5\\*MTcwODE3OTYwMS4xLjAuMTcwODE3OTYwMS4wLjAuMA](https://kompare.hr/kako-radi-kompare/?_gl=1*zvq50a*_up*MQ..*_ga*OTk5ODE5NDUyLjE3MDgxNzk2MDI.*_ga_W4DJP1J8F5*MTcwODE3OTYwMS4xLjAuMTcwODE3OTYwMS4wLjAuMA).

- 68) KPMG (2015.), *The power of alliances – Partnering for growth in the insurance sector* [e-publikacija], preuzeto s <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/id-power-of-alliance.pdf>
- 69) Krstić, N. i Tešić, D. (2016), Digitalna transformacija bankarskog poslovanja - opasnost ili prilika?, *Bankarstvo*, 45(2), str. 12-33.
- 70) Leko, V. (2005.), Tradicionalno definiranje banaka i suvremene „full-service“ banke, u: Božina, L. i Leko, V. (ur.), *Novac, bankarstvo i financijska tržišta* (str. 183-192.), Zagreb: Adverta
- 71) Lele, N., Udiavar, A. i Mannamkery, R. (2021.), How financial institutions can win the battle for trust, preuzeto 10. siječnja 2024. s [https://www.ey.com/en\\_us/nextwave-financial-services/how-financial-institutions-can-win-the-battle-for-trust](https://www.ey.com/en_us/nextwave-financial-services/how-financial-institutions-can-win-the-battle-for-trust)
- 72) Majtánová, A. i Brokešová, Z. (2012.), Financial services marketing in the era of online social network sites: the case of insurance marketing, *Ekonomska misao i praksa*, 21(1), 45-66.
- 73) Manning, J. (2022.), The state of digital transformation in banking, preuzeto 20. travnja 2024. s <https://internationalbanker.com/banking/the-state-of-digital-transformation-in-banking/>
- 74) MAPFRE Economics (2023.), *2022 RANKING OF THE LARGEST EUROPEAN INSURANCE GROUPS* [e-publikacija], preuzeto s <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1121224.do>
- 75) Markić, B., Bijakšić, S. i Šantić, M. (2015.), Umjetna inteligencija u određivanju marketinške strategije kupaca, *Informatologia*, 48(1-2), 39-47.
- 76) Matić, I. (2023.), Inovativni putovi do novih prodajnih kanala, preuzeto 03. siječnja 2024. s <https://www.osiguranje.hr/ClanakDetalji.aspx?21994>
- 77) Mašić, N. (2003), Bankoosiguranje, *Osiguranje*, 4, 18-19.
- 78) McKinsey & Company (2023.), What is AI (artificial intelligence)?, preuzeto 13. prosinca 2023. s <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-ai>
- 79) Mihelja Žaja, M., Milanović Glavan, Lj. i Grgić, M. (2020), Digitalna tehnologija kao čimbenik razvoja kanala distribucije u osiguranju, *Hrvatski časopis za OSIGURANJE*, (3), 191-214.

- 80) Mistry, M. (2021.), Omnichannel Banking: How To Address The Full Spectrum Of Customer Needs, preuzeto 05. travnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/11/22/omnichannel-banking-how-to-address-the-full-spectrum-of-customer-needs/>
- 81) Mordor Intelligence (2023.), Bancassurance Market in Europe Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029), preuzeto 27. travnja 2024. s <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/bancassurance-in-europe>
- 82) Nunez-Letamendia, A. i Nunez-Letamendia, L. (2023.), The building blocks of a competitive banking industry: digitization, innovation, collaboration and sustainability, preuzeto 20. siječnja 2024. s <https://internationalbanker.com/banking/the-building-blocks-of-a-competitive-banking-industry-digitization-innovation-collaboration-and-sustainability/>
- 83) OECD (2017.), *Technology and innovation in the insurance sector* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.oecd.org/finance/Technology-and-innovation-in-the-insurance-sector.pdf>
- 84) Pain, D., Tamm, K. i Turner, G. (2014.), Digital distribution in insurance: a quiet revolution [e-publikacija], preuzeto s [http://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2014/06/295-sigma2\\_2014\\_en.pdf](http://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2014/06/295-sigma2_2014_en.pdf)
- 85) PBZ (2019.), *Apple Pay dostupan klijentima PBZ-a korisnicima Visa Inspire kartice* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/Press/PBZ-press-release\\_-Apple-Pay-HR-dd-\\_MZ.pdf](https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/Press/PBZ-press-release_-Apple-Pay-HR-dd-_MZ.pdf)
- 86) PBZ (2018.), Fintech, preuzeto 18. travnja 2024. s <https://www.pbz.hr/gradjani/Nasvijet/Financijska-edukacija/financijska-tehnologija.html>
- 87) Plevljak, F. (2019.), Digitalizacija kao alat strateškog razvoja društva za osiguranje u funkciji procjene rizika, individualizacije premije osiguranja i izvoda i procjene šteta, u: *Zbornik radova SorS*, (str. 337-351.), Zagreb: Tectus
- 88) Ploh, M. (2019.), Ocjena razvitka bankovnih osiguranja u republici hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 70(1), 112-131. <https://doi.org/10.32910/ep.70.1.6>
- 89) Poola, K. i Muneendra, K. (2021.), Omnichannel approach: The new paradigm of banking distribution and marketing revolution, *International Journal of Financial Management and Economics*, 4(2), 37-42. <https://doi.org/10.33545/26179210.2021.v4.i2a.82>



- 90) Prga, I. i Segedi, T. (2003.), Bankoosiguranje - model integracije bankarskog i osigurateljskog tržišta, *Računovodstvo i financije*, 5, 56-60.
- 91) Puga, J. (2022.), Key digital banking statistics – and what they mean for banks, preuzeto 13. siječnja 2024. s <https://www.unblu.com/en/blog/statistics-about-digital-banking/>
- 92) PwC (2022.), B2B2C insurance: How to (re)organize for the new ways to play [e-publikacija], preuzeto s <https://www.strategyand.pwc.com/it/en/assets/pdf/StrategyB2B2C.pdf>
- 93) PwC (2016.), *Future of Bancassurance in Australia: Is Bancassurance really the 'perennial underperformer' that many believe?* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.pwc.com.au/pdf/future-of-bancassurance.pdf>
- 94) Rauch, J. (2020.), Bancassurance in the European Financial Sector: A Cross-Country Analysis, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 8(12), 1-14. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0812001>.
- 95) Ravi, P. i Sumant, O. (2023.), B2B2C Insurance Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast 2023-2032, preuzeto 03. siječnja 2024. s <https://www.alliedmarketresearch.com/B2B2C-insurance-market>
- 96) Registar arhivskih fondova i zbirki Republike Hrvatske (b. d.), Osiguravajuća zadruge "Croatia" Zagreb, preuzeto 21. studenog 2023. s [http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_1577](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_1577)
- 97) Rodeck, D. i Adams, M. (2023.), Understanding Blockchain Technology, preuzeto 14. prosinca 2023. s <https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/what-is-blockchain/>
- 98) Sava osiguranje (b. d.), Online prodaja osiguranja u Hrvatskoj, preuzeto 11. veljače 2023. s <https://www.sava-osiguranje.hr/hr-hr/nikad-sami/webshop/trendovi-online-prodaje/>
- 99) Shriram General Insurance (2023.), Do You Know Who Web Aggregators Are?, preuzeto 22. prosinca 2023. s <https://www.shriramgi.com/article/do-you-know-who-web-aggregators-are>
- 100) Statista (2024.), Digital banks - statistics & facts, preuzeto 21. travnja 2024. s <https://www.statista.com/topics/8098/digital-challenger-banks/#topicOverview>
- 101) Statista (2024.), Number of downloads worldwide of European online banks from January 2015 to December 2023, by bank, preuzeto 21. travnja 2024. s



<https://www.statista.com/statistics/1126745/monthly-number-neobank-app-downloads-worldwide-forecast/#statisticContainer>

- 102) Stipić, M. (2014.), Pravci razvoja prodajnih kanala osiguranja u Hrvatskoj i Europskoj uniji, *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), 113-118.
- 103) Stipić, M. i Jurilj, M. (2015.), Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na hrvatskom tržištu osiguranja, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 9(3-4), 95-106.
- 104) Stipić, M., Šustić, I. i Krolo Crvelin, A. (2009.), Razvoj novih proizvoda u hrvatskom osigurateljnem sektoru, *Svijet osiguranja*, (7)
- 105) Sućec, N. (2019.), Digitalna transformacija mijenja ponašanje i očekivanje korisnika, preuzeto preuzeto 25. studenog 2023. s <https://www.svijetosiguranja.eu/digitalna-transformacija-mijenja-ponasanje-i-ocekivanja-korisnika/>
- 106) Šlogar, H., Šokčević, S. i Čolić, S. (2020.), Utjecaj kanala distribucije na profitabilnost osiguravajućih društava u Republici Hrvatskoj, u: Bevanda, V. (ur.), *Fourth International Scientific Conference on Economics and Management, EMAN 2020, How to Cope with Disrupted Times Conference Proceedings, (part of EMAN conference collection)* (str. 359-366.), Beograd: Association of Economists and Managers of the Balkans; Koper: Faculty of Management; Maribor: Doba Business School; Skopje: Integrated Business Faculty; Zaječar: Faculty of Management
- 107) Vaughan, E. i Vaughan, T. (2000.), *Osnove osiguranja: Upravljanje rizicima*, Zagreb: Mate
- 108) Visa (2021.), *The Visa Back to Business Study 2021 Outlook: Global Small Business and Consumer Insights* [e-publikacija], preuzeto s <https://usa.visa.com/dam/VCOM/blogs/visa-back-to-business-study-jan21.pdf>
- 109) WallStreetMojo (2024.), Bancassurance, preuzeto 24. travnja 2024. s <https://www.wallstreetmojo.com/bancassurance/>
- 110) Wong, C., Barnshaw, M. i Bevere, L. (2007.), *Bancassurance: Emerging Trends, Opportunities and Challenges* [e-publikacija], preuzeto s [file:///Users/paulagolja/Downloads/Sigma\\_E\\_2007\\_05.pdf](file:///Users/paulagolja/Downloads/Sigma_E_2007_05.pdf)
- 111) Yogendra, B., Khan, S., Akhila, M. i Sumant, O. (2022.), Insurance Aggregators Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021-2031, preuzeto 20.

lipnja 2024. s <https://www.alliedmarketresearch.com/insurance-aggregators-market-A31712>

- 112) Yuen, M. (2022.), State of mobile banking in 2022: top apps, features, statistics and market trends, preuzeto 07. travnja 2024. s <https://www.emarketer.com/insights/mobile-banking-market-trends/>
- 113) Zakon o osiguranju, Narodne novine br. 30/15., 112/18., 63/20., 133/20. i 151/22. (2023.), <https://www.zakon.hr/z/369/Zakon-o-osiguranju>
- 114) ZIGURAT (2022.), Evolution of Fintech: The 5 Key Eras, preuzeto 15. travnja 2024. s <https://www.e-zigurat.com/en/blog/evolution-of-fintech/>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovni sudionici u poslovima osiguranja .....	10
Slika 2. Značaj funkcija osiguranja za društvenu zajednicu.....	12
Slika 3. Financijska intermedijacija društva za osiguranje.....	14
Slika 4. Kanali distribucije osiguranja.....	26
Slika 5. Prijelaz na više-kanalno bankarstvo .....	28
Slika 6. Faze razvoja Fintech-a.....	34
Slika 7. Funkcionalna područja Fintech-a .....	35
Slika 8. Četiri kategorije banaka sukladno postignutom stupnju digitalizacije.....	44
Slika 9. Poslovne linije zahvaćene digitalizacijom .....	45
Slika 10. Vremenski pregled značajnih poslova bankoosiguranja .....	50
Slika 11. Modeli bankoosiguranja .....	54
Slika 12. Ključni čimbenici uspješnog modela bankoosiguranja .....	55
Slika 13. Atributi različitih modela bankoosiguranja.....	56
Slika 14. Usporedba tradicionalnog i proširenog modela bankoosiguranja .....	62
Slika 15. Pet strateških sposobnosti za visoku učinkovitost modela bankoosiguranja .....	63

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pokazatelji značaja društva za osiguranje tijekom 2021. godine .....	15
Tablica 2. Komparativne prednosti kanala bankoosiguranja.....	57
Tablica 3. Najuspješnija osiguravajuća društva na području Europske unije za 2022. godinu .....	67
Tablica 4. Struktura i relativno značenje pojedinih financijskih institucija u Republici Hrvatskoj tijekom 2022. godine .....	69
Tablica 5. Ključni pokazatelji poslovanja društava za osiguranje u Hrvatskoj, 2022. godina .....	71
Tablica 6. Udio zaračunate premije bankoosiguranja u ukupnoj premiji životnih osiguranja u izabranim državama za razdoblje 2016.-2019. godine.....	81
Tablica 7. Udio zaračunate premije bankoosiguranja u ukupnoj premiji neživotnih osiguranja u izabranim državama za razdoblje 2016.-2019. godine.....	83
Tablica 8. Udio korištenih kanala distribucije proizvoda osiguranja za odabrane zemlje ..	87

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Postotak stvarne upotrebe, preferencija i spremnosti na korištenje mobilnog bankarstva po regijama, 2021. godina.....	31
Grafikon 2. Povjerenje potrošača u pružatelje financijskih usluga .....	37
Grafikon 3. Vrijednosti otvorenog bankarstva i integracije tehnoloških partnerstva.....	38
Grafikon 4. Promjene u broju aktivnih poslovnica za razdoblje od 2017.-2021. godine....	39
Grafikon 5. Stupanj digitalizacije bankarskih usluga.....	41
Grafikon 6. Otvaranje bankovnog računa putem digitalnih kanala.....	41
Grafikon 7. Broj preuzetih aplikacija digitalnih banaka za razdoblje od 2015. – 2023. godine .....	43
Grafikon 8. Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2022. godinu.....	44
Grafikon 9. Broj korisnika internet bankarstva u 2023. godini .....	46
Grafikon 10. Očekivani godišnji premijski prihodi ostvaren primjenom digitalnog bankoosiguranja za izabrane europske zemlje do 2028. godine, mlrd. EUR.....	65
Grafikon 11. Distribucija životnih osiguranja kanalom bankoosiguranja za 2017. godinu	68
Grafikon 12. Struktura financijske imovine sektora stanovništva u RH tijekom 2022. godine .....	70
Grafikon 13. Struktura premije po kanalima distribucije proizvoda osiguranja na području Republike Hrvatske za 2022. godinu .....	73
Grafikon 14. Značenje pojedinih kanala distribucije proizvoda životnih osiguranja za određene europske zemlje, 2019. godina .....	82
Grafikon 15. Značenje pojedinih kanala distribucije proizvoda neživotnih osiguranja za određene europske zemlje, 2019. godina .....	84
Grafikon 16. Udio prodaje putem digitalnih kanala kao postotak ukupne bruto zaračunate premije pojedinih vrsta osiguranja te očekivani porast u budućem razdoblju .....	86
Grafikon 17. Udio agregatora u izravnoj bruto zaračunatoj premiji za izdvojene zemlje...	89

# ŽIVOTOPIS STUDENTA

**IME I PREZIME:** Paula Golja

**DATUM I MJESTO ROĐENJA:** 06. siječnja 1998., Zagreb

**KONTAKT:** +385953661076, goljap@gmail.com

## **OBRAZOVANJE:**

- 2016. – trenutno : Sveučilište u Zagrebu, Ekomoski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, smjer Financije
- 01/2021. – 06/2021. : University of Antwerp, Faculty of Business and Economics, Belgija – Međunarodna razmjena
- 2012. – 2016. : Sportska gimnazija, Zagreb

## **RADNO ISKUSTVO:**

- 06/2023. – trenutno : Privredna banka Zagreb d.d., Radnička cesta 42, Zagreb
  - Platni promet, Centar kompetencija za istrage transakcija u odnosu na SPN
  - Upravljanje rizikom od pranja novca i financiranja terorizma, provođenje dubinske analize klijenata i praćenje sumnjivih transakcija
  - Pripravnik / Analitičar
- 09/2022. – 06/2023. : Privredna banka Zagreb d.d., Radnička cesta 42, Zagreb
  - PBZ Anti-Money Laundering Academy
  - Stjecanje stručnih i praktičnih znanja iz područja sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma
  - Student
- 11/2019. – 11/2019. : PricewaterhouseCoopers Savjetovanje d.o.o., Zagreb
  - Rad i sudjelovanje u izradi projekta, rad na računalu i Microsoft Excelu
  - Student

## **VJEŠTINE:**

- Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)
- Engleski jezik – aktivno u govoru i pismu
- Vozačka dozvola B kategorije