

OBRAZOVANJE, EDUKACIJA I KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO U OSIGURANJU

*Schooling, Education and Corporate
Entrepreneurship in Insurance*

“Investicija u znanje plaća najbolje kamate.”
Benjamin Frenklin

“To što znamo je kapljica, to što ne znamo je more”
Isak Njutn.

SAŽETAK

Osiguranje ima nezamenljivu ulogu u savremenom društvu. Ono omogućava zaštitu od rizika naknadom šteta kao i akumuliranje finansijskih sredstava u malim iznosima i njihovu alokaciju na finansijskim tržištima. Institut osiguranja, odnosno osiguravajuća društva koja ga sprovode, u narednom periodu biće izložena brojnim izazovima. Izazovi za osiguravajuća društva uključuju katastrofalne štete, uvećane štete u domenu osiguranja motornih vozila, negativno investiciono okruženje, veći protekcionizam na nekim tržištima a na nekim veća liberalizacija, pojava alternativne konkurencije kao što je tehnosiguranje, jačanje aktivnosti merđžera i akvizicija, povećane potrebe razvoja novih vrsta usluga osiguravajućeg pokrća kao što je osiguranje od hakerskih napada i prilagođavanje zahtevima regulatornih organa, rejting agencija kao i primeni međunarodnih računovodstvenih standarda za ugovore u osiguranju IFRS 17. Navedeni izazovi za osiguravajuća društva koji će se manifestovati narednih desetak i više godina, zahtevaju više nego ikad prisustvo osiguranja u obrazovanju, kontinuiranu edukaciju zaposlenih i osiguranika kao i permanentnu primenu preduzetničkog pristupa u rešavanju problema i inoviranju. Cilj ovog rada jeste ukazivanje na neizostavan značaj obrazovanja, edukacije i preduzetničkog pristupa u rešavanju problema i inoviranju osiguravajućih društava ukoliko žele da opstanu i da se razvijaju. U radu analiziramo značaj obrazovanja, edukacije a posebno preduzetničkog pristupa u osiguranju.

Ključne reči: *obrazovanje, edukacija, preduzetništvo, osiguranje.*

* profesor emeritus, Novi Sad, kontakt: borismarovic@sbb.rs

** vanredni profesor, Novi Sad, kontakt: vnjegomir@sbb.rs

*** Triglav osiguranje, Beograd.

**** Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru istoimenog naučnog projekta radenog za SorS 2018.

ABSTRACT

Insurance has an irreplaceable role in modern society. It provides protection against the risk and the accumulation of small-scale financial assets and their allocation in financial markets. The Insurance Institute, or the insurance companies that conduct it, will be exposed to many challenges in the forthcoming period. Challenges for insurance companies include catastrophic damage, increased damage in motor vehicle insurance, negative investment environment, increased protectionism in some markets, and in some markets increased liberalization, the emergence of alternative competition such as InsureTech, increasing of the activities of the mergers and acquisitions, increased needs for the development of new types of insurance coverage such as insurance against hacker attacks, and compliance requirements of regulators, rating agencies and the application of international accounting standards for insurance contracts in IFRS 17. These challenges for insurance companies that will manifest over the next ten or more years require more than ever the presence of insurance in schooling, continuous education of employees and insureds, and permanent application of the entrepreneurial approach in problem-solving and innovation. The aim of this paper is to point to the inescapable importance of schooling, education and entrepreneurial approach to solving problems and innovating insurance companies as a prerequisite for their survival and development. This paper analyzes the importance of schooling, education and especially entrepreneurial approach in insurance.

Keywords: schooling, education, entrepreneurship, insurance.

1. UVOD

Moderno osiguranje kao oblik upravljanja rizikom nastaje i razvija se sa razvojem privatne svojine i sa razvojem matematike i statistike, iako se osnovna karakteristika osiguranja, udruživanje rizika, susreće još i u prvobitnoj ljudskoj zajednici kada su ljudi udružujući se u grupe, plemenske zajednice, nastojali da rizik međusobno dele, odnosno da zajednički snose posledice šteta koje bi mogle nastati usled dejstva prirodnih sila. U savremenim uslovima života i poslovanja, osiguranje posebno dobija na značaju s obzirom da je sve veći broj ljudi koji poseduje sve veće ekonomske vrednosti pa se s razlogom govori da osiguranje predstavlja delatnost od posebnog društvenog interesa.

Godina za nama daje jasan uvid u značaj modernog osiguranja ali i potreba za kontinuiranim inoviranjem a pre svega adekvatnim znanjem. U prethodnoj godini katastrofalne štete uzrokovale su značajne izazove za osiguravajuća društva. Ostvarili su se snažni uragani (Harvi, Irma, Žoze, Katija i Maria), poplave, požari i drugi vremenski šokovi i zemljotresi i cunamiji koji su uticali da 2017. godina postane najkatastrofalnija godina ikada za osiguravajuća i reosiguravajuća društva. Uragan Harvi je samo u Teksasu izazvao štete u visini od 180 milijardi dolara, od čega je 19 milijardi dolara bilo pokriveno osiguravajućim pokrićem. Prema procenama Munich Rea u pogledu ostvarenja katastrofalnih uragana, ukupne štete iznosile su oko 215 milijardi dolara.

Sezona uragana u 2017. godini bila je naročito katastrofalna sa izrazito jakim olujama koje su uzrokovale nastanak nekoliko velikih uragana u rasponu od jednog meseca za razliku od uobičajenog ostvarenja nekoliko velikih uragana u rasponu od 3 do 4 godine, zabeleženog u periodu od 1995. godine. Očekivanja su da će se prognoze u pogledu budućeg učestalog ostvarivanja tropskih ciklona u većini regija koje su izložene ostvarivati do kraja XXI veka. Takođe, verovatnoća ili učestalost ostvarenja izrazito snažnih uragana, kategorije 4 i više, će gotovo izvesno rasti u narednom periodu zahvaljujući klimatskim promenama.

Tokom protekle dekade samo je oko 30% ukupnih katastrofalnih šteta bilo pokriveno osiguravajućim pokrjećem, što je prema Swiss Reu uzrokovalo raskorak u smislu štete za države, poslovne subjekte i domaćinstva u vrednosti od više od 1,7 biliona dolara. Problem za budući period jeste proširenje raskoraka između ukupnih i osiguranjem pokrivenih šteta. U Srbiji smo bili očevici velikog raskoraka između ukupnih šteta i osiguranjem pokrivenih šteta prilikom zemljotresa u Kraljevu, poljoprivrednih suša u 2012. godini i poplava u 2014. i 2015. godini.

Troškovi povezani sa povećanjem klimatskih promena i njima izazvanih katastrofalnih događaja će svakako biti jedan od najznačajnijih izazova za delatnost osiguranja i izazov sa kojim će se osiguravajuća i reosiguravajuća društva morati suočavati u narednom periodu u svim zemljama, uključujući posebno razvijene zemlje i one koje su ekstremno izložene dejstvu klimatskih promena uključujući i zemlje regiona.

Uticaj klimatskih promena posebno je naglašen s obzirom da one značajno utiču na promene pretpostavki utvrđivanja rizika i premija. Takođe, povećavanje premija s obzirom na karakteristike ponude i tražnje na tržištu osiguranja nije beskonačno. Za razliku od drugih delatnosti povećavanje premija osiguranja ograničeno je raspoloživim kapitalom i finansijski leveridž, odnosno odnos između premija i kapitala ne može biti suviše visok, zbog čega nakon određenog perioda povećavanja ukupnog iznosa premija iznad nivoa kapitala dolazi do kontrakcije ponude. S druge strane, osiguranje spada u finansijsku uslugu za kojom postoji relativno visoka cenovna elastičnost tražnje te sa rastom premija dolazi i do pada tražnje. S ovim problemima će se osiguravajuća društva morati suočavati u narednom periodu a državna pomoć u vidu javno-privatnih partnerstava ili uloge države kao reosiguravača u krajnjoj instanci biće potrebna. Napominjemo da je uloga države kao finansijera štetnih posledica ostvarenja rizika štetno i za državu s obzirom da se umanjuje raspoloživi budžet i za osiguravajuća društva jer se učešćem države dezavuiše uloga osiguranja i destimuliše tražnja za osiguranjem.

Regulatorni organi će uvrstiti način suočavanja sa efektima klimatskih promena kao dodatni faktor regulacije osiguravajućih društava. Solventnost II to indirektno već i čini uključivanjem svih rizika kao i njihovih međuzavisnosti. Međutim, regulator u Australiji (Australian Prudential Regulation Authority)

već je započeo ispitivanje osiguravača u pogledu posedovanja posebnih rezervi i njihove svesnosti postojanja rizika koje izazivaju klimatske promene kao i akcija koje preduzimaju povodom ovih rizika. U obavezne informacije koje će osiguravajuća društva u Australiji morati da uključe spadaju i informacije o izloženosti rizicima klimatskih promena i upravljanju ovim rizicima.

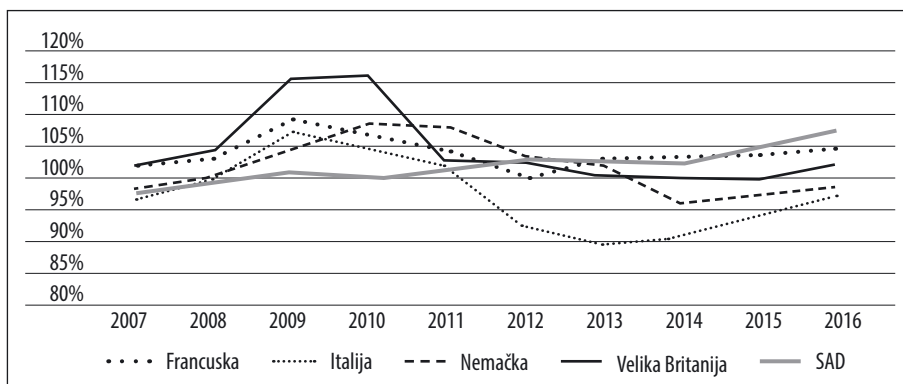
Takođe, zahvaljujući ostvarenju značajnih šteta može se očekivati intenzivnija primena alternativnih mehanizama transfera rizika osiguranja. Alternativni mehanizmi transfera rizika osiguranja u najvećoj meri počeli su da se primenjuju nakon katastrofalnih sezona uragana iz 2004. i 2005. godine kada je raspoloživ kapital retrocesionog ali i tržišta reosiguranja virtuelno nestao. Ovi mehanizmi pripadaju sferi strukturnih finansija i sferi osiguranja, obezbeđuju osiguravajuća društva od povećanih rizika, posebno vremenskim uslovima i klimatskim promenama uzrokovanih šteta kao i zaštitu od novih vrsta rizika. Inovativna rešenja javljaju se i u vidu inovacija u prihvatu rizika u osiguravajuće pokriće u vidu primene indeksnih osiguranja, posebno u osiguranju poljoprivrede ili "plati koliko voziš" pristupa u osiguranju motornih vozila. Ova rešenja biće u fokusu i u ekspanziji primene u narednom periodu, posebno naredne dve godine.

Nezavisno od ostvarenja katastrofalnih šteta i njihovog negativnog uticaja na smanjenje obima bruto domaćeg proizvoda (BDP), svetska ekonomija je u 2017. godini ostvarila skroman ali pozitivan rast, pri čemu je gotovo izvesno da je recesija u 2018. godini nemoguća. Rast BDP-a u SAD-u i Evro zoni iznosio je oko 2% i u Kini oko 6,8%.

Realne premije neživotnih osiguranja su u razvijenim ekonomijama porasle za oko 2% u 2017. godini. Stopa rasta ostvarena u 2017. nešto je veća u odnosu na rast od 1,5% u protekloj 2016. godini. Tržište osiguranja u SAD u pogledu ukupnih naplaćenih premija povećalo sa za 4,7% u odnosu na prethodnu godinu. U Zapadnoj Evropi rast premija je podstakao rast u osiguranju motornih vozila u Nemačkoj, Francuskoj, Španiji i Velikoj Britaniji. Premije neživotnih osiguranja u zemljama u razvoju su porasle za 6% u 2017. godini prema procenama Swiss Rea. Rast je veći u odnosu na prethodne dve godine ali manji u odnosu na četvorogodišnji proseki u periodu od 2010-2014. godine kada je rast iznosio 8% godišnje. Iako je rast ukupno pripisanih premija bio veći u zemljama u razvoju u odnosu na razvijene zemlje, relativno je usporen zahvaljujući slabom ekonomskom rastu i sporom rastu premija u Južnoj Americi i Africi. Najveći porast ostvaren je u Aziji, pre svega u Kini i Indiji. U zemljama Centralne i Istočne Evrope ukupni rast pripisanih premija bio je manji od 5% zahvaljujući padu premija u Rusiji.

Profitabilnost u poslovima osiguranja merena kombinovanim raciom ili sjedinjenom stopom, odnosno odnosom ukupnih premija prema zbiru ukupnih šteta i troškova, smanjena je u SAD, ostala je stabilna u Evropi a poboljšala se u Aziji. U Evropi uopšteno posmatrano osiguravajuća društva

Grafikon 1: Profitabilnost u osiguranju motornih vozila u izabranim Evropskim zemljama i SAD



Izvor: Swiss Re Institute

neživotnih osiguranja su profitirala zahvaljujući malim katastrofalnim štetama. S druge strane, štete po osnovu osiguranja motornih vozila su se kretale uzlaznim trendom i upravo će ove rastuće premije u osiguranju motornih vozila predstavljati izazov za osiguravajuća društva u budućem periodu, pored katastrofalnih šteta.

Veliki problem u neživotnim osiguranjima u narednom periodu, predstavljaće velike štete u osiguranju motornih vozila. I u SAD i u Evropi se povećava i verovatnoća ostvarenja i posledice ostvarenja šteta u saobraćajnim nezgodama. U SAD je u periodu između 2014. i 2016. godine došlo do porasta fatalnih ishoda nezgoda za 14%. I u Evropi i u SAD a delimično i kod nas sve više ljudi koristi motorna vozila. U razvijenim zemljama na to dodatno utiču niske cene goriva i veća zaposlenost. Brzina, korišćenje mobilnih telefona, alkohol i narkotici doprinose povećanju i verovatnoće i intenziteta saobraćajnih nezgoda. U nekim zemljama Evrope, Nemačkoj, Velikoj Britaniji, Francuskoj i Italiji verovatnoća ostvarenja saobraćajnih nezgoda ostala je uglavnom na istom nivou kao i prethodnih godina. Ipak i postojeće stanje i u ovim zemljama predstavlja stagnaciju u odnosu na prethodnu dekadu kada je broj saobraćajnih nezgoda opadao iz godine u godinu. Odštetni zahtevi u Evropi i dalje rastu zahvaljujući rastu povreda osoba u saobraćajnim nezgodama i troškova opravke vozila. Grafikonom 1 prikazana su kretanja sjedinjenih stopa, odnosno rezultata profitabilnosti u osiguranju motornih vozila u Evropi i SAD. Sjedinjena stopa ispod 100% je pozitivan rezultat s obzirom da to znači da je ukupna premija u osiguranju motornih vozila veća u odnosu na ukupne štete i troškove.

Premije životnih osiguranja u svetu su porasle za oko 3% realno u 2017. godini. Trenutna stopa rasta ukupnih premija životnih osiguranja dvostruko je veća u odnosu na prosečni godišnji rast od 1,3% u prethodnih pet godina. Zemlje u razvoju, posebno Kina, su isključivo zaslužne za rast premija životnih

osiguranja. Naime, rast u razvijenim tržištima je negativan, odnosno u ovoj godini došlo je do pada za oko 0,2%. Ovaj pad predstavlja i napredak u odnosu na 2016. godinu kada je pad ukupne premije životnih osiguranja na razvijenim tržištima iznosio 2%. U Severnoj Americi ukupne premije životnih osiguranja su se smanjile za 2%. U Zapadnoj Evropi ukupne realne premije životnih osiguranja, ukupne nominalne korigovane sa inflacijom, su stagnirale u 2017. godini. U Velikoj Britaniji ostale su na istom nivou kao i u prethodnoj godini dok su u Francuskoj i Nemačkoj blago opale. U Aziji i regionu Pacifika ostvaren je skroman rast ukupnih premija životnih osiguranja od 1% zahvaljujući rastu u Hong Kongu, Singapuru i Tajvanu kao i Indiji i Kini.

Profitabilnost osiguravajućih društava koja se bave poslovima životnih osiguranja u uslovima okruženja niskih kamatnih stopa i niskih prinosa na državne obveznice ostaje problematično kao i u prethodnim godinama. Problem je naročito naglašen u Evropi i Aziji gde je oko 40% ispitanih osiguravača u studiji *GSAM Insurance Survey 2017* Golman Saksa odgovorilo da su niski prinosi na investicione portfelje njihova ključna briga. Ovo reflektuje postojanje obaveza po osnovu ugrađenih garancija u ugovorima životnog osiguranja kao i ograničene mogućnosti za ponudu dovoljno atraktivnih prinosa u novim ugovorima životnih osiguranja kako bi bili konkurentni u odnosu na alternativne oblike štednje. Prema Standard Life studiji Evropskih i Azijskih osiguravajućih društava, brojni osiguravači u Evropi, Japanu, Južnoj Koreji i Australiji imaju problema sa generisanjem investicionih prinosa u meri da izmire obaveze prema osiguranicima. U ovakvim uslovima profitabilnost životnih osiguravača, merena prinosom na aktivu, ostaje pod pritiskom. Za čitavu delatnost životnih osiguranja, prinos na aktivu bio je 8,1% krajem 2016. godine, što je za 10,8% manje u odnosu na prethodnu godinu i značajno manje u odnosu na pretkrizni nivo iz 2007. godine od 14,4%. U Severnoj Americi prinos na aktivu iznosio je 7,9%, u Evropi 9,1% i u Aziji 7,5% u 2016. godini.

Od ostvarenja finansijske i ekonomske krize, kamatne stope na globalnom planu su bile znatno niske. Takvo stanje kamatnih stopa ozbiljno je ugrozilo investicione a time i ukupne poslovne prihode osiguravajućih društava. Velik značaj na investiciono okruženje osiguravajućih društava imaju centralne banke, odnosno odluke centralnih banaka o visini referentne kamatne stope koja utiče na kamatne stope na obveznice ali i na kretanja investicionih priosa generalno. Empirijski podaci ukazuju da su referentne kamatne stope najniže u istoriji, odnosno još od 1965. godine u SAD kao i da su najniže u Evropskoj uniji od 2010. godine. Kamatna stopa na međubankarske pozajmice na evropskom tržištu, odnosno EURIBOR je takođe na rekordno niskom nivou, a u aprilu 2015. godine postao je i negativan. U toku pisanja ovog elaborata, EURIBOR je takođe negativan. Dakle, trenutno je na pozajmice sredstava između evropskih banaka nezabeležena situacija da je kamata zapravo negativna.

Bilans FED-a u SAD je do 2015. godine dostigao iznos od oko 4,5 biliona dolara, odnosno oko pet puta više u odnosu na nivo pre krize. Bilans Evropske centralne banke se takođe povećao za tri puta u odnosu na pretkrizni nivo. Iako su finansijska tržišta dobro funkcionisala dok su se povećavale kupovine hartija od vrednosti centralnih banaka, novac je bio jeftin i dezavuisao investicione prinose osiguravajućih društava. S druge strane, izazov će za finansijska tržišta biti redukcija kupovine obveznica i drugih finansijskih instrumenata od strane centralnih banaka u uslovima ekonomskog oporavka. To će biti izazov i za osiguravajuća društva. S jedne strane će usloviti povećanje investicionih prinosa i veće mogućnosti za lukrativno investiranje, ali će potencijalno doći i do opadanja ekonomske aktivnosti što će uticati na smanjenje tražnje za osiguranjem.

Godišnje promene kamatnih stopa imaju mali uticaj na osiguravajuća društva životnih osiguranja. Ona prenose samo mali deo investicionih portfelja svake godine (oko 10%) tako da rastuće ili padajuće kamatne stope u jednoj godini imaju marginalan ili zakašnjeli uticaj na ostvarenje prinosa od određenog investicionog portfelja. U suštini, kamatne stope bi bile niske i pored projektovanog rasta. Neživotni osiguravači uključeni u poslove dugoročnijeg karaktera, odnosno poslove osiguranja od odgovornosti i osiguranja nezgode, mogu takođe biti oštećeni, dok će osiguravajuća društva fokusirana na imovinska osiguranja biti najmanje oštećena negativnim kretanjima kamatnih stopa.

U narednom periodu pored katastrofalnih šteta, šteta u domenu osiguranja motornih vozila i problema sa lošim investicionim okruženjem, delatnost osiguranja biće pred izazovima većeg protekcionizma, alternativne konkurencije, merdžera i akvizicija, povećanog učešća osiguranja sajber rizika kao i primene međunarodnih računovodstvenih standarda za ugovore u osiguranju IFRS 17.

U drugoj polovini 2017. ubrzala se aktivnost merdžera i akvizicija, odnosno spajanja i pripajanja. Očekivanja su da će se ove aktivnosti ukрупnjavanja kapitala i tržišta nastaviti i u narednim godinama. Jedan od uzroka jesu ostvarene velike katastrofalne štete i prethodno niske premije osiguranja koje neće biti dovoljne da izmire obaveze po osnovu pokrića šteta u područjima gde su ostvareni katastrofalni rizici.

Prema Wilis Towers Watson izveštaju o načinu i strategijama optimizovanja raspoloživog kapitala osiguravajućih i reosiguravajućih društava na uzorku od 200 osiguravajućih društava, uključujući 85 iz neživotnih osiguranja i 30 reosiguravajućih društava, aktivnosti spajanja i pripajanja biće ključne u narednom periodu. Potvrdu ovog očekivanja i sopstvenog učešća daje većina ispitanika iz Severne Amerike, Azije, Evrope, Srednjeg Istoka i Afrike. Takođe, očekivanja su da će obimi ugovora spajanja i pripajanja rasti u iznosu. U osiguravajućim i reosiguravajućim društvima 79% ispitanika odeljenje za upravljanje rizikom ima manju ili veću odgovornost u dizajniranju i izvršenju strategija upravljanja kapitalom, dok 16% ispitanika ukazuje da je upravljanje

rizikom najvažnije u dizajniranju i izvršenju strategija upravljanja kapitalom. Na potrebu značajnog učešća upravljanja rizikom u određivanju strategija upravljanja kapitalom i na njihovu međusobnu zavisnost ukazuje i teorija osiguranja kao i regulative delatnosti osiguranja, pre svega Solventnost II.

Za razvoj globalnog tržišta osiguranja značajan uticaj imaće i relativni porast protekcionizma u globalnim razmerama. Posebno se ima u vidu rast protekcionizma u SAD ali je primetna želja i u drugim zemljama na šta ukazuje i Brexit. Brexit će direktno onemogućiti Britanskim osiguravačima direktnu prekograničnu ponudu usluga osiguranja i reosiguranja koja je bila moguća i pre a naročito nakon uvođenja Solventnosti II. Naime, Solventnost II omogućava da osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo registrovano u jednoj zemlji EU nudi direktno usluge osiguranja i reosiguranja u drugoj zemlji bez potrebe osnivanja entiteta u drugoj zemlji. Najveći broj osiguravača koji je navedenu mogućnost koristio bio je iz Velike Britanije. To se jasno vidi na primeru tržišta osiguranja u Hrvatskoj i u Sloveniji, kada se poredi stanje pre i nakon liberalizacije tržišta nakon pristupanja ES druge strane, jačaju i potrebe za većom liberalizacijom. Na to ukazuju i rezultati izbora u Francuskoj, težnje zemalja Južne Amerike za većom liberalizacijom kao i nastojanja Kine da proširi svoj uticaj u globalnoj trgovini proizvodima i uslugama koristeći prazan prostor nastao usled jačanja protekcionizma u SAD. Sve ovo će se direktno odraziti i na međunarodnu razmetnu uslugama osiguranja ali i razvoj osiguranja, posebno u zemljama u razvoju.

Posebno pitanje za razvoj tržišta osiguranja u svetu predstavlja i nova konkurencija. Pojava nove konkurenciju iz osiguranja relativno je slabija zbog minimuma kapitalnih zahteva. Međutim, oblici konkurencije javljaju se i izvan delatnosti osiguranja a najčešće sa finansijskog tržišta, banaka a u novije vreme tehnoloških giganata i internet osiguravajućih društava. Čitava promena dobila je i neformalni naziv "InsurTech" koji označava vezu između tehnike i tehnologije i ponude osiguranja.

Određene segmente "tehnosiguranja", kao što je prodaja putem mobilnih telefona, korišćenje društvenih mreža ili interaktivnih sajtova, velikih podataka, veštačke inteligencije, interneta stvari i "cloud" računarstva odnosno mreže servera za skladištenje informacija preko internet mreže, mogu primenjivati i tradicionalna osiguravajuća društva. Međutim, "tehnosiguranje" predstavlja mogućnost za nove konkurente. Tipičan primer za primenu "tehnosiguranja" je Amazon.com. Ova kompanija je vodeća u svetu po prodaji proizvoda a u novije vreme i usluga putem interneta. Ova kompanija zapošljava oko 400.000 radnika širom sveta. Ulaganja u unapređenja tehnoloških proizvoda i elektronsku prodaju u prvih 6 meseci iznosila su 13 milijardi dolara. Amazon obezbeđuje usluge garancije za prodatu robu a pored toga u planu ima da proširi ponudu na globalno osiguranje proizvoda koje prodaje ali i ponudi ovu uslugu u budućem periodu. Ovi poslovi su trenutno u razvoju u okviru Amazona ali se realizacija može očekivati u narednom periodu. Google je

takođe nastojao da razvije ponudu osiguranja preko Google Compare ali nije uspeo prvenstveno zbog nerazumevanja specifičnosti osiguranja. Nastojanje je bilo isključivo u ponudi osiguranja motornih vozila.

Brojne kompanije tehnosiguranja uključuju Brolly, Cover, So-sure, ZhongAn i druge. Osim u razvijenim tržištima SAD-a i Velike Britanije, plodno tlo za razvoj ovih kompanija je u Kini. Kineski investitori ulažu značajna finansijska sredstva u tehnologiju osiguranja. U 2016. godini u Kini je bilo 173 novo pokrenutih firmi tehnosiguranja. ZhongAn je prva takva kompanija na tržištu Kine a u 2017. godini obezbedila je dodatni kapital od 1,5 milijardi dolara za dalji razvoj i tako postala najveća tehnosiguravajuća kompanija u svetu. Pojava tehnosiguranja remeti osnove tradicionalnog osiguranja. U slučaju ZhongAn, ključni doprinos bio je od strane inicijalnog osnivača Ant Financial, filijale Alibabe, koja omogućava funkcionisanje najveće svetske digitalne platforme za plaćanja. Snaga i tehnologija kompanije Ant Financial omogućile su brz razvoj proizvoda elektronske prodaje osiguranja kompanije ZhongAn.

Za razvoj tržišta osiguranja pojava i razvoj tehnosiguranja imaju značaj pre svega u domenu distribucije ali i novih usluga osiguranja, kao što su osiguravajuća pokrića bazirana na korišćenju (plati koliko koristiš, plati koliko voziš i sl.). Takođe, dolazi do pojave isključivo online osiguravajućih društava, za šta je posebno zaslužna regulativa u Kini. Može se očekivati sve veći broj tehnosiguravajućih društava koji predstavljaju izazove za tradicionalna osiguravajuća društva koja će morati da unaprede ponudu kako bi imali konkurentsku prednost u odnosu na lako dostupne i cenovno efikasnije usluge osiguranja.

Kako se osiguranje sve više bazira na modernim tehnologijama tako su one prisutne i u drugim segmentima. Tehnološke promene i inovacije doprinele su snižavanju troškova, lakšoj raspoloživosti proizvoda i usluga, inovacijama u proizvodima i uslugama. Međutim, tehnološke inovacije pored koristi rezultiraju i rizicima. Kao što je sedamdesetih godina korišćenje azbesta smatrano korisno tako danas korišćenje informacionih tehnologija predstavlja ima brojne koristi. Međutim, kao što je za korišćenje azbesta dokazano da uzrokuje rak tako je u korišćenju informacionih tehnologija došlo do pojave rizika koji se u uobičajenoj terminologiji naziva sajber rizik ili rizik od hakerskih napada na internetu. Sa većom primenom interneta sve više se ispoljava ovaj rizik a sa ispoljavanjima rizika razvija se i osiguranje.

Osiguranje od hakerskih napada na internetu je u eksponencijalnom porastu. U 2017. godini bio je veliki broj hakerskih napada sa sve većim posledicama. Dakle, povećava se verovatnoća ostvarenja rizika kao i intenzitet posledica ostvarenja rizika. Premije osiguranja ovog rizika na globalnom nivou dostigle su procenjeni iznos između 2,5 i 3,5 milijarde dolara sa tendencijom porasta. Takođe, beleži se porast polisa osiguranja kojima se zaključuje osiguranje isključivo od rizika hakerskih napada. Procene rejting kompanije AM Best su da će premije u ovoj vrsti osiguranja dostići iznos od 14 milijardi dolara do 2022. godine, zahvaljujući prosečnom godišnjem rastu od oko 30%.

Konačno, osiguravajuća društva će morati da se suoče i sa novim Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja IFRS 17 koji se odnosi na ugovore u osiguranju. Ovaj standard zameniće postojeći IFRS 4. Prelazni period je do 1. januara 2021. godine kada će se ostvariti zamena standarda, uz preliminarno komparativno izveštavanje u 2020. godini. Ključna promena odnosi se na vrednovanje obaveza osiguravajućih društava. Obaveze će se vrednovati na osnovu očekivanih gotovinskih tokova prilagođenih kompenzacijama osiguravajućih društava za neizvesnost u pogledu iznosa i vremena ostvarenja gotovinskih tokova. Takođe, svaka pojedinačna obaveza uključivaće i ugovorenu maržu za pruženu uslugu, odnosno nezarađeni profit po polisi osiguranja. Finansijski izveštaji mora će reflektovati promene vrednovanja obaveza.

Osim promena vrednovanja obaveza, pripisane premije neće predstavljati ključnu stavku niti će investicioni elementi ugovora o osiguranju biti smatrani prihodom. Iznosi koje će osiguranicima biti isplaćeni bez obzira na ostvarenje osiguranog slučaja neće biti evidentirani kao prihod već će biti prepoznati kao obaveze prema osiguranicima. IFRS 17, dakle, predstavlja ključnu promenu u računovodstvenim praksama koja će zadesiti osiguravajuća društva. IFRS 17 se takođe bazira na principima kao i Solventnost II ali će najverovatnije dovesti do povećanja varijabilnosti u prijavljenom kapitalu i profitima. Ekonomska neusaglašenost između imovine i obaveza biće vidljivija što je prednost za unapređenje upravljanja ali i ograničenje u pogledu strogosti koja se nameće osiguravajućim društvima. Evidentno je da će uvođenje novog Međunarodnog računovodstvenog standarda za ugovore u osiguranju doneti nove izazove za osiguravajuća društva u pogledu prilagođavanja novim standardima.

Navedeni izazovi za osiguravajuća društva koji će se manifestovati narednih desetak i više godina, zahtevaju više nego ikad prisustvo osiguranja u obrazovanju, kontinuiranu edukaciju zaposlenih i osiguranika kao i permanentnu primenu preduzetničkog pristupa u rešavanju problema i inoviranju. Cilj ovog rada jeste ukazivanje na neizostavan značaj obrazovanja, edukacije i preduzetničkog pristupa u rešavanju problema i inoviranju osiguravajućih društava ukoliko žele da opstanu i da se razvijaju. U radu analiziramo značaj obrazovanja, edukacije a posebno preduzetničkog pristupa u osiguranju.

2. OBRAZOVANJE I OSIGURANJE

Obrazovanje je proces u kome društvo prenosi akumulirano znanje, veštine i vrednosti, s generacije, na generaciju. Ulaganje u buduće generacije, kroz njihovo obrazovanje, je pokretački mehanizam i snaga budućnosti svakog društva. Budući da savremeno društvo i nove tehnologije zahtevaju kontinuirano unapređenje znanja, umenja, stavova, vrednosti i obrazaca ponašanja, obrazovanje predstavlja doživotni proces koji ima dragoceni značaj kako za opšte, zajedničke interese, tako i za interese pojedinca.

Zadatak obrazovanja je da na pravi način tretira probleme savremenog sveta i da formira svestrano obrazovane mlade generacije koje će na vreme prepoznati brojne reakcije neposrednog okruženja na antropogene uticaje, i tako, kroz njihovu optimizaciju, racionalnu eksploataciju prirodnih resursa i zaštitu i očuvanje svih oblika života, obezbediti dalji usklađeni razvoj sveta. Ne manje važno je napomenuti da afirmativan, fleksibilan, egzemplaran, akciono orijentisan obrazovni proces svakako može pomoći u izgradnji znanja koja će doprineti uspostavljanju globalne ravnoteže.¹

Obrazovanje je uvek bilo i uvek će biti najefikasniji način za rast, razvoj i rešavanje ozbiljnih problema. Obezbeđivanjem visokokvalitetnih obrazovnih programa tokom ranog razvoja pa sve do završetka srednje škole deca se motivišu da nastave da se školuju i budu spremnija za izazove koji ih očekuju.²

Znanje i obrazovanje ključni su zahtevi modernog, Drakerovog “postkapitalističkog” ili društva znanja.³ Ovo je posebno naglašeno u zemljama u razvoju kakva je Srbija koja ubrzani razvoju može ostvariti isključivo na osnovu komparativne prednosti u domenu obrazovanja, inovacija i primene novih tehnologija. Jedan od ključnih ciljeva visokog obrazovanja jeste razvoj preduzetničke orijentacije mladih, budućih uspešnih preduzetnika. Ovakvi trendovi se javljaju početkom XXI veka prilikom pokušaja modernizacije visokog obrazovanja u Srbiji.

Visoko obrazovanje ima ulogu da *razvija* sposobnost sagledavanja, analize, pristupa i rešavanja najsloženijih budućih zadataka, za *aktivno delovanje*, za *pozitivni uticaj na ekonomiju i društvo*. Visoko obrazovanje može i treba da bude *reator* i *pokretač* pozitivnih društvenih *promena*. Iako je uloga visokog obrazovanja mnogo šira, osnovna premisa od koje se polazi u ovom radu je da se visoko obrazovanje i preduzetnička orijentacija međusobno dopunjuju.

Prema važećem Zakonu o visokom obrazovanju, ciljevi ove delatnosti su:

1. prenošenje naučnih, umetničkih i stručnih znanja i veština;
2. razvoj nauke i unapređivanje umetničkog stvaralaštva;
3. obezbeđivanje naučnog, umetničkog i stručnog podmlatka;
4. obrazovanje kreativne populacije koja neprekidno usvaja i stvara nova znanja;
5. obezbeđivanje jednakih uslova za sticanje visokog obrazovanja i obrazovanja tokom čitavog života;
6. bitno povećanje broja stanovnika sa visokim obrazovanjem;
7. unapređenje međunarodne otvorenosti sistema visokog obrazovanja.

¹ Popović-Rakočević, J.: Značaj obrazovanja u primeni strategije održivog razvoja – svetska iskustva, *Globus*, Br. 32, str. 117-128, 2007.

² Novak Đoković Foundation, <https://novakdjokovicfoundation.org/sr/znacaj-obrazovanja-kao-preventivne-mere-za-suzbijanje-kriminala> (pristupljeno 26.02.2018.)

³ Draker, P.: Postkapitalističko društvo, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.

Obrazovanje ima najznačajniju ulogu u postizanju održivog razvoja. Svaki ekonomski rast zasnovan je na znanju i u harmoniji je sa održivim razvojem društva. To je osnovni cilj koji treba da bude integrisan u obrazovne programe na svim nivoima obrazovanja.

Značaj obrazovanja za održivi razvoj naglašen je i na Šestoj ministarskoj konferenciji koja je održana u Beogradu 2007. godine. Na konferenciji je potvrđena važnost principa održivog razvoja, zaštite životne sredine, održivog upravljanja i smanjenja siromaštva, te nalaženja balansa između održive proizvodnje i potrošnje i ostvarivanja ljudskih prava.

Da bi odgovorila na sopstvene strukturne slabosti kao i na globalne izazove koji se intenziviraju, razvojna strategija Evropske unije, Evropa 2020: strategija pametnog, održivog i inkluzivnog rasta, definiše tri prioriteta koji se međusobno podupiru:

1. Konkurentan rast - razvoj ekonomije zasnovane na znanju i inovacijama.
2. Održivi rast - promovisanje ekonomije koja efikasnije koristi resurse, koja je zelenija i konkurentnija.
3. Inkluzivni rast - podsticanje ekonomije koju odlikuje visoka stopa zaposlenosti i koja ostvaruje ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju.

Jedan od glavnih zaključaka Konferencije UN o održivom razvoju (Rio+20 Samit), održane u Rio de Žaneiru u junu 2012. godine je pokretanje procesa definisanja ciljeva održivog razvoja (SDGs) koji treba da budu zasnovani na Milenijumskim razvojnim ciljevima i da zajedno sa njima konvergiraju u razvojnoj agendi za period nakon 2015. godine.

Predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno i srednje a posebno visoko obrazovanje predstavljaju osnovu za izgradnju društvenih vrednosti. Značaj celoživotnog učenja za razvoj održivih društava je široko priznat, naročito tokom prve i najuticajnije faze života i razvoja. Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da deca u ranom razvoju imaju najveći kapacitet za učenje. Takođe još u ranom detinjstvu se formiraju osnove mnogih bazičnih stavova i vrednosti.

Poseban aspekt obrazovanja u cilju održivog razvoja čini finansijsko obrazovanje, uključujući i obrazovanje o osiguranju.

Nivo finansijskog obrazovanja u sadašnjem formalnom sistemu obrazovanja nije adekvatan. Na to ukazuju brojne empirijske studije. Narodna banka Srbije je sprovela istraživanje o finansijskoj pismenosti u Srbiji. Ono je obuhvatilo različite delove zemlje. I ispitanici su bili različiti po godinama, obrazovanju i imovinskom stanju. Rezultati su pokazali da više od 70 odsto ispitanika starijih od 18 godina ima prilično visok nivo znanja o finansijskim proizvodima, kao i priličan nivo finansijske samokontrole. Istraživanje je pokazalo i da 39 odsto anketiranih pre stavljanja potpisa na ugovor razmotri više različitih ponuda. Tako postupa mlađa i obrazovanija populacija, ona

ispod 45 godina. Trećina ili 29 odsto ispitanih ne razmatra opcije detaljno, a 22 odsto i to najmlađih - od 18 do 22 godine - uopšte ne koristi nijednu finansijsku uslugu. Preostalih 10 odsto se opredeljuje za prvi proizvod na koji naide. Oni ne razmatraju opcije i ako između ponuđenih usluga ima velikih razlika u visinama kamata, premiji osiguranja, naknadama i troškovima. Seosko stanovništvo i građani sa nižim stepenom obrazovanja pokazuju znatno lošiji nivo poznavanja finansijskih proizvoda. Iskustvo je do sada bilo jedini izvor informacija o finansijama, umesto obrazovanja.

Najbolje određenje finansijskog obrazovanja daje UNICEF: "Finansijsko obrazovanje podrazumeva da budete i finansijski pismeni i finansijski sposobni."⁴ U suštini, finansijsko obrazovanje predstavlja sposobnost korišćenja znanja i veština kako bi se donosile ispravne odluke u pogledu upravljanja novcem. Ono se obezbeđuje formalnim obrazovanjem kao i celoživotnim procesom korišćenja finansijskih usluga.

Finansijsko obrazovanje je novijeg datuma. Ono se postepeno uvodi u zemljama regiona, bivšim republikama SFRJ. U periodu zajedničke države, potreba za finansijskim obrazovanjem je izostajala s obzirom da je postojala stabilnost radnog mesta, dobijanje stanova, kreditne kartice su bile manje zastupljene, krediti su bili manje dostupni, životno osiguranje slabo zastupljeno kao i neživotno, izuzev obaveznih osiguranja kao i osiguranja domaćinstava i riziko osiguranja života, penzija je bila stabilna i izvesna s obzirom da je na 1 penzionera dolazilo 6 zaposlenih.

Danas, međutim, sve okolnosti su potpuno promenjene. Poznavanje upravljanja novcem, odnosa prema novcu, štednji, značaju osiguranja, penzijskih fondova, su potrebna od ranog detinjstva pa tokom čitavog formalnog obrazovanja a kasnije tokom čitavog života. Razvoj adekvatnog odnosa prema novcu započinje u najranijem detinjstvu. U razvijenim kapitalističkim zemljama, kao što je Nemačka, decu uče već u obdaništu da upravljaju novcem. Od roditelja se zahteva davanje malog džeparca a zatim se deci pojašnjava vrednost novca. Upravo zbog toga je subjektivna vrednost 1 evra veća u Nemačkoj nego na primer u Srbiji.

U prilog razlici koja bi se postigla obrazovanjem u ovom smislu govori i sprovedeno istraživanje od strane Instituta za istraživanje javne politike (IPPR – Institute for Public Policy Research) u Sjedinjenim Državama. Istraživanje je sprovedeno na programu u kome je finansijsko obrazovanje bilo obavezno u nekim oblastima od 1957. godine. Ono pokazuje da bi deca koja pohađaju časove iz ličnih finansija i kućnog budžeta mogla da budu bogatija i za tridesetak hiljada dolara do trenutka kada napune 40 godina od vršnjaka koja nisu pohađala pomenute programe.

⁴ Fabris, N. & Luburić, R.: Financial Education of Children and Youth, Journal of Central Banking Theory and Practice, Vol. 5, No. 2, str. 65-79, 2016.

Finansijsko obrazovanje u sklopu formalnog obrazovanja uključuje i obrazovanje iz osiguranja. Istraživanja ukazuju na slabu finansijsku pismenost, posebno u pogledu terminologije i značaja osiguranja. Pojedinci, privrednici, poljoprivredni proizvođači, u većini slučajeva su čuli za osiguranje ali ne primenjuju svi niti u dovoljnoj meri. Po pravilu osiguranje je prisutno kod velikih privrednika i poljoprivrednih gazdinstava ali je slabo zastupljeno ili gotovo ne postoji kod pojedinaca, manjih privrednika i poljoprivrednika, osim u pogledu prisustva obaveznih osiguranja.

Manjka ne samo prepoznavanje značaja osiguranja, koje se često poistovećuje sa nepotrebnim troškom s obzirom da postoji oslanjanje na pomoć države, već nepoznavanje državnih stimulativnih mera. U osiguranju poljoprivrede na primer, u svim bivšim republikama postoji subvencije države za osiguranje poljoprivrede za koje mali broj njih zna.

Takođe, manjka poznavanje značaja osiguranja, terminologije kao i karakteristika ugovora. U Srbiji je na primer prisutno veliko nepoverenje građana u instituciju osiguranja koje je posledica inflacije iz devedesetih kada su rezerve osiguranja uništene. Zbog nedostatka obrazovanja o značaju, načinu funkcionisanja i terminologiji osiguranja javlja se nerazumevanje i izbegavanje zaključivanja ugovora o osiguranju. Preovlađuje stav da osiguravajuća društva neće isplatiti štetu kao i da je osiguranje samo u njihovom interesu sticanja profita. To dodatno potkrepljuju primeri neisplaćivanja naknada u slučajevima kada isplata nije opravdana, ali usled nepoznavanja karakteristika ugovora osiguranici smatraju da je isplata naknade trebala uslediti.

Ovakvi stavovi, neinformisanost a možemo slobodno reći nedostaci u obrazovanosti, dovode do pogrešnog pogleda na osiguranje. Pogrešni stavovi u pogledu opravdanosti ili neopravdanosti zaključivanja ugovora o osiguranju negativno se odražavaju, a delom su i produkt, ekonomske i socijalne nestabilnosti društva.

Sa pojmovima, značajem, pravima i obavezama iz ugovora o osiguranju pojedinci se susreću samo na studijama visokog obrazovanja i to ekonomskih i pravnih fakulteta. Pri tome, čak ni svi studenti ovih fakulteta ne budu upoznati sa osiguranjem. Dakle, to je veoma mali broj ljudi za funkcionisanje delatnosti osiguranja i sa aspekta sticanja navika relativno kasno.

Zbog činjenice da velika većina građana ostaje uskraćena za znanja iz oblasti osiguranja, posebno u domenu terminologije kao i prava i obaveza u pogledu ugovora o osiguranju, neophodno je da osiguranje bude uključeno i u ranijim stadijumima formalnog obrazovanja kako bi šira populacija bila obrazovana o osiguranju i kako bi se kod šire populacije razvio pozitivan odnos prema osiguranju od malena.

Obrazovanje o osiguranju je izuzetno značajno u donošenju odluka o kupovini osiguranja. Ekonomski razlozi nisu toliko značajni. Kampanje osiguravajućih društava u Srbiji su ukazivale da se za odricanje od pušenja

može zaključiti osiguranje, s obzirom da je premija životnih osiguranja po stanovniku iznosila manje nego potrošnja za cigarete merena po stanovniku. Iz navedenog je jasno da ekonomski razlozi nisu ekskluzivni činioci tražnje za osiguranjem.

3. EDUKACIJA (TRENING) U OSIGURANJU

Pored obrazovanja u formalnom osnovnom, srednjem i visokom obrazovanju, za potrebe savremenog poslovnog ambijenta i adekvatnog suočavanja sa izazovima osiguravajućih društava kao i za potrebe obrazovanja osiguranika koji o značaju osiguranja nisu prethodno bili obrazovani, primenjuje se koncept edukacije koji predstavlja elemenat obrazovanja tokom života.

Obrazovna politika i politika obuke mogu biti posmatrane kao globalna dobra.⁵ Danas skoro svaka zemlja koja pripada OECD-u, od Južne Koreje do Kanade, pominjanjem doživotnog učenja i društva znanja definiše svoj meta-diskurs u političkom smislu.⁶ Doživotno učenje se može definisati kao aktivnost učenja tokom života s ciljem unapređivanja znanja, veština i sposobnosti unutar lične, građanske, društvene i poslovne perspektive. Doživotno učenje podrazumeva:

- Sticanje i osavremenjivanje svih vrsta sposobnosti, interesa, znanja i kvalifikacija od predškolskog uzrasta do razdoblja nakon penzionisanja; poboljšanje razvoja znanja i sposobnosti koje će omogućiti građanima prilagođavanje “društvu znanja” i aktivnom sudelovanju u svim sferama društvenog i ekonomskog života, te na taj način uticanje na vlastitu budućnost;
- Uvažavanje svih oblika učenja: formalno obrazovanje (npr. visoko obrazovanje), neformalno obrazovanje (npr. usavršavanje veština potrebnih na radnom mestu), i informalno obrazovanje, odnosno međugeneracijsko učenje (razmena znanja u porodici, među prijateljima, itd.).

Količina novog znanja povećava se velikom brzinom, dok postojeća znanja sve brže zastarevaju. Predviđa se da će se ovakav trend intenzivirati i da će učenje i usavršavanje postati proces koji će morati da traje tokom celog života. Doživotno učenje nije više samo jedan aspekt obrazovanja i obuke, ono mora da postane doživotni princip za pružanje i učešće u celom kontekstu.

Proces obrazovanja je kontinualan i ide od učenja do treninga. Rukovodioci moraju da se stavljaju u ulogu onih koji uče svoje saradnike da uspešno rade. Trening treba da obezbedi smanjenje problema u radu, povećanje kvaliteta delegirane odgovornosti, da pomogne zaposlenima da budu bolje pripremljeni za posao

⁵ Davis E.: Scaffolding students' knowledge integration: prompts for reflection in KIE, *International Journal of Science Education*, Vol. 22, No. 8, str. 819-837, 2000.

⁶ Isto.

Postoji više načina na koji se trening odvija. Neki od njih su:

- trening na poslu
- metod predavanja
- metod studije slučajeva
- diskusija u malim grupama
- diskusije u velikim grupama
- simulacija
- programirane instrukcije
- metod igranja uloga
- metod projekata

Osnovna podela edukacije u osiguranju jeste podela na edukaciju zaposlenih u osiguravajućim društvima i edukaciju osiguranika. U dugom vremenskom periodu edukaciji u osiguranju pridavala se manja pažnja. Edukacija osiguranika se obično sprovodila kao deo promotivnih kampanja ili društveno odgovornog poslovanja a edukacija zaposlenih se sprovodila u kontekstu poznavanja vrsta osiguranja.

Edukacija osiguranika mora biti sistemski organizovana. To znači da se ona mora sprovoditi na različitim nivoima koji uključuju osiguravajuća društva, udruženja osiguravača kao i regulatorne organe. Svakako najzainteresovanija trebaju biti osiguravajuća društva s obzirom da je edukovanost stanovništva o različitim vrstama osiguranja, značaju osiguranja i pravima i obavezama potencijalnih osiguranika ključna. Dalje, osiguranici trebaju biti edukovani u pogledu mogućnosti prepoznavanja i razumevanja rizika, pre svega mogućnosti njihove osigurljivosti kao i potrebnih vrsta osiguranja. Pri tome, neophodno je izbegavati prodaju po svaku cenu s obzirom da se na taj način narušava ionako krhko poverenje osiguranika u instituciju osiguranja.

S obzirom da osiguranje u suštini predstavlja obećanje budućeg plaćanja, edukacija u pogledu razvoja poverenja takođe je značajna. Osim upoznavanja sa različitim vrstama osiguranja, rizicima koji mogu biti obuhvaćeni osiguranjem, premijama, bonusima i malusima, franšizama, obuhvatu rizika u pojedinačnim ugovorima o osiguranju, značaju i pojmu suma osiguranja, potrebno je edukovati osiguranike i o mehanizmima rada osiguravajućih društava, regulaciji solventnosti i ulozi regulatornih organa u zaštiti osiguranika. Osiguranici moraju biti upoznati sa različitim aspektima delatnosti osiguranja kako bi mogli prepoznati značaj osiguranja, razlučivati osiguranje kao investiciju a ne kao neophodan trošak, te kako bi mogli znati da su zaštićena strana i da regulacija postoji u cilju njihove zaštite.

Posebno je značajno da osiguranici budu informisani o svim elementima ugovora na adekvatan način. S obzirom da je u praksi relativno teško u svakom slučaju obezbediti detaljnu informisanost, osiguravajuća društva, njihova udruženja i regulatori treba da precizno objasne osiguranicima tzv. "sitna slova" kako ne bi bili dovedeni u zabludu a kasnije krivili osiguravajuće društvo,

čime bi se ispoljio ne samo reputacioni rizik za osiguravajuća društva već bi se poljuljalo ionako slabo poverenje u osiguranje. Osiguravajuća društva moraju znati da je negativna promocija višestruko jača od pozitivne.

Finansijskim obrazovanjem uopšte a posebno obrazovanjem iz oblasti osiguranja bavila se u prethodnom periodu u Srbiji gotovo isključivo Narodna banka Srbije.

Već celu deceniju Narodna banka Srbije je angažovana na finansijskom opismenjavanju dece i omladine. To rade i druge slične centralne monetarne institucije u svetu, pa se čak i takmiče ko je bolji. Međunarodna organizacija za ekonomski razvoj OECD preporučila je zemljama članicama da finansijsko obrazovanje započne još u osnovnoj školi. U skladu sa tom preporukom Narodna banka je organizovala tematske radionice, finansijske društvene igre, kvizove i specijalna predavanja za učenike osnovnih i srednjih škola. To je već uspešno održano u preko 40 gradova u Srbiji. Na Međunarodnom samitu u Amsterdamu pre dve godine NBS je dobila priznanje za finansijsku edukaciju i inkluziju dece i omladine. Inače, osim za đake, organizuju se i predavanja za nastavnike i profesore, a štampana su i četiri specijalna priručnika za ovu oblast, didaktički materijali i alati za finansijsko obrazovanje.

Narodna banka Srbije kao nosilac strategije na polju finansijskog obrazovanja kontinuirano informiše javnost o svojim osnovnim ciljevima i važnosti regulatorne funkcije u finansijskom sistemu, adekvatno i pravovremeno obaveštava o finansijskim proizvodima i uslugama u zemlji i sprovodi aktivnosti na polju finansijskog obrazovanja. Razvijen, siguran i stabilan finansijski sektor koji može da zadovolji potrebe korisnika finansijskih usluga važan je za svaku zemlju i njen razvoj. Imajući u vidu posebna znanja zaposlenih i odgovarajuće resurse, Narodna banka Srbije ima mogućnost da preuzme vodeću ulogu finansijskog obrazovanja građana svih starosnih kategorija i privrede u Republici Srbiji. Aktivnosti na sprovođenju strategije na polju finansijske edukacije javnosti u Srbiji u okviru Narodne banke Srbije sprovode Uprava za nadzor nad finansijskim institucijama/ Centar za zaštitu i edukaciju korisnika finansijskih usluga/Odsek za edukaciju korisnika finansijskih usluga i pri Kabinetu guvernera, Odeljenje za komunikacije/Odsek za izložbe i edukaciju.

Zadaci:

- Podizanje stepena poverenja i kredibiliteta Narodne banke Srbije
- Formiranje pozitivnih vrednosnih kriterijuma kod građana
- Doprinos podizanju opšteg nivoa znanja najšire javnosti iz oblasti monetarne politike, finansija i bankarstva

Principi:

- Otvorenost prema javnosti
- Pravovremenost
- Dostupnost obrazovnih materijala i programa
- Kultura jednakosti (osobe sa invaliditetom, različite socijalne grupe)
- Interaktivan pristup

Tribine za korisnike finansijskih usluga održavaju se širom Srbije već skoro četiri godine. Najviše je bilo onih koji su već imali negativna iskustva i traže pravni savet u direktnom razgovoru sa zaposlenima i NBS.

Radi efikasnog sprovođenja aktivnosti Narodne banke Srbije na polju finansijskog obrazovanja, potrebno je kontinuirano pružanje jasnih i razumljivih informacija o finansijskim proizvodima i uslugama, promovisanje finansijskog obrazovanja putem razvijenih kanala komunikacije, sprovođenje i unapređivanje obrazovnih programa, kao i saradnja s relevantnim partnerima u društvu – domaćim i stranim državnim institucijama i profesionalnim udruženjima, i to putem:

- ispitivanja javnog mnjenja, merenja finansijske pismenosti i praćenja realizacije aktivnosti;
- kontinuirane izrade obrazovnih programa i materijala za sve ciljne grupe javnosti; • kontinuiranog sprovođenja radionica, tribina i predavanja za sve kategorije stanovništva;
- organizovanja obrazovnih tribina za poljoprivrednike, preduzetnike, mala preduzeća i zainteresovana lica za pokretanje sopstvenog biznisa;
- unapređivanja saradnje s medijima i kontinuiranog obrazovanja novinara radi adekvatnog predstavljanja sadržaja na polju finansijske edukacije;
- podrške povećanju finansijske pismenosti školske omladine kroz PISA projekat;
- unapređivanja postojećih i uvođenja novih platformi digitalnih komunikacija.

U toku prethodne godine u edukaciju stanovništva, potencijalnih osiguranika, uključivala se Privredna komora Srbije kao i Udruženje osiguravača. Slična situacija je i u drugim zemljama. U Hrvatskoj na primer, u edukaciju su uključeni Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga, pojedina osiguravajuća društva kao i Institut za osiguranje. Institut za osiguranje organizuje savetovanja, seminare, okrugle stolove i druge stručne i edukativne skupove u području finansija i osiguranja. Značajnu ulogu u edukaciji ima i časopis Svet osiguranja.

Edukacije zaposlenih u osiguravajućim društvima, od akvizitera osiguranja do menadžmenta, obuhvataju različite aspekte u zavisnosti od nivoa odlučivanja i angažovanja. Ove edukacije bitne su i za posrednike u osiguranju.

Za akvizitere osiguranja ključna je edukacija o vrstama i karakteristikama usluga osiguranja, prepoznavanja rizika, identifikacije potrebe za osiguranjem, načina savetovanja osiguranika o potrebi osiguranja. Posebno su značajne edukacije o veštinama prodaje kao i iz psihologije. Potrebno je unapređivati sposobnosti komunikacije, ličnih stavova, prodaje paketa usluga osiguranja a ne pojedinačnih vrsta osiguranja, razvoj veština za efikasan timski rad, razvoj veština za pripremu za prodajni razgovor, obučavanje

o kritičnim tačkama pregovora i prodaje, obučavanje u pogledu rešavanja problema, motivacije klijenata, simulacije prodajnih situacija, organizacije vremena, upravljanja stresom, tehnikama zaključivanja prodaje, upravljanja prigovorima i sl.

Za profesionalce angažovane na rešavanju odštetnih zahteva nisu dovoljna samo znanja iz oblasti prava, utvrđivanja postojanja polise i stvarno nastale štete, iako su i u ovim oblastima potrebne edukacije s obzirom na permanentnu promenu rizika i načina ispoljavanja. Potrebno je pre svega edukovanje u pogledu povezanosti sa ostalim funkcijama ili odeljenjima osiguravajućeg društva, o troškovima koji mogu nastati usled neblagovremene isplate naknade kao i negativnim efektima na reputaciju. Racionalnije je nekada isplatiti odštetne zahteve u celosti, bez sudskog procesa, čak i kada klijenti potencijalno nisu u pravu, a u situaciji kada bi angažovanje u sudskom sporu uzrokovalo veće troškove od same isplate štete. Poznato je da je Londonski Lloyd's cementirao reputaciju i prepoznatljivost prihvatanjem i isplatom svih zahteva po osnovu šteta iz zemljotresa u San Francisku iz 1906. godine. Takođe, neophodno je prepoznavanje značaja isplate odštetnih zahteva za marketing. Ukoliko štete nisu nadoknađene, odnosno ukoliko su se pojavili problemi u isplati odštetnih zahteva, ni jedna marketinška aktivnost neće moći unaprediti reputaciju osiguravajućeg društva. Takođe, mora postojati kontinuirana edukacija u pogledu standarda i principa rešavanja odštetnih zahteva kao i primene informacionih tehnologija koje ubrzavajući i olakšavajući rad na rešavanju odštetnih zahteva doprinose redukciji troškova a time indirektno i na mogućnosti snižavanja premija osiguranja i postizanja veće konkurentnosti.

Aktuari su ključni za uspešno upravljanje osiguravajućim društvima, njihovom solventnošću, za udovoljavanje rejting agencijama, regulatornim organima, za adekvatnu naplatu premija i za adekvatno investiranje finansijskih sredstava. Iz navedenog proizilazi potreba za kontinuiranom edukacijom aktuara iz domena primene novih matematičkih rešenja, potrebe razvoja novih usluga osiguranja, primene informacionih tehnologija posebno inovativnih softverskih rešenja, tendencija na tržištu osiguranja, na investicionom tržištu, promena u regulativama ili kriterijuma rejting agencija.

Zaposleni u odeljenjima marketinga moraju kontinuirano da se edukuju u domenu analize tržišta, analize mogućnosti razvoja novih usluga osiguranja, analize tržišnih segmenata, razmatranja različitih aspekata marketing miksa, pojave novih konkurenata, novih kanala distribucije a najviše u domenu razvoja upravljanja odnosima sa osiguranicima.

Finansijski menadžeri moraju se edukovati o različitim softverskim rešenjima, trendovima i očekivanjima na finansijskim tržištima, prednostima i nedostacima pojedinih struktura portfelja, načinima diverzifikacije portfelja, regulatornih ograničenja i sl.

Iako su saosiguranje i reosiguranje tradicionalni mehanizmi eksterne disperzije rizika, odnosno geografske atomizacije odstupanja od izračunatih srednjih vrednosti, stalno nastaju novi oblici disperzije rizika među kojima su najznačajnije sekjuritizacije rizika osiguranja. Eksperti u osiguravajućim društvima moraju imati sva potrebna znanja o prednostima i nedostacima pojedinih mehanizama transfera rizika kako bi se osiguravajuća društva mogla odlučiti za one koji su najpoželjniji sa aspekta opstanka i razvoja osiguravajućih društava.

Sve edukacije zaposlenih u osiguravajućim društvima ili kod posrednika i zastupnika treba da sprovode sama osiguravajuća društva uz pomoć različitih stručnjaka. Veliku ulogu treba da imaju i udruženja osiguravača kao i specijalizovane ustanove, kao što je na primer Institut za osiguranje.

4. POJAM I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA

Ko je preduzetnik ili šta je preduzetništvo i preduzetnički proces pitanja su koja sve više zaokupljaju interesovanje vlada, državnih razvojnih politika, pojedinaca, privrednika, univerziteta, profesora i dr. Svako ko koristi ili je koristio usluge Google pretraživača, Facebook, LinkedIn, Apple iPhone, iPad, iMac i druge uređaje, usluge i proizvode sličnih kompanija, imao je dodira sa preduzetništvom. Preduzetnici koji su osnovali ove kompanije omogućili su stvaranje ovih inovativnih proizvoda i usluga.

Uprkos velikom interesovanju i sveprisustvu preduzetništva, jedinstvena, univerzalna definicija preduzetništva ne postoji. Preduzetnik je neko ko prepoznaje mogućnosti za započinjanje poslovanja, koje drugi ljudi nisu primećili, i koji deluje ka realizaciji identifikovanih mogućnosti. Džefri Timons je u predgovoru knjige *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* naveo “Sposoban preduzetnik može oblikovati i kreirati mogućnosti tamo gde drugi vide malo ili ništa, ili vide suviše rano ili suviše kasno”.⁷

Francuska reč *entrepreneur* označava preduzetništvo. Ona je u engleski jezik preuzeta iz francuskog jezika i doslovno prevedena znači “onaj koji uzima između” ili “ići između”. Svoje današnje značenje dobila je tek u 17. veku. Ranije je korišćena da opiše pojedinca koji je preuzeo neku aktivnost koja podrazumeva određeni rizik – vojni, pravni, politički ili ekonomski. Danas ona označava pojedinca koji je pokrenuo neku ideju ili unapređenje u poslovanju uz neophodnost prihvatanja rizika.

Počeci razvoja preduzetništva vezuju se za Marka Pola koji je uspeo da razvije trgovačke pravce prema Dalekom istoku. Njegove aktivnosti bile su u skladu sa ranim određenjem reči *entrepreneur*, odnosno u skladu sa “ići između” i preuzimati rizik. Kao onaj koji ide između, Marko Polo bi potpisao ugovor sa osobom koja je imala novac kako bi prodao svoja dobra. Uobičajen takav ugovor omogućavao je zajam trgovcu-pustolovu s 22,5% kamate, uključujući osiguranje. Po uspešnom završetku dobit se delila a gubitak bi pokrивao

⁷ Jeffrey, T.: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw Hill, 2015.

poverilac koji je istovremeno bio i osiguravač. Dok je kapitalista bio pasivni nosilac rizika, trgovac-preduzimač je preuzimao aktivnu ulogu. Ovakvi odnosi bili su zabeleženi i u formi *foenus nauticuma* u antičkom Rimu.

U srednjem veku preduzetnik je opisivao izvođača i osobu koja je upravljala velikim projektima, pri čemu pojedinac koji je upravljao projektima nije preuzimao i rizik. U XII veku, preduzetnik je osoba koja ulazi u ugovorni sporazum sa vladom kako bi proizvodila proizvode ili pružala usluge. U XIII veku postoji razlika između kapitaliste, odnosno one osobe koja poseduje i obezbeđuje kapital (kao današnji poslovni anđeli i preduzetni ili rizični kapitalisti). Ključni razlog za postojanje razlike bilo je jačanje industrijalizacije. Novi izumi nastaju kao odgovor na izazove novog sveta. Tipičan odnos preduzetnika inovatora i kapitaliste jeste odnos između Nikole Tesle i Džordža Vestinghousa.

Na prelasku u XIX vek francuski ekonomista Žan-Baptist Sej o preduzetništvu je naveo: "Preduzetnik je ekonomski subjekt koji ujedinjuje sva sredstva proizvodnje: zemlju jednog, radnu snagu drugog i kapital trećeg i proizvodi proizvod. Prodajući proizvod na tržištu on plaća rentu na zemlju, zarade za radnike i kamatu na kapital a ono što preostane predstavlja njegov profit. Preduzetnik omogućava pomeranje ekonomskih resursa izvan oblasti niske u oblast više produktivnosti rada i viših prinosa".⁸

U kasnom XIX i ranom XX veku nije postojala razlika između preduzetnika i menadžera. To se vidi i iz definicije Žan-Baptist Seja. Preduzetnik je organizuje i upravlja preduzećem. "Preduzetnik plaća cenu materijala koji troši u poslovanju, za upotrebu zemlje, za lične usluge i kamatu za potreban kapital. Pridonosi sopstvenom inicijativom, veštinama i domišljatošću. Neto ostatak od godišnjih računa preduzeća, nakon što su podmireni svi troškovi, zadržava za sebe."⁹

Prvo teorijsko pominjanje preduzetništva vezuje se za Rišara Kantaljona koji je uvideo da su preduzetnici pojedinci koji prihvataju rizik i raspoređuju resurse kako bi korišćenjem raspoloživih mogućnosti maksimizirali finansijski rezultat.¹⁰ Jednu od prvih definicija pojma preduzetništva dao je Šumpeter davne 1934. godine. Šumpeter je preduzetništvo definisao u kontekstu razvoja novih proizvoda ili usluga, razvoju novih metoda proizvodnje, identifikacije novih segmenata i tržišta, identifikacije različitih izvora ponude i razvoja različitih formi organizacija.¹¹ Draker definiše preduzetništvo kao čin inoviranja koji uključuje unapređivanje postojećih kapaciteta sa novim kapacitetima

⁸ Jean-Baptiste, S.: A treatise on political economy; or the production, distribution and consumption of wealth, https://mises.org/sites/default/files/A%20Treatise%20on%20Political%20Economy_5.pdf (pristupljeno 03.03.2018.)

⁹ Herbert, R. & Link, A.: *The Entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger Publishers, New York, 1982.

¹⁰ Cantillon, R.: *Essai sur la nature du commerce en général*, edited and translated by Higgs, H., MacMillan, London, 1931.

¹¹ Schumpeter, J. A.: *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

koji stvaraju bogatstvo.¹² Stevenson definiše preduzetništvo kao proces u kome pojedinci koriste tragaju za i koriste mogućnosti nezavisno od resursa koje trenutno kontrolišu.¹³ Gartner daje sledeću definiciju: “preduzetništvo je stvaranje organizacija, proces putem koga nove organizacije nastaju”.¹⁴ Venkataraman definiše preduzetništvo na sledeći način: “preduzetništvo daje odogovre na pitanja kako, od koga i sa kojim posledicama se otkrivaju, kreiraju i iskorišćavaju mogućnosti za uvođenje novih proizvoda i usluga”.¹⁵

Iz navedenih definicija vidimo kako se razvijala i proširivala misao o preduzetništvu. Preduzetništvo u suštini predstavlja identifikovanje mogućnosti i realizaciju korisnih ideja u praksu.¹⁶ Zadaci koje zahteva ovakvo ponašanje mogu biti ispunjeni ili individualno ili grupno i uobičajeno zahtevaju kreativnost, preduzimljivost i spremnost za preuzimanje rizika.¹⁷

U osnovi razlikujemo 1) individualno ili eksterno preduzetništvo koje se pojmovno poklapa sa duboko utemeljenim poimanjem preduzetništva koje se realizuje u okviru malih i srednjih preduzeća pri čemu je preduzetnik istovremeno i vlasnik preduzeća i upravlja njime i 2) korporativno preduzetništvo koje se primenjuje u veliki preduzećima gde su nosioci preduzetničkih aktivnosti menadžeri sa preduzetničkim sklonostima.¹⁸ U ovom radu fokusiramo se prvenstveno na individualno preduzetništvo i pokretanje poslovnih poduhvata, što je u skladu sa aktuelnim privrednim ambijentom, ali obrađujemo i pitanja korporativnog preduzetništva. Opšte determinante preduzetništva primenljive su i na individualno i na korporativno preduzetništvo.

Treba naglasiti da postoje različita viđenja preduzetništva u zavisnosti od aspekta posmatranja. “Za ekonomiste, preduzetnik je onaj koji kombinuje resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrednost izaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promene, inovacije i novi poredak. Za psihologa, preduzetnik je osoba vođena određenim snagama: potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentiše, postigne ili možda izbegne autoritet. Poslovni ljudi preduzetnika doživljavaju kao pretnju agresivnog

¹² Drucker, P F: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, HarperBusiness, New York, 1985.

¹³ Stevenson, H.: »The Heart of Entrepreneurship«, *Harvard Business Review*, March-April, 1985, str. 85-94.

¹⁴ Gartner, W.: »Who is an entrepreneur ? Is the wrong question?«, *American Journal of Small Business*, Vol. 12, No. 4, 1988, str. 11-31.

¹⁵ Venkataraman, S.: »The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective«, in Katz, J. and Brockhaus, R. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, JAI Press, Greenwich, 1997, str. 119-138.

¹⁶ Acs, Z.J.: »Foundations of High Impact Entrepreneurship«, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 6, 2008, str. 535-620. i Ireland, R.D. and Webb, J.W.: »A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research«, *Journal of Management*, Vol. 33, No. , 2007, str. 891-927.

¹⁷ Njegomir, V.: *Preduzetništvo*, Novi Sad, 2015.

¹⁸ Isto.

konkurenta, dok drugi preduzetnici tog istog preduzetnika doživljavaju kao saveznika, izvor zaliha, klijenta ili nekog ko stvara bogatstvo za druge, i takođe pronalazi bolje načine za iskorišćavanje resursa, smanjenje otpada i otvaranje radnih mesta.”¹⁹

Preduzetništvo se povezuje sa inovacijama a preduzetnik sa inovatorom u XX i XXI veku. “Funkcija preduzetnika je promeniti ili revolucionizovati obrazac proizvodnje tako da se eksploatiše izum ili šire, još uvek neupotrebljavana tehnološka metoda proizvodnje nove robe za široku potrošnju ili proizvodnju stare robe na nov način, otvaranjem novog izvora snabdevanja inputima ili novog proizvodnog kanala, organizovanjem nove industrije”.²⁰

Iz navedenih određenja preduzetništva uviđa se i doprinos preduzetništva u ekonomiji i privrednom razvoju. Preduzetništvo omogućava efikasno korišćenje raspoloživih ekonomskih resursa čime ukupnu ekonomiju čini uspešnijom. Uspeh Japana posle Drugog Svetskog rata primer je značaja efikasnog korišćenja raspoloživih ekonomskih resursa.

Bez preduzetništva ne bi bilo inovativnih proizvoda i usluga. Inovacije koje omogućavaju razvoj proizvodnje proizvoda i usluga a time i nova zapošljavanja, nove proizvode i usluge, više zarade, profite ali i poreze, direktno doprinose unapređenju ekonomskog rasta. Ekonomije regiona zaostaju u odnosu na razvijene zemlje upravo zbog razvijenosti preduzetništva. Ključna prednost SAD u odnosu na Evropu kao i novih brzo rastućih tržišta kao što su neke zemlje u razvoju, poput Kine, Indije ili Turske je isključivo zahvaljujući razvoju preduzetništva i preduzetničke orijentacije.

Takođe, preduzetništvo omogućava stvaranje bogatstva preko kreiranja nove vrednosti. Stvaranje nove vrednosti omogućava se adekvatnim kombinovanjem veština i resursa, pri čemu sam proizvod ili usluga i ne moraju biti inovativni. Bez stvaranja nove vrednosti ne bi bilo mogućnosti za nova zapošljavanja niti za stvaranje mogućnosti ekonomskog rasta.

Preduzetništvo ne stvara samo novu vrednost već omogućava iskorišćavanje mogućnosti koje bez preduzetništva ne bi mogle biti prepoznate. Ideje same po sebi nisu dovoljne. Ali, pretvorene u inovacije, zahvaljujući prepoznavanju mogućnosti za realizaciju ideja, otvara put za nova radna mesta i ekonomski razvoj.

Uloga preduzetništva u privrednom razvoju uključuje više od samog povećanja proizvodnje i dohotka po stanovniku. Preduzetništvo je za privredni rast naročito značajno zato što uključuje iniciranje i uspostavu promena u strukturi poslovanja i u društvu. Ovu promenu prati rast i povećanje proizvodnje, što omogućava raspodelu većeg bogatstva na veći broj različitih učesnika.

Značaj preduzetništva za ekonomiju prepoznat je od vlada brojnih država, među kojima prednjače zemlje EU.

¹⁹ Vesper, K.: *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Entlewood Clifs, NJ, 1980.

²⁰ Schumpeter, J.: *Can Capitalism Survive?* Harper and Row, New York, 1952.

Evropska komisija je početkom XXI veka zaključila da politike Evropske unije ne deluju podsticajno na razvoj preduzetništva već deluju pomalo “us-pavljujuće” na inovativnost, kreativnost i preduzimljivost. EU je počela značajno da zaostaje po planu razvoja novih poslova, posebno u domenu primene znanja i tehnologija. Imajući u vidu na zaostajanje u odnosu na druge zemlje razvijenog sveta u domenu preduzetništva i inovacija a istovremeno razumevajući značaj preduzetništva, u zemljama EU su preduzete brojne inicijative na nacionalnim kao i na nivou EU. Na nivou EU preduzeti su sledeći koraci:

- Veće Evrope je 2000. godine u Lisabonu postavilo ciljeve koje je potrebno ostvariti kako bi EU postala najkonkurentnija i dinamičnija ekonomija bazirana na znanju do 2010. godine. Ovi ciljevi odnosili su se na zaposlenost, privredne reforme i socijalnu koheziju.
- Veće Evrope je u junu 2000. godine usvojilo Povelju o malim preduzećima²¹ kojom se malim preduzećima preporučuje korišćenje svih prednosti koje nudi privreda utemeljena na znanju.
- Evropska komisija je 2003. godine prezentovala Zelenu knjigu o preduzetništvu²² sa ciljem podrške Lisabonskim ciljevima. Ovim dokumentom se prvo daje definicija i definiše značaj preduzetništva u EU. Analiziraju se uslovi potrebni za podršku start-up (preduzećima koja započinju poslovanje) i usmeravanje preduzeća u pravcu rasta. Takođe, prezentovani su brojni primeri najboljih praksi i načina podsticanja preduzetništva u zemljama članicama.
- Evropska komisija 2008. godine usvaja Zakon o maloj privredi²³ kojim se reflektuje politička volja prepoznavanja centralne uloge malih i srednjih preduzeća u ekonomiji Evropske unije i po prvi put se uspostavlja na nivou EU sveobuhvatan okvir politike EU i zemalja članica koji se odnosi na mala i srednja preduzeća. Cilj ove regulative jeste podrška razvoju malih i srednjih preduzeća. Reč je o preduzećima koja zapošljavaju do 250 zaposlenih i koja čine 90% ukupnog broja preduzeća u EU.
- Evropska komisija je 2010. godine usvojila strategiju za pameta, održivi i inkluzivni rast sa nazivom “Evropa 2020”²⁴. Ova strategija zamenila je prethodnu strategiju usvojenu 2000. godine u Lisabonu. Reč je o strategiji razvoja u EU do 2020. godine pri čemu je ključno nastojanje ove strategije da EU postane pametnija, održivija i inkluzivnija ekonomija.

²¹ European Charter for Small Enterprises - <http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique61> (pristupljeno 05.04.2014.)

²² *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*, Commission of the European Communities, COM(2003) 27 final, Brussels, 21.1.2003.

²³ A »Small Business Act« for Europe: »Think Small First«, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2008) 394 final, Brussels, 25.6.2008.

²⁴ *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Communication from the Commission, European Commission, COM(2010) 2020 final, Brussels, 3.3.2010.

Cilj je da se obezbedi visok nivo zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije. U tom smislu postoji 5 ključnih oblasti u kojima se želi ostvariti napredak:

- 1) zapošljavanje,
- 2) inovacije,
- 3) obrazovanje,
- 4) socijalna inkluzija i
- 5) obezbeđenje energije i zaštita klime.

Dakle, suštinski se na nivou EU novom strategijom želi ostvariti podrška razvoju ekonomiji zasnovanoj na znanju koja će obezbediti održivost resursa i novo zapošljavanje.

- Evropska komisija 2012. godine usvaja Akcioni plan za preduzetništvo 2020.²⁵ Ovaj akcioni plan je plan za odlučnu akciju za oslobađanje preduzetničkog potencijala u zemljama EU, uklanjanje barijera i revolucionisanje kulture preduzetništva u Evropi. Akcioni plan se bazira na tri stuba: 1) preduzetničkoj edukaciji i obuci, 2) kreiranju okruženja u kome preduzetnici mogu rasti i 3) razvijanje uzora i dopiranje do posebnih grupa čiji preduzetnički potencijal nije iskorišćen u adekvatnoj meri ili koji nisu potpomognuti tradicionalnom podrškom poslovanju.

Imajući u vidu ključni značaj Zakona o maloj privredi za dalji razvoj preduzetništva u EU, koje imaju suštinski značaj za stvaranje dodatne vrednosti na nivou EU i stvaranje ravnopravnosti sektora malih i srednjih preduzeća u EU a koji će potencijalno imati uticaja i na razvoj preduzetništva u Srbiji, navodimo 10 zapovesti za razvoj sektora malih i srednjih preduzeća koje su navedene u poglavlju 4. ovog Zakona:

1. Stvoriti okruženje - zakonske preduslove u kojima preduzetnici, porodične firme, mikro, mala i srednja preduzeća mogu prosperirati i u kojima se preduzetništvo nagrađuje.
2. Obezbediti da časni preduzetnici koji su bankrotirali brzo dobiju novu priliku za ponovni biznis -,druga šansa,,
3. Koncipirati pravila i procedure, donositi zakone u skladu sa sektorom malih i srednjih preduzeća.
4. Državna administracija treba da bude na usluzi sektoru malih i srednjih preduzeća i da omogućava jednostavne procedure.
5. Olakšati učešće sektora malih i srednjih preduzeća u javnim nabavkama i bolje mogućnosti za državnu pomoć ovog sektora.
6. Olakšati pristup sektora malih i srednjih preduzeća finansijskim institucijama i regulisanje zakonodavnog okruženja u plaćanju komercijalnih transakcija u roku ne dužem od 30 dana.

²⁵ Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Com(2012) 795 final, Brussels, 9.1.2013.

7. Pomoć sektoru malih i srednjih preduzeća da maksimalno koristi jedinstveno tržište EU.
8. Promovisanje svih veština i inovacija sektora malih i srednjih preduzeća sa primerima dobre prakse.
9. Omogućiti sektoru malih i srednjih preduzeća da sve ekološke izazove pretvori u poslovne prilike za poslovanje.
10. Podržati sektor malih i srednjih preduzeća da iskoristi rast tržišta EU, kao i da širi poslovanje na druga tržišta.

U ekonomijama u tranziciji, prvenstveno u zemljama Istočne Evrope koje su prošle ili još uvek imaju relikte procesa tranzicije društveno ekonomskog sistema, preduzetništvo ima specifične karakteristike i ispoljavanja, reflektujući specifične eksterne uslove i širi društveni kontekst.²⁶ To uključuje forme samozapošljavanja i honorarnog preduzetništva²⁷, pri čemu samozapošljavanje može obezbediti sredstva za sopstvenu podršku onima koji su izgubili posao kroz procese restrukturiranja ili onima koji nisu u mogućnosti da pronađu zaposlenje. Druge forme preduzetništva u ekonomijama u tranziciji variraju od preduzeća koja su osnovali partijski funkcioneri sa dobrim vezama i direktori bivših državnih i društvenih preduzeća koristeći privilegije u ostvarivanju koristi od privatizacije poslovanja ili uspostavljanja novih preduzeća, do različitih vrsta formalni i neformalnih mikro preduzeća i malih preduzetničkih aktivnosti, koje uobičajeno uključuju različite članove domaćinstva angažovane na plaćenju ili neplaćenju osnovi.²⁸

Istraživanja su pokazala da u kontekstu neprijateljskih okruženja, kao što su okruženja za razvoj preduzetništva u ekonomijama u tranziciji, gde imovinska prava nisu adekvatno zaštićena i gde vlade država ne podstiču razvoj preduzetništva u praksi, preduzetništvo može nastati sa skromnim resursima, često bez eksternih izvora finansiranja u uslovima institucionalnih nedostataka.²⁹

²⁶ Welter, F. and Smallbone, D.: »The emergence of entrepreneurial potential in transition environments: a challenge for entrepreneurship theory or a developmental perspective?«, in Smallbone, D., Landstrom, H. and Jones-Evans, D. (eds): *Entrepreneurship and Growth in Local, Regional and National Economies: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2009., str. 339-361.

²⁷ Arzeni, S.: »Entrepreneurship in Eastern Europe: a critical view«, in Brezinski, H. and Fritsch, M. (eds): *The Economic Impact of New Firms in Post Socialist Countries: Bottom-Up Transformation in Eastern Europe*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 1996, str. 52-58.

²⁸ Smallbone, D. and Welter, F.: »Conceptualising entrepreneurship in a transition context«, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 3, No. 2, 2006, str. 190-206.

²⁹ Welter, F. and Smallbone, D.: »The emergence of entrepreneurial potential in transition environments: a challenge for entrepreneurship theory or a developmental perspective?«, in Smallbone, D., Landstrom, H. and Jones-Evans, D. (eds): *Entrepreneurship and Growth in Local, Regional and National Economies: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2009., str. 339-361.

Smatra se da ekonomije Istočne Evrope, bazirane na centralnom planskom upravljanju privredom, spadale u izuzetno neprijateljska okruženja za razvoj preduzetništva i samozapošljavanja.³⁰ U ovim ekonomijama, na nivou države utvrđivane su fiksne cene i plate, uvedene su restrikcije na angažovanje radnika i pribavljanje kapitala i uspostavljeni su gotovo konfiskacioni porezi na individualna preduzetnička preduzeća. Međutim, istraživanja potvrđuju da ne postoji nedostatak potencijalnih preduzetnika u tranzicionim ekonomijama.³¹ U ovim zemljama ne postoji nedostatak preduzetništva s obzirom da, umesto tradicionalnog determinisanja, u zemljama u tranziciji pod preduzetništvom ne treba neophodno posmatrati samo preduzetništvo u formalnoj ekonomiji već i u neformalnoj ekonomiji, gde u ovim zemljama preduzetnici stiču finansijska sredstva za pokretanje preduzetničkih poduhvata u formalnoj ekonomiji.³²

Posebno naglašavamo da preduzetništvo ne doprinosi samo ekonomiji već se nalazi u svim profesijama, u obrazovanju, medicini, istraživanjima, pravu, arhitekturi, inženjerstvu, socijalnom radu i drugim oblastima. Iako bez preduzetničkog duha i u ostalim oblastima ne bi vredeo ni preduzetnički duh u poslovanju, u fokusu ovog rada je razmatranje preduzetništva iz perspektive ekonomskog doprinosa i posebno iz perspektive razvoja korporativnog preduzetništva u osiguranju.

5. PREDUZETNIŠTVO, NEIZVESNOST I OSIGURANJE

Istorijski razvoj preduzetništva i osiguranja su povezani. Istorijski razvoj preduzetništva počinje sa prvim oblicima ljudske civilizacije. Početni oblici preduzetništva vezuju se za trgovinu i razmenu dobara. Upravo je i razvoj osiguranja povezan sa prvim oblicima civilizacije. Preduzetničke aktivnosti se inicijalno pojavljuju usled viška određenih dobara a kasnije, kada proizvodni nivoi u poljoprivredi prevaziđu sposobnosti lokalne potrošnje za apsorpcijom dobara. Trgovina se prvo odvijala robno a kasnije, sa pojavom novca, robno novčanom razmenom, koja je dovela do razvoja tržišta i unapređenijih mogućnosti za trgovanje.

Bez razvoja preduzetništva čovek bi ostao na nivou prvobitne ljudske zajednice. Preduzetništvo se inicijalno bazira na trgovanju, odnosno na razmeni sa ciljem ostvarenja zarade. Pri tom, neminovan uslov poslovanja je neizvesnost. Svaki ključni korak u dosadašnjem civilizacijskom razvoju, počev od pronalaska točka do nanotehnologija, bio je moguć upravo zbog spremnosti preuzimanja rizika. Pećinski čovek koji je bio spreman da prihvati rizik završio

³⁰ Earle, J. S. and Sakova, Z.: »Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies«, Labour Economics, Vol. 7, No. 5, 2000, str. 575–601

³¹ Blanchflower, D. G., Oswald, A. and Stutzer, A.: »Latent entrepreneurship across nations«, European Economic Review, Vol. 45, No. 4-6, 2001, str. 680–691

³² Isto.

bi sa hranom dok bi onaj koji bi imao averziju prema riziku umro od gladi.³³ Bez sposobnosti preuzimanja rizika ne bi došlo do razvoja preduzetništva. Preduzetnici su zbog potrebe trgovanja bili izloženi rizicima na sličan način kao i vojni lideri s obzirom da su osobine trgovca i avanturiste morale biti povezane u jednoj ličnosti.³⁴

Paralelno sa izloženošću rizicima, a kao produkt svakodnevne borbe za opstanak, razvijala se i potreba za upravljanjem rizicima. Preduzetnici se, kao što smo i ukazali, u Kini pre 5000 godina udružuju i solidarno raspoređuju teret u više čamaca, kako bi na taj način podelili rizik i redukovali neizvesnost. Institut pomorskog zajma koji je bio razvijen i u Vavilonu i antičkom Rimu, bio je isključivo u interesu razvoja preduzetništva. Institut pomorskog zajma bio je specifičan mehanizam pokrića rizika pomorskih poduhvata koji se bazirao na njihovom kreditiranju.

Naime, poverioci bi naplaćivali višu kamatu u odnosu na uobičajenu a razlika je postojala upravo kao premija za veću izloženost riziku, s obzirom da bi novac morao da se vrati samo ukoliko bi preduzetnički poslovni poduhvat uspeo. Kao oblik garantovanja povraćaja kamate zalagan je brod ili roba. Ukoliko bi preduzetnički poduhvat propao, odnosno ukoliko brod ne bi stigao na odredište ili bi se deo tereta izgubio, poverilac je prihvatao da naplatu kredita otkaže, čime je suštinski rizik poduhvata snosio poverilac a ne preduzetnik. Suština je bila u činjenici da je za razliku od pojedinačnih preduzetnika, na bazi udruživanja rizika, odnosno odobravanja pozajmica za više trgovačkih poduhvata, poverilac na osnovu viška naplaćene kamate mogao apsorbovati štete koje bi nastale samo na nekim brodovima.

U XII veku javljaju se i prvi oblici organizovanog obavljanja trgovačkih putovanja u cilju realizacije preduzetničkih poduhvata. Ovi prvi oblici organizovanog preduzetničkog delovanja javljaju se u Italiji, zemlji sa najznačajnijim obimom pomorskog trgovanja u to vreme. Upravo u Italiji se u tom periodu razvija osiguranje te iz upravo tog perioda datira i najstarija sačuvana polisa osiguranja.

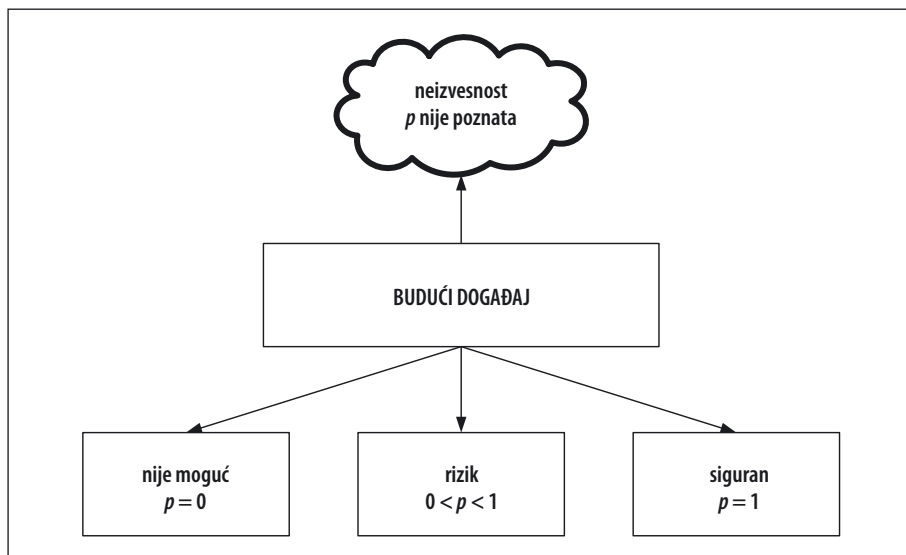
Takođe, do razvoja osiguranja na međunarodnom nivou dolazi razvojem međunarodne trgovine. Kada su se preduzetničke aktivnosti najviše razvijale u Velikoj Britaniji, zahvaljujući industrijskoj revoluciji, osiguranje se upravo tamo najviše razvijalo. Osim toga, i danas je osiguranje najrazvijenije u onim zemljama u kojima su preduzetničke aktivnosti najrazvijenije.

Dakle, kroz čitavu istoriju razvoj osiguranja i razvoj preduzetništva međusobno su bili uslovljeni. Osiguranje je uvek pratilo razvoj preduzetništva i nastojalo da zaštiti preduzetničke poduhvate. U osnovi razvoja preduzetništva bilo je prihvatanje poslovnih rizika a osiguranje je obezbeđivalo zaštitu preduzetnika od neizvesnosti u pogledu ostvarenja neplaniranih događaja.

³³ Damodaran, A.: *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2008.

³⁴ Hebert, R.F. & Link, A.N.: *A History of Entrepreneurship*, Routledge, Abingdon, 2010.

Šema 1: Neizvesnost i rizik



Izvor: Njegomir, V.: Osiguranje, Ortomedics book, Novi Sad, 2011.

Osiguranje je kroz čitavu istoriju štitilo preduzetništvo od neizvesnosti i rizika u poslovanju. Navedena relacija veze između preduzetništva i osiguranja naglašava potrebu ukazivanja na neizvesnost i razlikovanje rizika i neizvesnosti, s obzirom da osiguranje redukuje neizvesnost štiteći preduzetnike od ostvarenja rizika posrednom finansijskom nadoknadom šteta.

Rizik i neizvesnost su pojmovi koji se često u svakodnevnom govoru poistovećuju, odnosno upotrebljavaju kao sinonimi. Svakodnevne odluke u preduzetništvu podrazumevaju postojanje neizvesnosti, kako u pogledu nepotpunog poznavanja okruženja u kome se odluka donosi tako i u pogledu rezultata odluka u budućnosti a ovi rezultati mogu imati značajne ekonomske i/ili društvene posledice. Nemogućnost potpune spoznaje sveta koji nas okružuje i mogućnost ostvarenja nepredviđenih situacija povezani su sa pojmovima neizvesnosti i rizika.

Međutim, pojam rizika i pojam neizvesnosti imaju fundamentalnu razliku koju je davne 1921. godine prvi spoznao ekonomista Frenk Najt (Frank Knight) sa Univerziteta u Čikagu. On u svom delu *Rizik, Neizvesnost i Profit*³⁵ ukazuje da postoji značajna razlika između pojmova rizika i neizvesnosti u pogledu merljivosti. Prema Najtu "praktična razlika između ove dve kategorije, rizika i neizvesnosti, je u tome što je u slučaju rizika distribucija ishoda (raspodela verovatnoća) u grupi slučajeva poznata (bilo primenom kalkulacija *a priori* ili iz statistike iskustava iz prošlosti), dok u slučaju neizvesnosti to ne važi, zbog

³⁵ Knight, F. H.: Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, New York, 1921.

nemogućnosti formiranja grupe slučajeva usled postojanja situacije koja ima visok stepen jedinstvenosti”.³⁶ Naime, ukoliko je moguće utvrditi nastanak događaja na osnovu pretpostavljene ili poznate verovatnoće njegovog ostvarenja onda je reč o riziku a ako to nije moguće onda se govori o neizvesnosti. Ova razlika prikazana je šemom 1.

Kao što je prikazano na šemi 1, budući događaj može biti nemoguć, rizičan, siguran ili izvestan i neizvestan. Budući događaj nije moguć ukoliko je verovatnoća njegovog ostvarenja (označena sa p , kao skraćenica engleske reči *probability* - verovatnoća) jednaka nuli a siguran ukoliko je verovatnoća njegovog ostvarenja jednaka sa 1. Ukoliko je verovatnoća nepoznata ali se nalazi u rasponu između nule i 1 tada je reč o riziku. Konačno, ukoliko verovatnoća ostvarenja događaja nije poznata reč je o neizvesnosti.

Za razliku od neizvesnosti kod koje nije moguće identifikovati uzrok nastanka i koja se često povezuje sa psihološkom reakcijom na odsustvo znanja o budućnosti³⁷, kod rizika je uzrok moguće identifikovati. Uzroci doprinose povećanju verovatnoće nastanka štete i mogu biti fizičke prirode (na primer, klizav pod povećava verovatnoću pada ili na primer, neadekvatne električne instalacije povećavaju verovatnoću požara) ili nastati kao rezultat promena čovekovog stava koje povećava verovatnoću nastanka štete (na primer, ostavljanje neugašenog žara u šumi povećava verovatnoću šumskog požara). Poznavanje uzroka koji doprinose povećanju verovatnoće nastanka štete veoma je značajno u upravljanju rizikom jer se ono primarno bazira na proceni verovatnoće ostvarenja određenog željenog ili neželjenog ishoda.

Međutim, osim verovatnoće nastanka štete, koja se određuje izračunavanjem standardne devijacije³⁸, za određenje rizika veoma je bitno poznavanje mogućih posledica ostvarenja nekog rizika, s obzirom da se određeni događaj poima kao rizičniji ukoliko postoji veći intenzitet štetnih posledica od nekog drugog događaja, čak i u uslovima prisutnosti jednakih verovatnoća njihovog ostvarenja.

Dakle, za budući događaj kažemo da je rizičan ukoliko su poznati budući ishodi i ukoliko se verovatnoća ostvarenja pojedinih budućih ishoda može objektivno ili subjektivno utvrditi.

Objektivno utvrđivanje podrazumeva tzv. matematičku verovatnoću, odnosno izračunavanje verovatnoće na osnovu prikupljenih podataka o posledicama kao i verovatnoćama ostvarenja sličnih događaja u prošlosti (na primer, podaci o poplavama, požarima, količini padavina ili broju sušnih dana u proseku godišnje na određenoj lokaciji u XX veku).

³⁶ Knight, F. H.: Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, New York, 1921.

³⁷ Marović, B. & Avdalović, V.: Osiguranje i teorija rizika, Centar za automatizaciju i mehatroniku, Novi Sad, 2006.

³⁸ Stojković, M.: Statistika za menadžere, Ekonomski fakultet, Subotica, 1995, str. 147-153.

Subjektivno utvrđivanje se koristi u situacijama kada ne postoje relevantni historijski podaci a bazira se na uverenju da će se određeni događaj ostvariti sa određenom verovatnoćom.

Uobičajeni primer koji se koristi za opisivanje rizika jeste bacanje novčića, s obzirom da ovaj primer ukazuje na poznatost ishoda i verovatnoće ostvarenja svakog. Naime, iako nije poznat ishod svakog pojedinačnog bacanja poznati su mogući ishodi (glava ili pismo) a poznato je i da je verovatnoća ostvarenja svakog ishoda 50%. Za budući događaj se kaže da je neizvestan kada ili nije poznat skup mogućih ishoda ili nije poznata i ne može se utvrditi verovatnoća pojedinih ishoda.³⁹

U literaturi se neizvesnost označava i kao prisustvo sumnje u naše mogućnosti da tačno predvidimo buduće ishode naših akcija a rizik kao objektivna sumnja u ishod date situacije.⁴⁰ Uobičajeno se za primere neizvesnosti navode ishodi medicinskih ili istraživanja svemira ili uticaj i mogući obim prodaje pronalazaka, posebno tehnoloških unapređenja.

U novijim razmatranjima ukazuje se da neizvesnost ima dve dimenzije⁴¹: 1) raznovrsnost mogućih ishoda i 2) verovatnoću ostvarenja ishoda, pri čemu su moguće situacije kada su obe dimenzije poznate, kada je poznata raznovrsnost mogućih ishoda ali ne i njihova verovatnoća i kada nije poznat ni mogući ishod niti verovatnoća njegovog ostvarenja. Najbolja kombinacija jeste prva koja podrazumeva mogućnost kvantifikovanja a samim tim i upravljanja slučajnošću.

Takođe, u literaturi⁴² se nailazi na razlikovanje a) opšte neizvesnosti, čije značenje korespondira sa Knight-ovim viđenjem neizvesnosti i sa situacijom kada nije poznat ni mogući ishod niti verovatnoća njegovog ostvarenja, koja podrazumeva potpuno nepoznavanje potencijalnih ishoda te nije moguće bilo kakvo racionalno odlučivanje ili kvantifikovanje i b) određene (specifične) neizvesnosti kod koje je moguće dodeljivanje subjektivnih ili objektivnih verovatnoća a time i kvantifikovanja, pri čemu se rizik uobičajeno koristi kao sinonim za određenu neizvesnost.

Takođe, u teoriji se ukazuje na još jedno razlikovanje neizvesnosti i rizika. Naime, razlika je u tome što neizvesnost ne podrazumeva rizik ukoliko ne postoje direktne posledice za pojedinca ili privrednog subjekta, odnosno donosioca odluke. Međutim, neizvesnost shvaćena u kontekstu verovatnoće ostvarenja događaja je neophodni uslov za rizik ali ne i dovoljan, s obzirom

³⁹ Gough, J.: Risk and Uncertainty, Information Paper No. 10. Christchurch, New Zealand, Centre for Resource Management, University of Canterbury and Lincoln, Lincoln College, New Zealand, 1988.

⁴⁰ Marović, B., Kuzmanović, B. & Njegomir, V.: Osnovi osiguranja i reosiguranja, Princip pres, Beograd, 2009. i Kočović, J. & Šulejić, P.: Osiguranje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

⁴¹ Olsson, C.: Risk Management in Emerging Markets: How to survive and prosper, Pearson Education Limited, Harlow, UK, 2002, str. 6-7

⁴² Schroeck, G.: Risk Management and Value Creation in Financial Institutions, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2002, str. 24

da rizik određuje i intenzitet štetnih posledica ali i vremenska komponenta, zbog čega redukovanje neizvesnosti ne mora neophodno da podrazumeva i redukovanje rizika.

Osiguranje kao oblik zaštite od rizika razlikuje se od hedžing koji podrazumeva zaštitu od finansijskog rizika kupovinom recimo fjučers ugovora (potiče od reči *hedge*, reči engleskog porekla koja znači zaštititi, ograditi, zagradi).⁴³ Hedžing omogućava transferisanje rizika na špekulanta koji rizik prihvata u nadi da će ostvariti profit. Iako i hedžing i osiguranje omogućavaju transfer rizika postoji razlika između ova dva oblika transfera rizika. Hedžing se odnosi na rizike koji tipično nisu osigurljivi i za razliku od hedžing, koji uobičajeno podrazumeva samo transfer ali ne i redukciju rizika, osiguranje objektivni rizik redukuje primenom zakona velikih brojeva. Osiguranje nije ni kockanje. Kockari, igrači na sreću, prihvataju rizik dok osiguranje omogućava zaštitu od rizika koji već postoje. Jedno vreme se u teoriji osiguranja smatralo da se teorija igara kao matematička teorija koja se bavi analizom konfliktnih situacija kako bi se pronašao izbor ponašanja protivnika radi postizanja najboljeg mogućeg postavljenog cilja.⁴⁴ Međutim, pošto igra na sreću predstavlja po svom karakteru aleatorne poslove (poslovi kod kojih ishod zavisi isključivo od slučajeva, kod kojih možemo ili dobiti ili izgubiti, a potreba za osiguravajućom zaštitom predstavlja potrebu da se nadoknade nastale štete u njihovom stvarnom iznosu, ova teorija nije primenljiva na osiguranje jer osiguranje nema za cilj bogaćenje već ekonomsku zaštitu. Igranje na sreću dakle stvara novi spekulativni rizik, dok osiguranje predstavlja tehniku obezbeđenja od čistih rizika koji već postoje tj. kojima su osiguranici izloženi. Bitna razlika između osiguranja i igara na sreću je i u tome što su igre na sreću društveno neproduktivne, zato što pobjednikov dobitak se uvek javlja kao trošak, gubitak poraženog. Nasuprot tome, osiguranje je uvek društveno produktivno, zato što ni osiguravač ni osiguranik nisu u poziciji sa koje bi dobitak pobjednika dolazio kao gubitak poraženog. Osiguravajuća kompanija i osiguranik imaju zajednički interes u zaštiti od nastanka štete. Obe strane su na dobitku ako se štetni događaj ne ostvari.

Pojmovi kao što su opasnost, rizik, šteta, odšteta, usko su povezani sa pojmom osiguranja čiji sam naziv stvara predstavu o sigurnosti, obezbeđenju, poverenju. Povezivanje pojma osiguranja sa sigurnošću, obezbeđenjem, obećanjem proizilazi iz etimološkog određenja osiguranja a karakteristično je za sve svetske jezike (*engl.* insurance, *franc.* assurance, *ital.* assicurazione, *nem.* Versicherung, *rus.* страхование, *špan.* seguros). Uprkos činjenici da su se poslovi podele rizika koji su u suštini osiguranja odvijali još od prvobitne zajednice još uvek ne postoji jedinstveno određenje pojma osiguranja.

⁴³ Njegomir, V.: »Hedge fondovi i osiguranje: Rizik privlači osiguravače«, Svijet Osiguranja, Vol. 13, Br. 7/8, Tectus, Zagreb, 2010, str. 46-50

⁴⁴ Marović, B.: *Osiguranje i špedicija*, Stylos, Novi Sad, 2001, str. 45

Osiguranje nije neophodno posmatrati kao investiciju od koje se očekuje povraćaj novca. Osiguranje predstavlja način da se rizik podeli sa drugima. Komisija za terminologiju osiguranja Američkog udruženja za rizik i osiguranje (Commission on Insurance Terminology of the American Risk and Insurance Association) definiše osiguranje na sledeći način: osiguranje je udruživanje slučajnih šteta transferisanjem takvih rizika na osiguravače, koji prihvataju da obeštete osiguranike za takve štete, da obezbede druge novčane koristi kada se štete pojave, ili da pružaju usluge povezane sa rizikom.⁴⁵ Osiguranje predstavlja, privrednu, uslužnu delatnost koja štiti čoveka i njegovu imovinu od posledica dešavanja brojnih opasnosti.⁴⁶ Na taj način se obezbeđuje neophodna sigurnost u privredi i društvu u celini. Obavljaju je osiguravajuće organizacije koje se u svom poslovanju moraju pridržavati ustaljenih načela struke. Definicija osiguranja koju smatramo najprihvatljivijom i koju usvajamo kao radnu, imajući u vidu njenu sveobuhvatnost, glasi: *osiguranje je institucija koja naknađuje štete nastale u društvu, u njegovoj privredi ili kod ljudi, usled dejstva rušilačkih prirodnih sila ili nesrećnih slučajeva.*⁴⁷

Definicije osiguranja variraju u zavisnosti od toga ko ih određuje (na primer, razlike postoje u zavisnosti od toga da li definicije određuju ekonomisti, aktuari, pravnici, računovođe ili regulatorni organi) kao i od svrhe za koju se utvrđuju (na primer, za regulatorne potrebe, potrebe računovodstva ili iz perspektive pojedinih vrsta osiguranja). Međutim, nezavisno od razlika u pojedinim definisanjima osiguranja, postoje zajednički elementi koji uključuju sledeće:⁴⁸

- transfer rizika
- udruživanje, odnosno podela rizika
- obeštećenje, odnosno isplata šteta koje su stvarno nastale
- sposobnost razumnog procenjivanja budućih šteta
- sposobnost determinisanja šteta u novčanom izrazu
- mogućnost ostvarenja negativnih, slučajnih događaja čiji je nastanak izvan kontrole osiguranika

Osiguranje ne može sprečiti nastanak štetnih događaja. Osiguranjem se ostvaruje posredna ekonomska zaštita povraćajem premija osiguranja, mobilisanih u osiguravajućem fondu, u formi naknada iz osiguranja. Time se zadovoljava objektivna potreba fizičkih i pravnih lica za pokrićem moguće štete. Osiguranje, kao institucija, omogućuje ublažavanje posledica nastupanja rizika materijalnom nadoknadom, odnosno isplatom sume osiguranja u slučaju nadoknade imovinske štete kod imovinskih osiguranja, odnosno isplatom osigurane sume kod osiguranja lica, kada nastupi osigurani slučaj.

⁴⁵ Rejda, G. E.: *Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., 2005, str.20

⁴⁶ Marović, B. i Žarković, N.: *Leksikon osiguranja*, DDOR Novi Sad, AD, Novi Sad, 2002, str.213

⁴⁷ Marović, B.: *Osiguranje*, Financing centar, Novi Sad, 1997, str. 1

⁴⁸ *Definitions of Insurance and Related Information*, Government Accountability Office (GAO-06-424R), February, 2006, str. 2

Najveći značaj osiguranje ima u domenu zaštite od rizika. Ukoliko ne bi postojalo osiguranje, odnosno ukoliko bi kapaciteti tržišta osiguranja bili ograničeni za prihvat rizika, tada bi štete morale da budu pokrivena iz ograničenih sredstava pojedinaca, privrednih subjekata i fondova javnog sektora, pri čemu se mora imati u vidu činjenica da bi veličina šteta potencijalno mogla prevazići mogućnosti ugroženih, što bi imalo ogromne negativne posledice na privredni rast i razvoj a time i na društveno blagostanje. O značaju osiguranja, kao i potencijalnog negativnog uticaja turbulencija na tržištu osiguranja, jasno svedoči državna intervencija federalnih vlasti u SAD tokom 2008 godine kojom je, u cilju sanacije problema uzrokovanih kreditnom krizom, osiguravajućoj grupaciji American International Group (AIG) odobrena pozajmica u visini od 85 milijardi dolara, dok investicionoj banci Lehman Brothers nisu odobrena nikakva sredstva, iako je ova banka bila suočena sa identičnim problemima kao i osiguravajuća grupacija AIG.

Osiguranje kao ekonomska kategorija ima sledeće specifične karakteristike.⁴⁹

- postojanje osiguranog rizika kao verovatnoće i mogućnosti nastupanja osiguranog slučaja koji može imati za posledicu materijalnu štetu,
- preraspodela štete u vremenu,
- zadovoljenje objektivne potrebe fizičkih i pravnih lica za pokrićem moguće štete,
- povraćaj premija osiguranja, mobilisanih u osiguravajućem fondu, u formi naknada iz osiguranja.

Osiguranje predstavlja oblast od posebnog društvenog interesa jer se putem osiguranja obezbeđuje naknada štete kod neživotnih osiguranja, odnosno isplata osiguranih suma kada se ostvari osigurani slučaj kod životnih osiguranja, čime se omogućuje smanjenje brige i straha u društvu, što je osnova napretka i razvoja. Međutim, osim toga, osiguranje ima i velik značaj u domenu unapređenja kredita, razmene i trgovine i mobilizaciji i efikasnoj alokaciji viškova finansijske štednje. Imajući u vidu ogroman ekonomski značaj koji osiguranje ima za pojedince, privredne subjekte i društvo u celini, funkcijama osiguranja se posvećuje više pažnje u narednim izlaganjima.

Osiguranje predstavlja najpraktičniji metod upravljanja rizikom, njegovim prenosom sa osiguranika (pojedince ili preduzeća) na društvo za osiguranje. Osiguranje se kao tehnika postupanja sa rizicima primenjuje za čiste rizike koji ispunjavaju uslove osigurljivosti u uslovima kada je verovatnoća njihovog ostvarenja mala a intenzitet štetnih posledica visok. Reč je o metode postupanja sa rizikom koja je posebno značajna i često ključna za pojedince ali je izuzetno značajna i za privredne subjekte, pri čemu za one sa manjom finansijskom snagom često predstavlja i jedini izbor u okviru programa upravljanja rizikom.

⁴⁹ Kočović J. i Šulejić P.: *isto*, str. 38

Prilikom izbora osiguranja kao jedne ili jedine metode upravljanja rizikom u okviru programa upravljanja rizikom potrebno je napraviti program transfera rizika u osiguranje koji će obuhvatiti sledeće korake:⁵⁰ izbor vrste osiguravajućeg pokrića koja odgovara identifikovanim rizicima kao i nivoa odbitne franšize, uzimajući u obzir definisanu toleranciju na rizik i maksimalno moguću štetu, izbor osiguravajućeg društva na osnovu finansijske snage (rejtinga), raznovrsnosti dodatnih usluga i cene osiguravajućeg pokrića (premije osiguranja), pregovaranje o uslovima pokrića i premiji osiguranja ako je reč o većim privrednim subjektima, informisanje ljudi u organizaciji o postojanju i uslovima osiguravajućeg pokrića kako bi se udovoljilo na primer propisanim uslovima prijavljivanja odštetnih zahteva, monitoring i revizija programa osiguranja sa ciljem obezbeđenja njegove kontinuirane efektivnosti i efikasnosti. U slučaju osigurljivih rizika, sastavni deo programa upravljanja rizikom jeste zadržavanje rizika ili prenos u osiguranje pri čemu su moguće tri opcije (kao što je prikazano na slici 16): potpuno zadržavanje rizika, potpun prenos rizika i kombinacija prenosa i zadržavanja rizika (podrazumeva postojanje odbitnih franšiza, limitiranosti ukupnog pokrića i isključenja pojedinih opasnosti, učešće osiguranika u šteti).

6. IZLOŽENOST I TERET RIZIKA ZA PREDUZETNIKE

Rizik je pratio civilizacijski razvoj, od prvobitne zajednice do današnjih dana, čineći sastavni deo svih ljudskih životnih i radnih aktivnosti. Iako je postojanje rizika oduvek bilo u suprotnosti sa čovekovim težnjama, možemo smatrati da bi čitav civilizacijski napredak, bez postojanja rizika, izostao ili bio znatno usporeniji, s obzirom da bi izostala čovekova potreba za borbom sa neizvesnošću u pogledu budućnosti a time i težnja za napretkom. Na primer, da je plovidba morem bila potpuno bezrizična pitanje je da li bi došlo do razvoja savremenih preokookeanskih brodova kao i do razvoja osiguranja. Takođe, bez sve veće izloženosti riziku osiguravajućih društava pitanje je da li bi došlo do razvoja reosiguranja, a u novije vreme i transfera rizika osiguranja na tržište kapitala, koji nastaju kao rezultat potrebe generisanja dodatnih finansijskih resursa za pokriće ostvarenja visoko rizičnih događaja današnjice.

Svet koji nas okružuje karakteriše sveprisustvo rizika. Neosporna je činjenica da čovek niti poznaje, niti razume a pogotovo ne kontroliše sva dešavanja u svetu koji ga okružuje. Sama reč "rizik" postala je sveprisutna u rečniku savremenog čoveka a povezuje se sa funkcionisanjem čitave društvene zajednice, u vidu ostvarenja terorizma, ekonomskih kriza, sigurnosti hrane ili klimatskih promena, sa svakodnevnim životom pojedinaca,

⁵⁰ Williams, C. A., et.al: *Principles of Risk Management and Insurance*, American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters, Malvern, PA, 1981

u pogledu pitanja kao što su zdravlje pojedinaca, lične penzije, očuvanje imovine ili vrednosti investicija, kao i sa poslovanjem privrednih subjekata, odnosno kao uzrok i posledica sprovođenja aktivnosti kao što su korporativno upravljanje, strategija ili kontinuitet poslovanja.

Zahvaljujući ekonomskom razvoju, tehničkom i tehnološkom napretku, razvoju medicine, globalizaciji poslovanja, povećavanju broja stanovnika i ekonomskih vrednosti, pojedinci, privredni subjekti i čitavo društvo danas su izloženi rizicima više nego ikada do sada. Iako navedene tendencije predstavljaju pozitivne strane civilizacijskog napretka i eliminišu neke ranije postojeće rizike, oni kreiraju sasvim nove rizike.

Razvoj medicine omogućio je duži životni vek, ali je duži životni vek doveo do stvaranja novih rizika, odnosno do potrebe suočavanja sa neizvesnošću u pogledu obezbeđenja finansijskih sredstava za starost. Takođe, tehnološki napredak omogućio je brojne koristi savremenom društvu ali je prouzrokovao i brojne rizike kao što je na primer zagađenje okruženja koje je dovelo do fenomena globalnog zagrevanja. Najbolje se protivrečnost tehnološkog napretka može sagledati na primeru saobraćaja. Tehnološki napredak omogućio je brži transport ljudi i roba ali je kreirao neizvesnost u pogledu ostvarenja saobraćajnih nezgoda. Pronalazak genetski modifikovane hrane daje potencijalne mogućnosti za rešenje globalnog problema ishrane ali je s druge strane kreirao izvore mogućih zdravstvenih problema.

U svetu koga karakteriše trend sve veće međuzavisnosti između država i poslovanja, ostvarivanje katastrofalnih događaja, čija se verovatnoća ostvarenja sa sve intenzivnijim posledicama sve više povećava, sve manje prepoznaje postojanje nacionalnih granica, kao što jasno pokazuje novonastali fenomen globalnog terorizma.

Rizik je, dakle, sveprisutan u čovekovom životu i radu. Svakodnevno postoji mogućnost od ozleda ili gubitka života i/ili oštećenja ili uništenja imovine i/ili umanjenja ili gubitka finansijskih prihoda usled saobraćajnih nezgoda, oluja, zemljotresa, požara, terorističkih napada, epidemija, gubitka zaposlenja i drugih rizika. Svaka poslovna aktivnost takođe nosi određeni stepen rizika oštećenja i/ili gubitka imovine, života i prihoda usled ostvarenja opasnosti kao što su požari, povrede na radu, štete prčinjene trećim licima, nacionalizacije, štrajkovi i slično. Takođe, svi rizici su međusobno povezani i ne mogu se posmatrati u izolaciji.

Imajući u vidu sveprisutnost rizika kao i kontinuirano povećanje rizika sa ekonomskim razvojem, na šta smo ukazali u prethodnom izlaganju, ključna čovekova težnja kroz istoriju bila je minimizacija ili eliminacija rizika, a polazeći od činjenice da je osnovna karakteristika većine ljudi averzija prema riziku. Da bi se omogućilo upravljanje rizikom nameće se neophodnost određenja pojma rizika.

Postoje različita definisanja pojma rizika u zavisnosti od ugla posmatranja i onoga ko definiše rizik, odnosno ekonomisti, pravnici, bihejvioristi i aktuari imaju različite poglede a time su uslovljena i njihova različita određenja rizika. Rizik se često povezuje sa situacijama u kojima postoji neizvesnost u pogledu budućih ishoda kao i sa situacijama kod kojih postoji verovatnoća nastanka šteta, ukoliko se određeni događaj desi. Definicije pojma rizika variraju od najširih, kao što je određenje da rizik predstavlja verovatnoću da će se nešto desiti ili određenje po kome rizik predstavlja verovatnoću da će se određeni neizvesni događaj desiti u okviru određenog vremena i pod određenim okolnostima⁵¹, do znatno užih, kao što je na primer definicija rizika po kojoj on predstavlja slučajnost koja može imati negativnog uticaja na tržišnu vrednost aktive i pasive korporacije, na njene zarade i/ili gotovinske tokove.⁵²

Starija viđenja rizika po pravilu tretiraju rizik kao nešto isključivo negativno. Rizik se definiše kao šansa da će se desiti nešto loše, zbog čega ga treba izbegavati.⁵³ Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kojem se nadamo.⁵⁴ Takođe, postoje definisanja koja razlikuju rizik i šansu. Rizik se definiše kao mogućnost da će se događaj desiti i da će negativno uticati na ostvarenje ciljeva dok šansa predstavlja mogućnost da će se događaj desiti i da će pozitivno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva.⁵⁵

Međutim, određenja rizika sa isključivo negativnim uticajem na ostvarenje ciljeva i nečega što se mora izbeći po svaku cenu nisu u potpunosti u skladu sa istorijskim iskustvom u pogledu povezanosti rizika i ekonomskog i društvenog razvoja, kao što je prikazano u prethodnom izlaganju. Nisu sve implikacije ostvarenja rizika neminovno negativne. Ulaganja u akcije, na primer, sublimiraju i mogućnost dobitka i gubitka, odnosno i pozitivan i negativan aspekt rizika.

Novija određenja rizika uključuju i pozitivne i negativne aspekte, odnosno moguće ishode ostvarenja rizika. Prema Međunarodnom udruženju aktuaru⁵⁶ rizik predstavlja šansu da nešto što će se desiti može imati uticaj na ostvarenje postavljenih ciljeva a može se meriti u odnosu na posledice i verovatnoću nastanka. Međunarodnim standardom za upravljanje rizikom ISO 31000 rizik se definiše kao uticaj neizvesnosti na ciljeve. Smatramo da

⁵¹ *International Risk Management Lexicon*, by Knight, K. W. (ed.) International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994., str. 80

⁵² Culp, C. L.: *Structured Finance and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006, str. 23

⁵³ Crocker, K. J.: »Risk and Risk Management«, in Meyer, Donald J. (ed.): *The Economics of Risk*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI, 2003, str. 10

⁵⁴ Vaughan, E. J. and Vaughan, T. M.: *Fundamentals of Risk and Insurance* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2008, str. 2

⁵⁵ *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), September 2004

⁵⁶ *A Global Framework for Insurer Solvency Assessment*, International Actuarial Association, 2004.

je najprihvatljivija definicija rizika određena rečnikom i uputstvima za primenu u standardima Međunarodne organizacije za standardizaciju po kojoj rizik predstavlja kombinaciju verovatnoće događaja i njegovih posledica.⁵⁷ Dakle, rizik predstavlja događaj koji se može ali ne mora ostvariti a čije posledice mogu biti pozitivna ili negativna odstupanja od postavljenog cilja, odnosno željenog ili očekivanog ishoda. Kineski simbol za rizik suštinski predstavlja kombinaciju simbola koji označavaju opasnost i mogućnost.⁵⁸ Kineska oznaka za rizik (fēng xiǎn) najbolje oslikava izraženi dualitet u definisanju rizika u pogledu postojanja mogućih i pozitivnih i negativnih ishoda.

Uzimajući u obzir prihvaćenu definiciju rizika, proizilazi da nezavisno od činjenice što je postojanje rizika uvek povezano sa postojanjem troškova, odnosno činjenice da što je veći rizik veći su i troškovi, ostvarenje rizika ne mora neminovno biti negativno, odnosno rezultirati ostvarenjem štete. Samo etimološko poreklo reči rizik, reči koja je potekla od italijanske reči *risicare* koja znači usuditi se, izazvati, ukazuje na to da je rizik pre stvar izbora nego sudbine.⁵⁹

Međutim, rizik se uobičajeno posmatra kao nešto što ljudi ne vole i što nastoje da izbegnu primenom različitih pristupa upravljanju rizikom od kojih, kao što ćemo ukazati, posebno mesto pripada osiguranju. U osiguranju rizik se obično povezuje sa verovatnoćom ostvarenja štete, odnosno neizvesnošću da li će se šteta desiti ili ne.⁶⁰ Imajući u vidu sva navedena definisanja rizika, u narednim izlaganjima prilikom razmatranja problematike upravljanja rizikom polazimo od činjenice da ostvarenje rizika može imati i pozitivne i negativne ishode ali, uvažavajući suštinu i značaj osiguranja kao oblika upravljanja rizikom, fokus isključivo usmeravamo na rizike sa potencijalnim negativnim ishodima.

Postoje različita definisanja pojma rizika u zavisnosti od ugla posmatranja i onoga ko definiše rizik, odnosno ekonomisti, pravnici, bihejvioristi i aktuari imaju različite poglede a time su uslovljena i njihova različita određenja rizika. Rizik se često povezuje sa situacijama u kojima postoji neizvesnost u pogledu budućih ishoda kao i sa situacijama kod kojih postoji verovatnoća nastanka šteta, ukoliko se određeni događaj desi. Definicije pojma rizika variraju od najširih, kao što je određenje da rizik predstavlja verovatnoću da će se nešto desiti ili određenje po kome rizik predstavlja verovatnoću da će se određeni

⁵⁷ ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002

⁵⁸ Damodaran, A.: *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, NJ, 2008, str. 6

⁵⁹ Bernstein, P. L.: *Against the gods: The remarkable story of risk*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 1998, str. 8

⁶⁰ Vidi na primer: Rejda, G. E.: *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., 2005, Vaughan, E. J. and Vaughan, T. M.: *Fundamentals of Risk and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2008 i Marović, B., Kuzmanović, B. i Njegomir, V.: *Osnovi osiguranja i reosiguranja*, Princip Press, Beograd, 2009

neizvesni događaj desiti u okviru određenog vremena i pod određenim okolnostima⁶¹, do znatno užih, kao što je na primer definicija rizika po kojoj on predstavlja slučajnost koja može imati negativnog uticaja na tržišnu vrednost aktive i pasive korporacije, na njene zarade i/ili gotovinske tokove.⁶²

Starija viđenja rizika po pravilu tretiraju rizik kao nešto isključivo negativno. Rizik se definiše kao šansa da će se desiti nešto loše, zbog čega ga treba izbegavati.⁶³ Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kojem se nadamo.⁶⁴ Takođe, postoje definisanja koja razlikuju rizik i šansu.

Rizik se definiše kao mogućnost da će se događaj desiti i da će negativno uticati na ostvarenje ciljeva dok šansa predstavlja mogućnost da će se događaj desiti i da će pozitivno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva.⁶⁵ Međutim, određenja rizika sa isključivo negativnim uticajem na ostvarenje ciljeva i nečega što se mora izbeći po svaku cenu nisu u potpunosti u skladu sa istorijskim iskustvom u pogledu povezanosti rizika i ekonomskog i društvenog razvoja, kao što je prikazano u prethodnom izlaganju. Nisu sve implikacije ostvarenja rizika neminovno negativne. Ulaganja u akcije, na primer, sublimiraju i mogućnost dobitka i gubitka, odnosno i pozitivan i negativan aspekt rizika. Zbog toga, novija određenja rizika uključuju i pozitivne i negativne aspekte, odnosno moguće ishode ostvarenja rizika.

Prema Međunarodnom udruženju aktuaru⁶⁶ rizik predstavlja šansu da nešto što će se desiti može imati uticaj na ostvarenje postavljenih ciljeva a može se meriti u odnosu na posledice i verovatnoću nastanka. Međunarodnim standardom za upravljanje rizikom ISO 31000 rizik se definiše kao uticaj neizvesnosti na ciljeve. Smatramo da je najprihvatljivija definicija rizika određena rečnikom i uputstvima za primenu u standardima Međunarodne organizacije za standardizaciju po kojoj *rizik predstavlja kombinaciju verovatnoće događaja i njegovih posledica*.⁶⁷

Dakle, rizik predstavlja događaj koji se može ali ne mora ostvariti a čije posledice mogu biti pozitivna ili negativna odstupanja od postavljenog cilja, odnosno željenog ili očekivanog ishoda. Kineski simbol za rizik suštinski

⁶¹ *International Risk Management Lexicon*, by Knight, K. W. (ed.) International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994., str. 80

⁶² Culp, C. L.: *Structured Finance and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006, str. 23

⁶³ Crocker, K. J.: »Risk and Risk Management«, in Meyer, Donald J. (ed.): *The Economics of Risk*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI, 2003, str. 10

⁶⁴ Vaughan, E. J. and Vaughan, T. M.: *Fundamentals of Risk and Insurance* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2008- str.2

⁶⁵ *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), September 2004

⁶⁶ *A Global Framework for Insurer Solvency Assessment*, International Actuarial Association, 2004.

⁶⁷ ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002

predstavlja kombinaciju simbola koji označavaju opasnost i mogućnost.⁶⁸ Kineska oznaka za rizik (fēng xiǎn) najbolje oslikava izraženi dualitet u definisanju rizika u pogledu postojanja mogućih i pozitivnih i negativnih ishoda.

Uzimajući u obzir prihvaćenu definiciju rizika, proizilazi da nezavisno od činjenice što je postojanje rizika uvek povezano sa postojanjem troškova, odnosno činjenice da što je veći rizik veći su i troškovi, ostvarenje rizika ne mora neminovno biti negativno, odnosno rezultirati ostvarenjem štete. Samo etimološko poreklo reči rizik, reči koja je potekla od italijanske reči *risicare* koja znači usuditi se, izazvati, ukazuje na to da je rizik pre stvar izbora nego sudbine.⁶⁹

Međutim, rizik se uobičajeno posmatra kao nešto što ljudi ne vole i što nastoje da izbegnu primenom različitih pristupa upravljanju rizikom od kojih, kao što ćemo ukazati, posebno mesto pripada osiguranju. U osiguranju rizik se obično povezuje sa verovatnoćom ostvarenja štete, odnosno neizvesnošću da li će se šteta desiti ili ne.⁷⁰ Imajući u vidu sva navedena definisanja rizika, u narednim izlaganjima prilikom razmatranja problematike upravljanja rizikom polazimo od činjenice da ostvarenje rizika može imati i pozitivne i negativne ishode ali, uvažavajući suštinu i značaj osiguranja kao oblika upravljanja rizikom, fokus isključivo usmeravamo na rizike sa potencijalnim negativnim ishodima.

U svakodnevnom životu obično se čuju izrazi kao što su “manji rizik” ili “veći rizik”. Takođe, u poslovima osiguranja često je moguće čuti “taj vozač je prihvatljiv rizik” ili izjave poput “ta zgrada je neprihvatljiv rizik”. Postavlja se pitanje na osnovu čega određujemo koji je rizik “veći”, odnosno “značajniji”. Prema prihvaćenom definisanju rizika, kao kombinacije verovatnoće događaja i njegovih posledica, proizilazi da rizik određuju dve determinante – verovatnoća ostvarenja određenog događaja i intenzitet posledica njegovog ostvarenja. Rizik se može prikazati sledećom formulom:

$$\text{Rizik} = \text{verovatnoća ostvarenja događaja} \times \text{intenzitet posledica}$$

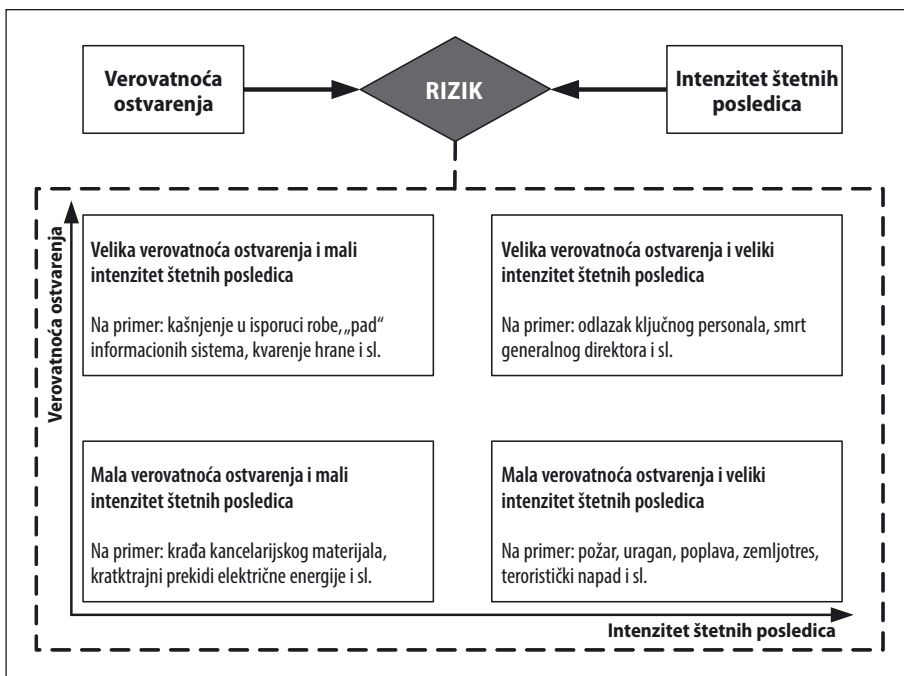
Pod verovatnoćom ostvarenja događaja ima se u vidu mogućnost ili šansa da se određeni događaj desi. Verovatnoća može biti definisana ili određena subjektivno ili objektivno i može biti izražena kvantitativno ili kvalitativno. Ukoliko se verovatnoća kvantitativno izražava, odnosno procenjuje, koriste se numeričke vrednosti od 0 do 1, odnosno od 0% do 100%. Ukoliko se verovatnoća kvalitativno izražava koriste se opisne ocene koje variraju od zanemarljiva, mala, srednja, do velika.

⁶⁸ Damodaran, A.: *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, NJ, 2008, str. 6

⁶⁹ Bernstein, P. L.: *Against the gods: The remarkable story of risk*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 1998, str. 8

⁷⁰ Vidi na primer: Rejda, G. E.: *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., 2005, Vaughan, E. J. and Vaughan, T. M.: *Fundamentals of Risk and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2008 i Marović, B., Kuzmanović, B. i Njegomir, V.: *Osnovi osiguranja i reosiguranja*, Princip Press, Beograd, 2009

Šema 2: Determinante rizika



Izvor: Njegomir, V.: Osiguranje, Ortomedics book, Novi Sad.

Pod posledicama se podrazumeva ishod ostvarenja događaja koji ima uticaja na postavljeni, očekivani ili željeni cilj. Ostvarenjem jednog događaja može nastati čitav niz posledica koje mogu imati i pozitivne i negativne efekte na ciljeve. Posledice ostvarenja rizika bi u načelu trebalo da budu izražene u numeričkom obliku, odnosno u novčanoj vrednosti ili broju ugroženih pojedinaca (s obzirom da život nema novčanu vrednost). Takođe, kao i u slučaju verovatnoće, za situacije u kojima nije moguće posledice ostvarenja rizika numerički odrediti moguće je koristiti kvalitativne kvalifikacije koje mogu varirati od malih, preko srednjih i velikih do katastrofalnih posledica.

Za opisivanje rizika, odnosno prikazivanje determinanti rizika, uobičajeno se koriste jednostavne matrice (vidi šemu 2). Dva ključna elementa ovih matrica su verovatnoća ostvarenja određenog događaja kao i posledice njegovog ostvarenja. Upotreba ovih matrica predstavlja značajno pomoćno sredstvo u upravljanju rizikom. Pojedinačni rizici kojima je izložen pojedinac ili pravno lice mogu biti prikazani u kontekstu njihovih ključnih determinanti na osnovu čega se može odrediti primenljivost neke od metoda postupanja sa rizikom.

Dakle, rizik predstavlja kombinaciju verovatnoće ostvarenja i posledica ostvarenja određenog događaja, pri čemu se mora uzeti u obzir i vremenska dimenzija. U istraživanjima u radu rizik posmatramo u okvirima determinanti ali isključivo u smislu negativnog uticaja. Naime, pod rizikom koji ugrožavaju

preduzetničke poduhvate a mogu biti pokriveni ugovorima o osiguranju podrazumevaju se samo čisti rizici, odnosno rizici čiji ishodi mogu biti ili neutralni ili štetni, dok mogućnost ostvarenja profita nije moguća.

Čovek je sa brojnim rizicima svakodnevno suočen. U borbi za preživljavanjem, čovek je morao napustiti pećinu i izložiti se brojnim rizicima koji su ugrožavali njegov opstanak. U savremenim uslovima čovek kao nekada mora da se izlaže određenom stepenu rizika kako bi ostvario opstanak, kako bi obezbedio hranu, piće i prostor za stanovanje. Dakle, u svakodnevnom životu ljudi su prisiljeni da u cilju opstanka prihvataju određene rizike. U prihvatanju rizikom uvek postoji određeni nivo koristi zbog čega ljudi prihvataju rizik. Ta korist prihvatanja rizika ne mora biti, mada u najvećem broju slučajeva jeste, u finansijskom izrazu a nekada ne mora realno ni postojati, već predstavljati produkt ljudske percepcije.

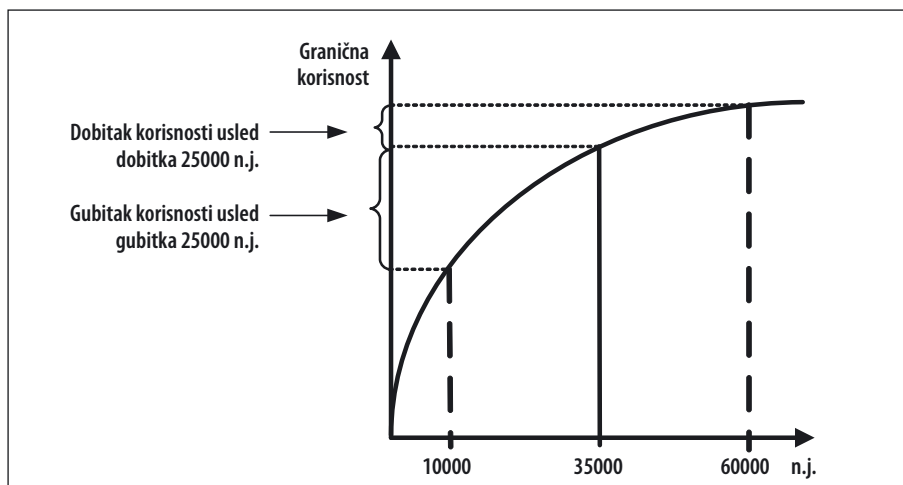
U razmatranju ljudske reakcije na rizik psiholozi, predvođeni Geraldom Vajldom (Gerald Wilde), odgovor pokušavaju da pronađu na osnovama sklonosti i percepcije rizika. Naime, sklonost ka prihvatanju rizika jedna je determinanta koja utiče ali ne opredeljuje ponašanje pojedinaca u pogledu rizika. Prihvatanje ili neprihvatanje rizika zavisice i od individualne percepcije rizika. Naime, ono što nas svakodnevno tera na prihvatanje rizika jesu percipirane "nagrade" koje nas mogu motivisati ili demotivisati. Takođe, percipirane mogućnosti ostvarenja šteta utiču motivišuće ili demotivišuće na odluke u pogledu prihvatanja ili neprihvatanja rizika. Percepcije u pogledu nagrada i šteta se razlikuju od pojedinca do pojedinca i baziraju se na prethodnom iskustvu, bilo sopstvenom ili poznatom iskustvu drugih osoba. Balansiranjem potencijalnih koristi sa potencijalnim štetama svakodnevno donosimo procene o nivou rizika koji smo spremni prihvatiti.

U savremenim uslovima ljudi su svakodnevno prisiljeni da donose odluke koje se tiču izloženosti rizicima. Svesno ili ne ljudi sprovode analizu koristi i troškova, razmatrajući i koristi i troškove mogućnosti za umanjeње rizika, pre nego što preduzmu svakodnevne aktivnosti. Dakle, za objašnjenje individualnog postupanja sa rizikom neophodno je uključiti i racionalno prosuđivanje.

Ekonomsko objašnjenje načina na koji ljudi reaguju na rizik i neizvesnost polazi od koncepcije opadajuće marginalne korisnosti dohotka, koja se suštinski izjednačava sa rizikom. Naime, u zavisnosti od spremnosti na prihvatanje rizikom prema ekonomskoj teoriji moguće je razlikovati tri vrste ljudi: one koji imaju averziju na rizik, one koji vole da prihvataju rizik i one koji su neutralni u odnosu na rizik. Ljudi koji prihvataju rizik predstavljaju pojedince koji biraju rizičnije alternative i koji prihvataju neizvesnost čak i kada imaju mogućnost da plate za obezbeđenje izvesnosti. Umesto da prihvate manji siguran prinos oni tragaju za neizvesnim ali potencijalno visokim prinosima.

Preduzetnici i kockari predstavljaju tipične primere pojedinaca koji imaju izraženu sklonost ka prihvatanju rizika, koji rizik vole. Pojedinci koji su neutralni u odnosu na rizik se pojavljuju uglavnom teorijski s obzirom da

Grafikon 1: Averzija prema riziku



Izvor: Njegomir, V.: Osiguranje, Ortomedics book, Novi Sad, 2011.

je reč o ljudima koji ne izražavaju emotivnu reakciju na izloženost rizicima, odnosno, indiferentni su prema rizičnim situacijama. Ljudi koji imaju averziju prema riziku ne vole neizvesnost i spremni su da plate za izvesnost čak i kada troškovi izvesnosti prevazilaze mogućnost ostvarenja štete. Naime, reč je o pojedincima koji će uvek kada je potrebno da izaberu između dve alternative izabrati onu koja je manje varijabilna, odnosno onu koja je manje rizična. Oni su spremni da plate za redukovanje rizika, na primer plate premiju osiguranja za transfer rizika u osiguravajuće pokriće, ili za prihvaćeni rizik moraju biti u potpunosti kompenzovani. Polazeći od teorije opadajuće granične korisnosti (vidi grafikon 1), opšti je stav ekonomske teorije da većina ljudi ima averziju prema riziku, odnosno kod većine ljudi je nezadovoljstvo koje može nastati zbog određenog gubitka veće u odnosu na zadovoljstvo zbog sticanja istog iznosa dobitka.

Ako pretpostavimo da je očekivana vrednost cene po toni uzgajane poljoprivredne kulture, na primer pšenice ili kukuruza, 35.000 n.j. koja proizilazi iz dva podjednako verovatna ishoda od 10.000 i 60.000 n.j. po toni. Ukoliko ne primeni meru zaštite od rizika, poljoprivrednik može prodajom ostvariti ili 10.000 ili 60.000 n.j. u zavisnosti od kretanja cena na tržištu. Dakle, mogao bi da ostvari dodatnih 25.000 n.j. ukoliko bi cena na tržištu koju bi mogao ostvariti bila 60000 n.j. ali bi mogao i da izgubi 25.000 n.j. ukoliko bi cena bila 10.000 n.j. Imajući u vidu averziju prema riziku, težnju ka sigurnosti, poljoprivrednik će prednost dati sigurnoj ceni od 35.000 n.j. korišćenjem, na primer, fjučers ugovora s obzirom da mu je, polazeći od teorije opadajuće granične korisnosti, bolniji gubitak od 25.000 n.j. nego što mu je prijatniji dobitak od 25.000 n.j.

Imajući u vidu izložene specifičnosti izloženosti rizicima pojedinaca, jasno je zašto su ljudi oduvek težili da izloženost rizicima minimiziraju. Udruživanja u porodicu a kasnije u plemensku zajednicu predstavljaju primere podele rizika sprovedene u cilju smanjenja izloženosti rizicima, odnosno smanjenja troška rizika. Osnovni cilj upravljanja rizicima na nivou pojedinaca jeste minimiziranje ukupnog troška ostvarenja rizika koji obuhvata očekivane štete, troškove prikupljanja informacija za donošenje odluka i troškove sprovođenja pojedinih aktivnosti upravljanja rizicima.

Upravljanje rizikom na organizacionom nivou počinje da se razvija iz upravljačke funkcije koja se bavila poslovima osiguranja. Naime, osnovni dodir organizacija sa upravljanjem rizikom bili su poslovi utvrđivanja izloženosti i transferisanje rizika u osiguravajuće pokriće. U samim počecima, polazilo se od toga da rizik, odnosno njegovo ostvarenje može imati samo negativan ishod, što implicira da se tretirao samo čist rizik, odnosno rizik koji ispunjava uslove osigurljivosti i stoga ga je moguće transferisati u osiguranje.

Tokom pedesetih godina prvi put se pojavljuje termin upravljanja rizikom s obzirom da je transfer rizika u osiguravajuće pokriće postao relativno skup a pokriće ograničeno, što je ukazalo na nedovoljnost osiguranja i potrebu pronalaženja dodatnih mehanizama za zaštitu imovine i ljudi.

Tokom šezdesetih godina razvija se planiranje za slučaj ostvarenja štetnih događaja čime se pored osiguranju značaj daje i prevenciji i saniranju štetnih posledica. U tom periodu dolazi do razvoja kvantitativnih merila rizika, prvi put razvijenih tokom II svetskog rata za vojne potrebe, čime upravljanje rizikom sa deskriptivne prerasta u normativnu teoriju.

Tokom sedamdesetih godina razvijaju se oblici zadržavanja rizika, među kojima posebno mesto pripada keptiv kompanijama (sopstvena društva za osiguranje). U istom periodu dolazi do razvoja sigurnosnih standarda vezanih za suzbijanje povreda na radu a tokom osamdesetih godina uspostavljaju se odeljenja za upravljanje rizikom, koja se doduše i dalje pretežno bave problematikom osigurljivih rizika, razvija se upravljanje projektima kao i primena upravljanja kreditnim i tržišnim rizicima.

Tokom devedesetih godina prvi put se institucionalizuje pozicija izvršnog direktora za upravljanje rizikom (chief risk officer – CRO) čime je upravljanje rizikom podignuto na viši korporativni nivo, čija su ovlašćenja i odgovornosti fokusirana ne samo na osigurljive već i na sve druge rizike sa kojima se organizacije suočavaju. Takođe, tokom devedesetih godina i u prvoj dekadi novog milenijuma jača potreba za uključivanjem i operativnih rizika i dolazi do razvoja holističkog pristupa upravljanja rizicima.

Upravljanje rizikom, dakle, naročito se razvija u poslednjih dvadesetak godina iako su osnove upravljanja rizikom poznate još od čovekovog nastanka. Međutim, ne postoji jedinstveno određenje pojma upravljanja rizikom zbog čega navodimo nekoliko različitih pristupa. Neki pristupi variraju od užeg i šireg pojmovnog značenja upravljanja rizikom pri čemu se u širem

smislu upravljanje rizikom definiše kao proces zaštite imovine i prihoda pojedinca ili organizacije a u užem smislu kao upravljačka funkcija koja koristi naučni pristup u tretiranju rizika.⁷¹ Takođe, u literaturi se nailazi na definicije koje variraju od najšire, prema kojoj se upravljanje rizikom određuje kao upravljanje življenjem sa mogućnošću da budući događaji mogu uzrokovati štetu, do nešto uže prema kojoj se upravljanje rizikom određuje kao sistematska primena politika, procedura i praksi čiji je cilj identifikovanje, analiziranje, procena i kontrolisanje rizika i davanje odgovora na pitanja šta će se desiti, kako, zašto kao i koje su posledice toga što će se desiti, do najuže prema kojoj se upravljanje rizikom povezuje samo sa upravljanjem osigurljivim rizicima.⁷² Institut za upravljanje rizikom (Institute of Risk Management) definiše upravljanje rizikom kao proces čiji je cilj da pomogne organizacijama da razumeju, procene i preduzmu akcije u pogledu svih rizika kojima su izložene sa namerom povećanja verovatnoće uspeha i redukovanja verovatnoće neuspeha. Definicija koju smatramo prihvatljivom, s obzirom na konciznost i obuhvatnost, glasi: upravljanje rizikom predstavlja *koordinisane aktivnosti upravljanja i kontrolisanja organizacije u pogledu rizika*.⁷³ Ovom definicijom implicira se da je reč o disciplini kojom se na organizovan način upravlja sa neizvesnošću.

Upravljanje rizikom u organizacijama zavisi od njihovog oblika organizovanja. U slučaju inokosnih, komanditnih ili društava sa ograničenom odgovornošću sklonost ka prihvatanju rizika u velikoj meri će biti određena ličnim preferencijama vlasnika. U slučaju inokosnog preduzeća, upravljanje rizikom će u celini biti direktna refleksija stepena averzije prema riziku vlasnika tog preduzeća. U slučaju organizovanja poslovanja na partnerskim osnovama, potreba za upravljanjem rizikom biće određena kombinacijom stepena averzije prema riziku koju imaju pojedini partneri. U oba slučaja, značaj i karakteristike upravljanja rizikom neće se značajnije razlikovati od specifičnosti upravljanja rizikom iz perspektive pojedinaca. Imajući u vidu navedeno, kada se razmatra problematika značaja i karakteristika upravljanja rizikom na nivou organizacija suštinski se imaju u vidu korporativni oblici organizovanja koje karakteriše postojanje menadžera koji rade u interesu vlasnika, odnosno koji poslovanjem upravlja u cilju kreiranja vrednosti za vlasnike.

Određivanje ciljeva upravljanja rizikom varira u zavisnosti od ugla posmatranja – da li se upravljanje rizikom posmatra iz perspektive kompanije (redukcija varijabilnosti operativnih rezultata, redukcija varijabilnosti gotovinskih tokova, redukcija varijabilnosti tržišne vrednosti, stabilizovanje prinosa na

⁷¹ Chong, Y. Y.: *Investment Risk Management*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004, str. 11

⁷² *International Risk Management Lexicon*, by Knight, K. W. (ed.) International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994, str. 83-84

⁷³ ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002

kapital i sl), ključnih stejkholdera (maksimizacija vrednosti organizacije, održavanje određenog profila izloženosti finansijskom riziku, redukcija poreskog opterećenja, zaštita vrednosti bilansnih pozicija i sl), vrste rizika koje treba obuhvatiti (da li sistemski ili rizike specifične za određenu organizaciju) ili vrste strategije upravljanja rizikom (varijacije od potpune eliminacije rizika do potpunog nečinjenja nikakvih aktivnosti u kontekstu njihovog upravljanja).⁷⁴ Imajući u vidu činjenicu da rizik predstavlja varijabilnost od očekivane vrednosti, odnosno u drugačijem kontekstu očekivanu vrednost šteta, njegovo ostvarenje utiče na redukciju vrednosti te u tom smislu *fundamentalni cilj upravljanja rizikom predstavlja minimiziranje troškova rizika*, uključujući i troškove ostvarenja ali i troškove povezane sa upravljanjem rizikom, čime upravljanje rizikom suštinski doprinosi kreiranju, odnosno maksimizovanju vrednosti.⁷⁵

Šemom 3 su prikazani elementi čistih, osigurljivih, odnosno rizika koji mogu biti transferisani u osiguranje.

Rizik ugrožava vrednost kompanije s obzirom da negativno utiče na gotovinske tokove koje vlasnici očekuju te u tom smislu uticanjem na troškove rizika povećava se vrednost kompanije. Takođe, poznato je da u slučaju postojanja rizika investitori očekuju veći prinos, imajući u vidu vezu između rizika i prinosa, pri čemu je neophodna ponuda akcija po nižoj ceni ili ponuda više kamatne stope. Minimiziranjem troškova rizika, upravljanje rizikom povećava verovatnoću uspeha i smanjuje verovatnoću neuspeha i neizvesnosti u pogledu ostvarenja organizacionih ciljeva u celini. Upravljanje rizikom ima za cilj da kreira vrednost za akcionare a to se postiže redukovanjem izloženosti nepovoljnim rizicima i eksploatacijom rizika koji predstavljaju mogućnosti.

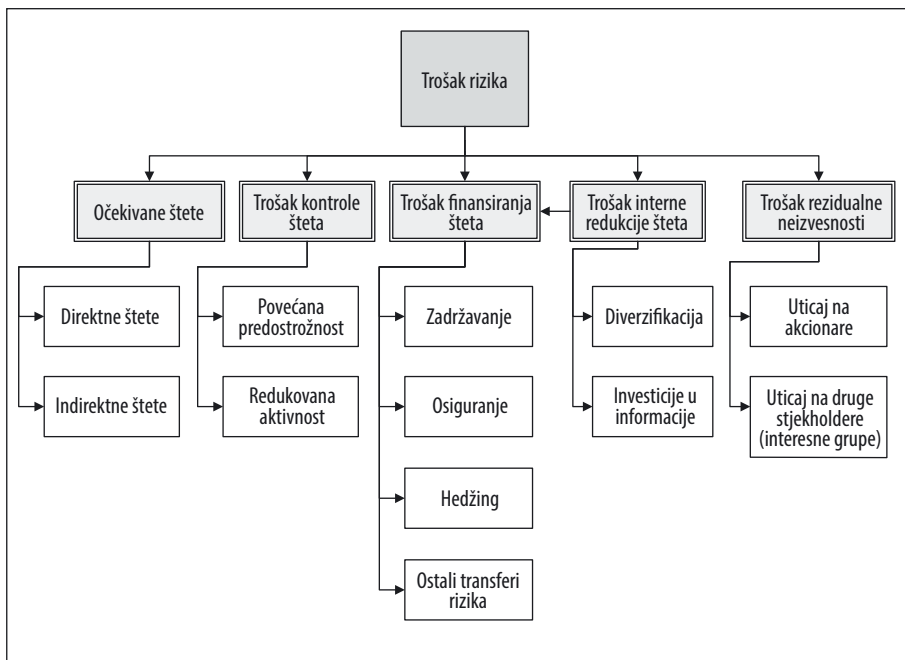
Iz prihvaćenog fundamentalnog cilja upravljanja rizikom – minimiziranje troškova rizika – proizilazi da rizik nema neminovno negativnu konotaciju. Naime, upravljanje rizikom u novije vreme sve se više tretira ne isključivo kao troškovni centar, povezan sa izbegavanjem kazni usled neusaglašenosti sa regulatornim zahtevima ili visokih cena osiguravajućeg pokrića, već kao profitni centar koji omogućava unapređenje poslovanja, jer se polazi od fundamentalno drugačijeg stava prema kome rizik može imati i pozitivan i negativan uticaj na poslovne performanse. Naime, varijabilnost nije neophodno loša, ukoliko kompanija može omogućiti prednost u reaganju na nju u odnosu na konkurenciju. Rizik i profitabilnost međusobno su uslovljeni.

Međutim, varijabilnost mora biti anticipirana, izračunata i kontrolisana a to upravo čini suštinu upravljanja rizikom. Upravljanje rizikom može doprijeti redukciji varijabilnosti prihoda i unaprediti poslovne performanse što

⁷⁴ Schroeck, G.: *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2002, str. 31-38

⁷⁵ Harrington, S. E. and Niehaus, G. R.: *isto*, str. 15-22

Šema 3: Elementi troška rizika



Prilagođeno prema: Harrington, S. E. and Niehaus, G. R.: *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill/Irwin, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2004, str. 17

uzrokuje primenu niže diskontne stope⁷⁶ prilikom izračunavanja sadašnje vrednosti budućih gotovinskih tokova a što posledično može imati pozitivnog uticaja na kreditni rejting koji sa svoje strane utiče na mogućnost povoljnijeg zaduživanja. Utičući na redukciju varijabilnosti rezultata poslovanja, upravljanje rizikom omogućava smanjivanje troškova rizika čime se oslobađaju finansijska sredstva neophodna za investiranje u nove poslovne poduhvate. Takođe, upravljanje rizikom unapređuje poslovno odlučivanje jer obezbeđuje unapređenu informisanost čime se obezbeđuje najefikasnija upotreba ograničeno raspoloživog kapitala. Efikasnom primenom upravljanja rizikom mogu se redukovati troškovi upravljanja rizikom koji proizilaze iz posedovanja veće količine kapitala ili većih troškova transfera rizika. Pozitivni aspekti uticaja upravljanja rizikom u organizacijama imaju i širi pozitivni uticaj, na pojedince kao i čitavo društvo. Naime, ukoliko se primenjuje upravljanje rizikom pojedinci kao zaposleni zaštićeni su od povreda na radu a kao kupci imaju mogućnost

⁷⁶ Vrednost organizacije predstavlja diskontovanu vrednost budućih gotovinskih tokova. Ova vrednost zaivće od veličine stope diskontovanja, pri čemu što je ova stopa veća to je manja sadašnja vrednost. Postojanje rizika, odnosno varijabilnosti gotovinskih tokova dovodi uzrokuje povećanje diskontne stope a time i smanjenje vrednosti organizacije. Uzimajući u obzir navedeno, upravljanje rizikom preko redukovanja varijabilnosti budućih gotovinskih tokova doprinosi smanjivanju diskontne stope a time kreiranju vrednosti.

da određene proizvode pribave po nižim cenama. Uprkos činjenici ogromnog značaja koji upravljanje rizikom ima za pojedince, privredne subjekte i čitavo društvo, potrebno je ukazati da postoje i ograničenja u njegovoj primeni. Ispoljena ekonomska kriza novog milenijuma, čije se ispoljavanje u velikoj meri pripisuje neuspehu u upravljanju rizikom, jedan je od ekstremnih primera ograničenosti primene upravljanja rizikom. Nema sumnje da upravljanje rizikom nije uspelo sprečiti ispoljavanje globalne ekonomske krize ali smatramo da je u osnovi neuspeha neadekvatna primene procesa i procedura upravljanja rizikom. Teroristički napadi na Svetski trgovinski centar od 11 septembra 2001 u SAD takođe su ukazali na ograničenja u primeni upravljanja rizikom, jer koliko god da je sofisticirano upravljanje rizikom ono ne bi moglo sprečiti nastanak ovog terorističkog napada.

Međutim, upravljanje rizikom može unaprediti pripremljenost na rizike u smislu redukovanja iznenađenja kao i određenja unapred predviđenog načina reagovanja u slučaju ostvarenja neželjenih događaja.⁷⁷ Upravljanje rizikom može umanjiti štetne posledice kao i pružiti finansijsko obeštećenje (u slučaju transfera rizika u osiguranje) za nastale štete. Primenom upravljanja rizikom mogu se na vreme identifikovati i minimizirati opasnosti uz istovremeno unapređenje poslovnih aktivnosti. Proaktivno upravljanje rizikom može omogućiti dobijanje uvida u postojeće i nove rizike što posledično, preko redukovanja i boljeg upravljanja organizacionim (uključujući osigurljive i neosigurljive), kreditnim, tržišnim i pravnim rizicima, može uticati pozitivno na unapređenje performansi poslovanja. Konačno, zahvaljujući pravovremenoj identifikaciji i minimiziranju uticaja rizika, poslovni subjekti mogu usmeriti pažnju na aktivnosti koje generišu poslovne prihode i na taj način, unapređenjem poslovnih rezultata, doprineti kreiranju vrednosti za akcionare. Dakle, upravljanje rizikom nije rešenje za sve probleme i ne može u potpunosti eliminisati sve rizike, s obzirom da nije reč o rešenju za sve probleme već aktivnosti kojom se na proaktivan i organizovan način pojedinci i organizacije suočavaju sa neizvesnošću.

7. RIZICI U PREDUZETNIŠTVU I POTREBA ZA PRIVATNIM OSIGURANJEM

Teorijski je utemeljeno i praktično dokazano da ostvarenje uspeha zahteva preuzimanje rizika. Jedna od ključnih karakteristika preduzetnika jeste spremnost na prihvatanje rizika. Bez prihvatanja rizika nema preduzetnika a nema ni poslovnog uspeha. Obim prihvatanja rizika direktno će zavisiti od tolerancije na rizik. Tolerancija na rizik je nivo rizika koji je pojedinac ili privredni subjekt spreman da prihvati zarad ostvarenja određenog cilja.⁷⁸ Zavisi od raspoloživosti finansijskih sredstava, spremnosti prihvatanja rizika i ukupnog profila pojedinca ili privrednog subjekta.

⁷⁷ Frame, J. D.: *Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers*, Jossey-Bass, An Imprint of John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003, str. 18

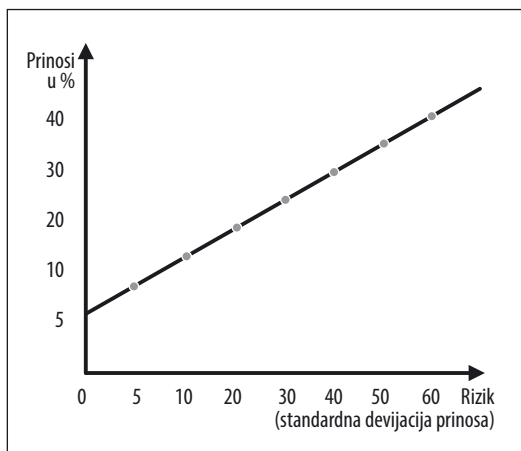
⁷⁸ Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics book, Novi Sad, 2011.

Preduzetnici se suočavaju sa različitim vrstama rizika:⁷⁹

- Finansijskim – započinjanje mnogih poslovnih poduhvata počiva na sopstvenoj ušteđevini koja će se u slučaju neuspeha izgubiti. Slična situacija dešava se i u slučaju uspostavljanja ortačkog društva.
- Karijernim – vrlo često pitanje koje postavljaju budući preduzetnici glasi: “Da li ću u slučaju neuspeha moći da pronađem novi posao ili se bez problema vratim na stari?” Navedeno pitanje se ne odnosi na nezaposlena lica kojima osnivanje poslovnog poduhvata predstavlja vid samozapošljavanja.
- Porodičnim socijalnim – započinjanje sopstvenog biznisa zahteva mnogo vremena i energije. To podrazumeva ogromnu žrtvu porodice koja je izložena osećaju (riziku) otuđenosti i stalnih emocionalnih promena.
- Psihološkim – preduzetnik koji na svojim leđima oseti naličje finansijskog neuspeha obično nije u mogućnosti da se brzo oporavi. Strah od takvog neuspeha je ujedno i jedan od najčešćih uzročnika stresa.
- Rizici vezani za nabavku nove opreme.
- Rizici vezani za naplatu kredita.
- Pravni rizici povezani sa promenama regulative.
- Čisti rizici kao što su rizik od požara, krađe i nesrećnog slučaja (osigurljivi).

Prihvatanje rizika ne znači neplanirano prihvatanje mogućnosti neuspeha. Uspešno prihvatanje rizika ostvaruje se ukoliko se rizicima adekvatno upravlja. Upravljanje rizikom podrazumeva minimizovanje troškova rizika. Upravljanje rizikom sve se više tretira ne isključivo kao troškovni centar, povezan sa izbegavanjem kazni usled neusaglašenosti sa regulatornim zahtevima ili visokih cena finansijskog pokrića rizika, već kao profitni centar koji omogućava unapređenje poslovanja, jer se polazi od fundamentalno drugačijeg stava prema kome rizik može imati i pozitivan i negativan uticaj na poslovne performanse. Naime, varijabilnost nije neophodno loša, ukoliko preduzetnik ili kompanija može omogućiti prednost u reagovanju na nju u odnosu na konkurenciju. Uslovljenost rizika i prinosa prikazuje grafikon 2.

Grafikon 2: Uslovljenost rizika i prinosa



Izvor: Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics book, Novi Sad, 2011., str. 36

⁷⁹ Penezić, N.D.: *Kako postati preduzetnik*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2003., str. 27-28

Naglašavamo da rizik ne znači nešto loše. Bez prihvata rizika nema preduzetništva, pri čemu neki preduzetnici uspeavaju a neki ne. oni koji uspeavaju koriste potencijalne rizike za iskorišćavanje poslovnih mogućnosti. Takođe, definicija rizika koju daje Međunarodna organizacija za standardizaciju glasi: *rizik predstavlja kombinaciju verovatnoće događaja i njegovih posledica*.⁸⁰ Dakle, rizik predstavlja događaj koji se može ali ne mora ostvariti a čije posledice mogu biti pozitivna ili negativna odstupanja od postavljenog cilja, odnosno željenog ili očekivanog ishoda. To znači da rizik može predstavljati urok neuspeha ali i mogućnost za ostvarenje uspeha.

U novije vreme privredni subjekti su sve više izloženi neizvesnosti i opasnosti od ostvarenja brojnih rizika kao što su pandemije, terorizam, prirodne katastrofe, softverski virusi, i sl. Nove tehnologije, naročito informacione i komunikacione, savremeni načini poslovanja koji zahtevaju isporuku poslovnim partnerima i krajnjim potrošačima upravo kada treba (*just-in-time*) i sve brže promene u poslovnom okruženju, donose brojne prednosti, ali i brojne izazove. Lanci snabdevanja postaju sve duži i tehnološki visoko zavisni, što sa jedne strane unapređuje efikasnost poslovanja privrednih subjekata, ali istovremeno u slučaju ostvarenja rizika koji dovode do prekida poslovanja, zbog postojanja snažnih međuzavisnosti potencijalne posledice su daleko razornije nego što su bile pre dvadesetak godina.

Iako postoje različite definicije rizika, najprihvatljivijom smatramo onu koja je određena rečnikom i uputstvima za primenu u standardima Međunarodne organizacije za standardizaciju po kojoj *rizik predstavlja kombinaciju verovatnoće događaja i njegovih posledica*.⁸¹ Osnovni motiv upravljanja rizicima jeste iskorišćenje mogućnosti i eliminisanje opasnosti u poslovanju uz minimalne troškove.

Upravljanje rizikom se poslednjih dvadesetak godina razvija kao novonastajuća filozofija upravljanja u svim sektorima. Reč je o metodologiji koja se bazira na matematičkim metodama i zdravorazumskom rasuđivanju čime se omogućava jasno usmeravanje procesa poslovnog odlučivanja. Upravljanje rizikom je sistematičan proces kreiranja realističnih procena istinskog nivoa rizika sa kojima se privredni subjekti suočavaju. Upravljanje rizikom kao proces sastoji se iz nekoliko koraka⁸²:

- 1) uspostavljanja ciljeva i konteksta upravljanja rizikom,
- 2) procene rizika (obuhvata identifikaciju, kvantitativnu i kvalitativnu procenu i određivanje prioriteta),

⁸⁰ ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002

⁸¹ ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002

⁸² Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics book, Novi Sad, 2011.

- 3) postupanje sa rizikom obuhvata
 - a) kontrolu rizika – izbegavanje, prevencija i redukcija, i
 - b) finansiranje rizika – zadržavanje, transfer u osiguranje i ostale transfere rizika) i
- 4) implementaciju.

Ako se ima u vidu da princip ekonomske efikasnosti diktira najekonomičniju raspodelu oskudnih ekonomskih resursa čija raspoloživost može biti ugrožena, ostvarenjem rizika, a time i organizacija onesposobljenja u ostvarenju svojih osnovnih ciljeva, proizilazi da je osnovni cilj upravljanja rizikom obezbeđenje raspoloživosti, pod bilo kojim uslovima, resursa na nivou koji je kompatibilan sa fundamentalnim organizacionim ciljevima.⁸³ Osnovno pitanje u upravljanju rizikom jeste njihovo identifikovanje pri čemu mogu biti korisna pitanja kao što su: *šta može krenuti naopako, šta mi možemo uraditi da to sprečimo, šta ćemo mi uraditi u slučaju da se nepoželjan ishod ipak ostvari.*

U novije vreme primenjuje se holističko upravljanje rizicima. Osnovni cilj je da se na nivou celine privrednog subjekta obezbedi minimizacija ukupnog nivoa rizika uzimanjem u obzir i međuzavisnosti rizika⁸⁴ naglašavamo da se upravljanje rizicima u privredi razvilo iz odeljenja za osiguranje koja su se bavila isključivo transferom rizika osiguranja. Međutim, privredni subjekti izloženi su sa mnogo širim spektrom rizika koji između ostalog obuhvata osigurljive, operativne, kreditne, strateške, likvidnosti, reputacije i rizika povezanih sa finansijskim tržištem.⁸⁵

Upravljanje rizikom u novije vreme sve se više tretira ne isključivo kao troškovni centar, povezan sa izbegavanjem kazni usled neusaglašenosti sa regulatornim zahtevima ili visokih cena osiguravajućeg pokrića, već kao profitni centar koji omogućava unapređenje poslovanja, jer se polazi od fundamentalno drugačijeg stava prema kome rizik može imati i pozitivan i negativan uticaj na poslovne performanse. Naime, varijabilnost nije neophodno loša, ukoliko kompanija može omogućiti prednost u reagovanju na nju u odnosu na konkurenciju.

Međutim, varijabilnost mora biti anticipirana, izračunata i kontrolisana a to upravo čini suštinu upravljanja rizikom. Ukoliko ipak dođe do ostvarenja kriza primenjuje se krizni menadžment koji daje pravce i metode za sprečavanje

⁸³ Condamin, L., Louisot, J.P. and Naim, P.: *Risk Quantification: Management, Diagnosis and Hedging*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, UK, 2006, str. 8

⁸⁴ Njegomir, V.: »Minimiziranje rizika osiguravajućih društava«, *Industrija*, Vol. 35, Br. 3, Ekonomski institut, Beograd, 2007, str. 83-102

⁸⁵ Njegomir, V.: »Upravljanje rizikom primenom kompozitnog modela«, *Zbornik radova*, 7. međunarodni simpozij informacijska i komunikacijska tehnologija i osiguranje, Plitvice, oktobar 2006. i Njegomir, V.: »Operativni rizik osiguravajućih društava«, *Računovodstvo*, Vol. 51, Br. 1-2, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007, str. 85-96.

krize i njeno savladavanje.⁸⁶ Upravljanje rizikom može doprineti redukciji varijabilnosti prihoda i unaprediti poslovne performanse što uzrokuje primenu niže diskontne stope⁸⁷ prilikom izračunavanja sadašnje vrednosti budućih gotovinskih tokova a što posledično može imati pozitivnog uticaja na kreditni rejting koji sa svoje strane utiče na mogućnost povoljnijeg zaduživanja.

Upravljanje rizikom, koje teži optimizaciji koristi i troškova u pogledu rizika, u konkretnoj implementaciji se ostvaruje kao proces koji se neprestano ponavlja sa ciljem kontinuiranog unapređenja. Upravljanje rizikom predstavlja proces koji se bazira na primeni postupnih, logičkih koraka koji su standardizovani i uvek se primenjuju. Postoje različiti pristupi određenju procesa upravljanja rizikom, sa određenim sličnostima i razlikama, ali svi zajedno mogu se sublimirati u tri ključna koraka podeljena na nekoliko faza.

Upravljanje rizikom podrazumeva analizu eksternog (sociološkog, kulturološkog, političkog, regulatornog, ekonomskog i demografskog) i internog okruženja kako bi utvrdili faktore koji utiču na rizik, odnosno na eksterne opasnosti i mogućnosti i interne snage i slabosti. To je polazna osnova na osnovu koje se određuju strateška opredeljenja kompanija ali i pojedinaca. Nakon što je određena strategija i sa njom usaglašena tolerancija na rizik pristupa se proceni rizika, koja uključuje identifikaciju rizika, njihovo kvantifikovanje, odnosno utvrđivanje kvantitativnih i kvalitativnih procena moguće distribucije verovatnoća, posledica i vremenskog okvira ostvarenja određenih ishoda i konačno njihovo prioritizovanje, odnosno rangiranje sa aspekta verovatnoće i potencijalnog uticaja. Drugi, ključni korak procesa upravljanja rizikom, koji se često izjednačava sa samim pojmom upravljanja rizikom, odnosi se na postupanje sa rizikom koje uključuje dve mogućnosti, kontrolu i finansiranje rizika, koje uključuju nekoliko modaliteta, među kojima posebno mesto pripada osiguranju. Dakle, osiguranje predstavlja samo jednu od opcija koja je raspoloživa u procesu upravljanja rizikom. Konačno, potrebno je kontinuirano pratiti efekte procesa upravljanja rizikom kako bi se utvrdili nedostaci i potom, na osnovu identifikovanih nedostataka, modifikovati proces upravljanja rizikom.

Organizacijama i pojedincima na raspolaganju stoje brojne alternative metoda postupanja sa rizicima koje se grupišu na: 1) kontrolu rizika, koja uključuje izbegavanje rizika, prevenciju rizika (uticaj na verovatnoću

⁸⁶ Birovljev, J.: »Krizni menadžment i strategija prestrukturiranja preduzeća agrobiznisa na temeljima novih stratejskih opcija«, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br.7, 2002, str. 133-143.

⁸⁷ Vrednost organizacije predstavlja diskontovanu vrednost budućih gotovinskih tokova. Ova vrednost zaviče od veličine stope diskontovanja, pri čemu što je ova stopa veća to je manja sadašnja vrednost. Postojanje rizika, odnosno varijabilnosti gotovinskih tokova dovodi uzrokuje povećanje diskontne stope a time i smanjenje vrednosti organizacije. Uzimajući u obzir navedeno, upravljanje rizikom preko redukovanja varijabilnosti budućih gotovinskih tokova doprinosi smanjivanju diskontne stope a time kreiranju vrednosti.

ostvarenja) i redukcija rizika (uticaj na intenzitet posledica ostvarenja rizika) i 2) finansiranje rizika, koje uključuje zadržavanje rizika, transfer rizika u osiguranje i ostale transfere rizika.

Izbor pojedinih metoda postupanja sa rizikom ili njihovih kombinacija zavisi od brojnih faktora kao što su: finansijski resursi sa kojima se raspolaže, filozofija menadžmenta, očekivanja stejkholdera i odnos troškova i koristi različitih alternativa (na primer, veći troškovi osiguranja mogu voditi ka većem zadržavanju rizika). Takođe, izbor metoda u velikoj meri zavisi i od sektora kojem organizacija pripada. Na primer, za neku banku je moguće da zadrži veći deo tržišnih i kreditnih rizika, s obzirom da izloženost ovim rizicima predstavlja suštinu njenog poslovanja, za osiguravajuće društvo je sasvim verovatno veliko zadržavanje osigurljivih rizika dok je za neku naftnu kompaniju, štampariju ili proizvođača konditorskih proizvoda vrlo verovatno nastojanje da se rizici koji predstavljaju rizike samog poslovanja, kao što je na primer promena cena repromaterijala, zadrže ali da se transferišu rizici koji nisu tehničke prirode i sa kojima ove organizacije nemaju iskustva u upravljanju (kao što su na primer kreditni, rizici promene kamatne stope ili rizici požara i poplave).

Primena osiguranja, dakle, biće najsvrsishodnija ukoliko postoji mala verovatnoća ostvarenja i velik intenzitet posledica ostvarenja rizika. Pri tome, odluka o primeni metode postupanja sa rizikom ne zavisi samo od apsolutnog iznosa štete već i od proporcionalnog uticaja na pojedinca ili privrednog subjekta. Ima se u vidu odnos veličine štete prema finansijskoj poziciji pojedinca ili prihodima privrednog subjekta. Na primer, transfer rizika će se primeniti u slučaju kada bi potencijalno ostvarenje rizika moglo ugroziti opstanak privrednog subjekta a ukoliko bi potencijalno ostvarenje rizika bilo finansijski značajno, uz mogućnost predviđanja ostvarenja u dužem roku i pokriva sopstvenim sredstvima, tada je moguće kombinovanje transfera i zadržavanja rizika. U slučaju lake predvidivosti i neznatnog potencijalnog uticaja obično se primenjuje zadržavanje i ignorisanje rizika a u slučaju moguće kratkoročne predvidivosti ostvarenja i beznačajnog uticaja obično se primenjuje zadržavanje i samofinansiranje. Imajući u vidu različite karakteristike pojedinih rizika sa kojima su organizacije suočene, organizacije istovremeno primenjuju različite metode postupanja sa rizikom a vodeći se osnovnim zahtevom postizanja optimizacije u pogledu odnosa troškova i koristi pojedinih metoda i/ili njihovih kombinacija.

Polazeći od činjenice izloženosti velikom broju rizika u poslovanju privrednih subjekata kao neophodnost nameće se primena osiguranja. Osiguranje predstavlja najpraktičniji metod upravljanja rizikom. Osiguranje se kao tehnika postupanja sa rizicima primenjuje za čiste rizike koji ispunjavaju uslove osigurljivosti u uslovima kada je verovatnoća njihovog ostvarenja mala a intenzitet štetnih posledica visok. Reč je o metodi postupanja sa rizikom koja

je posebno značajna i često ključna za pojedince i za privredne subjekte, pri čemu za one sa manjom finansijskom snagom često predstavlja i jedini izbor u okviru programa upravljanja rizikom.

Preduzetnici i drugi privredni subjekti se javljaju kao osiguranici koji dobrovoljno zaključuju različite vrste ugovora o osiguranju sa osiguravajućim društvima. Osiguravajuća društva predstavljaju institucionalizovane zajednice rizika i u praksi pružaju usluge osiguravajućeg pokrića za različite vrste osigurljivih rizika. Zaštitom od rizika osiguravajuća društva omogućavaju podršku preduzetničkim naporima. Pored zaštite od rizika, osiguravajuća društva su značajna i kao institucionalni investitori, Istraživanja autora ukazuju da osiguranje ima značajnu ulogu u podršci razvoja preduzetništva i inovacija.⁸⁸ Takođe, osiguravajuća društva doprinose ukupnom ekonomskom razvoju⁸⁹ a time i uslovima za rast i razvoj drugih privrednih subjekata.

Prilikom izbora osiguranja kao jedne ili jedine metode upravljanja rizikom u okviru programa upravljanja rizikom potrebno je napraviti program transfera rizika u osiguranje koji će obuhvatiti sledeće korake:⁹⁰ izbor vrste osiguravajućeg pokrića koja odgovara identifikovanim rizicima kao i nivoa odbitne franšize, uzimajući u obzir definisanu toleranciju na rizik i maksimalno moguću štetu, izbor osiguravajućeg društva na osnovu finansijske snage (rejtinga), raznovrsnosti dodatnih usluga i cene osiguravajućeg pokrića (premije osiguranja), pregovaranje o uslovima pokrića i premiji osiguranja ako je reč o većim privrednim subjektima, informisanje ljudi u organizaciji o postojanju i uslovima osiguravajućeg pokrića kako bi se udovoljilo na primer propisanim uslovima prijavljivanja odštetnih zahteva, monitoring i revizija programa osiguranja sa ciljem obezbeđenja njegove kontinuirane efektivnosti i efikasnosti.

Ugroženost pojedinih privrednih subjekata zavisi od delatnosti kojom se bave. Poljoprivredna proizvodnja, na primer, ugrožena je brojnim rizicima kao što su grad, poplave, suše, cenovni rizici, požari, krađe i sl.⁹¹ U zavisnosti od stepena značajnosti ugroženosti rizicima zavisice i primena osiguranja. Naglašavamo da je osiguranje primenljivo u svim privrednim delatnostima

⁸⁸ Njegomir, V.: »Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori«, Računovodstvo, Vol. 54, Br. 5-6, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2010, str. 50-68. i Demko-Rihter, J. i Njegomir, V.: »The supportive role of investment funds and insurance companies to entrepreneurship and innovations«, Zbornik radova, International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: Through Entrepreneurial Learning to Innovations and Regional Development«, National Centre for Development of Innovation and Entrepreneurial Learning, Ohrid, maj 2011.

⁸⁹ Njegomir, V., Demko-Rihter, J.: »Održivi ekonomski razvoj: uloga institucionalnih investitora«, Zbornik radova, XII internacionalni simpozijum SYMORG 2010, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Zlatibor, jun 2010. I Njegomir, V. i Stojić, D.: »Does insurance promote economic growth: the evidence from ex-Yugoslavia region«, Economic Thought and Practice, Vol. 19, Br. 1, Sveučilište u Dubrovniku, 2010, str. 31-48.

⁹⁰ Williams, C. A., et.al: *Principles of Risk Management and Insurance*, American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters, Malvern, PA, 1981

⁹¹ Njegomir, V. i Pejanović, R.: »Importance and current issues in agricultural insurance in Serbia«, Contemporary Agriculture, Vol. 60, Br. 1-2, 2011, str. 38-45.

da posebnu potrebu imaju preduzetnici, mala i srednja preduzeća s obzirom da ne raspolazu sa dovoljno finansijskih sredstava da pokriju štete velikog intenziteta.

Brojne su vrste osiguranja koje su neophodne privrednim subjektima. U osnovi se mogu podeliti na neživotna i životna osiguranja. Životna osiguranja značajna su za zaštitu zaposlenih i preduzetnika. Neživotna osiguranja služe za zaštitu imovine i odgovornosti koju privredni subjekt ima prema trećim licima. Ne ulazeći detaljnije u elaboraciju pojedinih vrsta neživotnih osiguranja navodimo ključne vrste neživotnih osiguranja u skladu sa Zakonom o osiguranju⁹²:

1. osiguranje od posledica nezgode, uključujući osiguranje od povreda na radu i profesionalnih oboljenja, koje pokriva: 1. isplatu ugovorenih osiguranih suma, dela osiguranih suma, odnosno naknadu ugovorenih troškova, 2. isplatu zbog posledica povrede ili oštećenja zdravlja ili zbog smrti putnika;
2. dobrovoljno zdravstveno osiguranje, koje pokriva: 1. jednokratnu novčanu naknadu zbog nesposobnosti za rad, 2. naknadu ugovorenih troškova lečenja i 3. kombinaciju navedenih isplata;
3. osiguranje motornih vozila, koje pokriva štete na motornim vozilima na sopstveni pogon, osim šinskih vozila i na vozilima bez sopstvenog pogona, odnosno gubitak tih vozila;
4. osiguranje šinskih vozila, koje pokriva štete na šinskim vozilima, odnosno gubitak tih vozila;
5. osiguranje vazduhoplova, koje pokriva štete na vazduhoplovima, odnosno gubitak vazduhoplova;
6. osiguranje plovnih objekata, koje pokriva štete na plovnim objektima, odnosno gubitak plovnih objekata;
7. osiguranje robe u prevozu, koje pokriva štete na robi, odnosno gubitak robe, bez obzira na vrstu prevoza;
8. osiguranje imovine od požara i drugih opasnosti, koje pokriva štete na imovini koje nastaju usled požara, eksplozije, oluje i drugih prirodnih nepogoda, atomske energije, klizanja i sleganja tla, osim šteta koje pokrivaju osiguranja iz prethodnih tačaka;
9. ostala osiguranja imovine, koja pokrivaju štete na imovini nastale zbog loma mašina, provalne krađe, loma stakla, grada, mraza ili drugih opasnosti, osim šteta koje pokrivaju osiguranja iz prethodnih tačaka;
10. osiguranje od odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila, koje pokriva sve vrste odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila na sopstveni pogon na kopnu, uključujući odgovornost prilikom transporta;
11. osiguranje od odgovornosti zbog upotrebe vazduhoplova, koje pokriva sve vrste odgovornosti zbog upotrebe vazduhoplova, uključujući odgovornost prilikom transporta;

⁹² Zakon o osiguranju, »Sl. glasnik RS«, br.139/2014.

12. osiguranje od odgovornosti zbog upotrebe plovnih objekata, koje pokriva sve vrste odgovornosti zbog upotrebe plovnih objekata, uključujući odgovornost prilikom transporta;
13. osiguranje od opšte odgovornosti za štetu, koje pokriva ostale vrste odgovornosti, osim odgovornosti navedenih u tačkama 10-12;
14. osiguranje kredita, koje pokriva:
 - rizik od neplaćanja, odnosno kašnjenja u plaćanju zbog nesolventnosti ili drugih događaja ili postupaka,
 - izvozne kredite i ostale rizike povezane sa izvozom, trgovinom i ulaganjima na domaćem i stranom tržištu,
 - kredite koji se isplaćuju u ratama,
 - hipotekarne i lombardne kredite,
 - poljoprivredne kredite,
 - ostale kredite i zajmove;
15. osiguranje jemstva, koje garantuje neposredno ili posredno ispunjenje obaveza dužnika;
16. osiguranje finansijskih gubitaka, koje pokriva finansijske gubitke zbog:
 - gubitka zaposlenja,
 - nedovoljnih prihoda,
 - lošeg vremena,
 - izgubljene dobiti,
 - neplaniranih opštih troškova,
 - neplaniranih troškova poslovanja,
 - gubitka tržišne vrednosti,
 - gubitka zakupnine, odnosno prihoda,
 - posrednih poslovnih gubitaka, osim gubitaka pokrivenih u prethodno navedenim crtama,
 - ostalih neposlovnih gubitaka i 11. ostalih finansijskih gubitaka;
17. osiguranje troškova pravne zaštite, koje pokriva sudske troškove, troškove advokata i druge troškove postupka;
18. osiguranje pomoći na putovanju, koje pokriva pomoć licima koja naiđu na probleme na putovanju, odnosno u drugim slučajevima odsutnosti iz prebivališta ili boravišta;
19. druge vrste neživotnih osiguranja.

8. PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE

Kao što je neophodno razvijati svest o potrebi osiguranja na svim nivoima formalnog obrazovanja, tako je neophodno razvijati i svest o preduzetništvu, odnosno preduzetničku orijentaciju.

Preduzetnička orijentacija može se operacionalizovati na nekoliko nivoa: preduzetničkim obrazovanjem na svim nivoima formalnog obrazovanja, razvojem sklonosti ka preduzetništvu, podsticanjem preduzetničke orijentacije

nastavnika i preduzetničkom orijentacijom samog obrazovanja, posebno visokoškolskih ustanova. Pored razvoja preduzetništva, stvaranja poslova i unapređivanja zapošljivosti, što je od vrhunske važnosti za državu, obrazovanje iz oblasti preduzetništva se prepoznaje kao jedno od najvažnijih mera ekonomskog razvoja.

Postoji dilema da li se preduzetnici rađaju ili nastaju. Potvrđeno je da na razvoj preduzetništva pozitivno utiče preduzetničko obrazovanje koje bi trebalo da se nadoveže na opšte obrazovanje. Važnost preduzetničkog obrazovanja, odnosno predmeta *preduzetništvo* je ključno zbog mogućnosti uspešnog suočavanja sa problemima, traganja za i prepoznavanja mogućnosti, preuzimanja rizika, strateškog vođenja, marketinga, finansijskog planiranja i praćenja, finansiranja poslovanja, poslovnog planiranja i izrade poslovnog plana, selekcije i razvoja kadrova, rasta i razvoja, itd. Na značaj preduzetničkog obrazovanja koje može i treba da obezbedi visoko obrazovanje kroz predmet *preduzetništvo*, ali i kroz druge sadržaje, ukazuju pojedine studije.⁹³

Preduzetničko obrazovanje treba da omogući razbijanje mitova u preduzetništvu. Najčeći mitovi o preduzetništvu uključuju sledeće:⁹⁴

- *Preduzetnik se rađa*. Ovaj mit se bazira na pogrešnom verovanju da su neki ljudi genetski predisponirani da postanu preduzetnici. U realnosti, preduzetnici se stvaraju radnim iskustvom, školovanjem, sticanjem tehničkih i menadžerskih znanja i veština kao i razvojem preduzetničkih veština, pre svega sposobnosti uočavanja mogućnosti.
- *Preduzetnici su "kockari"*. Ovaj mit bazira se na pogrešnom tumačenju neophodnosti preuzimanja rizika. Preduzetnici moraju prihvatati određeni nivo rizika kako bi ostvarili željeni nivo finansijskog rezultata. Međutim, preduzetnici ne prihvataju rizik kao kockari. Preduzetničko prihvatanje rizika bazira se na adekvatnoj proceni i primeni procesa upravljanja rizikom.
- *Preduzetnici su motivisani isključivo novcem*. Naivno bi bilo verovati da je jedini motiv preduzetnika ostvarenje finansijskog rezultata. Novčana zarada svakako jeste motiv ali je retko primarni razlog započinjanja poslovnih poduhvata.
- *Preduzetnici moraju biti mladi i energični*. Preduzetnička praksa pokazuje da preduzetnici pripadaju različitim starosnim dobima. Kao što smo ukazali u prethodnim izlaganjima o demografskim faktorima preduzetništva, evidentno je povećanje starijih osoba u preduzetničkoj populaciji. Energičnost je značajna ali ne i presudna. Opšti stav investitora je

⁹³ Hisrich, R.D., Peters, M.P. i Shepherd, D.A.: *Poduzetništvo*, Mate, Zagreb, 2011.

⁹⁴ Barringer, B.R. and Ireland, R.D.: *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 15-17

da bi pre investirali u stamenog preduzetnika i osrednju poslovnu ideju nego u odličnu poslovnu ideju a osrednjeg investitora.⁹⁵ Preduzetnike čini snažnim njihovo iskustvo u oblasti, njihove veštine i sposobnosti koje će omogućiti razvoj poslovanja, solidna reputacija i strast za ideju i njeno ostvarenje.

- *Preduzetnici vole pažnju.* Ovaj mit je potpuno suprotan realnosti s obzirom da većina preduzetnika ne voli pažnju a samo mali broj želi da ostvari adekvatnu medijsku pažnju. Preduzetnici u ovom pogledu ne odstupaju od karakteristika šire populacije.

U Evropskoj uniji proces definisanja preduzetničkog obrazovanja je započeo definicijom preduzetničkog obrazovanja, "Preduzetništvo se odnosi sposobnost pojedinca da ideje pretoči u dela. Uključuje kreativnost, inovaciju i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima kako bi se postigli ciljevi. To podržava pojedince u njihovom svakodnevnom životu kod kuće i u društvu, čini da zaposleni postanu svesniji konteksta njihovog posla i sposobniji da ugrabe prilike, i pruža osnov preduzetnicima da osnivaju socijalnu ili poslovnu delatnost".⁹⁶

Stručno telo Evropske komisije je dalje razvilo definiciju, rekavši da preduzetničko obrazovanje "ne treba da se brka sa opštim poslovnim i ekonomskim studijama; njegov cilj je da promoviše kreativnost, inovaciju i samozapošljavanje i može da uključuje sledeće elemente:

- razvoj ličnih atributa i veština koji čine osnovu preduzetničkog duha i ponašanja (kreativnost, smisao za inicijativu, rizikovanje, samostalnost, samopouzdanje, vođstvo, timski duh, itd.);
- podizanje svesti studenata učenika o samozapošljavanju i preduzetništvu kao mogućim opcijama za karijeru;
- rad na konkretnim preduzetničkim projektima i aktivnostima;
- obezbeđivanje posebnih poslovnih veština i znanja o tome kako osnovati preduzeće i uspešno ga voditi."⁹⁷

Međutim, samo znanja iz predmeta *Preduzetništvo* najčešće nisu dovoljna za razvoj preduzetničkog duha. Ukoliko bi samo ona bila dovoljna, do sada bismo imali ogroman broj preduzetnika koji su znanja iz preduzetništva stekli na ekonomskim fakultetima. Preduzetnici su sanjari, vizionari, ljudi puni energije, okrenuti ka budućnosti i skloni prihvatanju rizika. Preduzetnici imaju potrebu za promenom i kontrolom nad ljudima i događajima kako bi se mogli koncentrisati na budućnost.

⁹⁵ Zhang, J.: »The Advantage of Experienced Start-Up Founders in Venture Capital Acquisition: Evidence from Serial Entrepreneurs«, *Small Business Economics*, Vol. 36, No. 2, 2010, str. 187–208.

⁹⁶ Commission staff working document - Report on the implementation of the Entrepreneurship Action Plan, SEC/2006/1132 final, Brisel, 2007.

⁹⁷ Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies: Final Report of the Expert Group, Brisel, 2008.

Preduzetnik je inovator, veliki strateg, stvaralac novih metoda za probiranje na nova tržišta ili stvaranje novih, div koji utiče na ceo svet, kao što su Henri Ford, Tom Votson iz IBM-a ili Rej Krok iz Mekdonaldsa.⁹⁸ Navedeni primeri potkrepljuju savremene pristupe u stručnoj literaturi u kojima se navodi da uspešan preduzetnik ima poseban skup osobina ličnosti. Poznato je da su osobine ličnosti delom nasledne, ali se i formiraju pod uticajem faktora iz okruženja, od detinjstva, u porodici, zatim u školi, tokom visokog obrazovanja i čitavog života.

Dakle, pored preduzetničkih znanja potreban je i razvoj orijentacije ka preduzetništvu. Ovo je naročito značajno u našem društvu jer je prethodni socijalistički društveno-ekonomski sistem stvorio svest o sigurnosti radnog mesta, odsustvu potrebe za individualnim aktivizmom preko uprosečavanja. Na osnovu istraživanja autora rada, rezultat je težnja većine mladih ka zaposlenju u državnim preduzećima i ustanovama, odsustvo kontinuiranog ličnog razvoja i aktivizma. Dakle, razvoj preduzetničke orijentacije mladih je neophodan, naročito studenata, budućih intelektualaca, nosilaca društveno-ekonomskog razvoja. Proces studiranja pruža brojne mogućnosti u smislu razvoja preduzetničkog duha kroz aktiviranje, inovacije, buđenje radoznalosti, lično sazrevanje, preuzimanje rizika,...

Razvoj preduzetničke orijentacije nije moguć ukoliko ne postoji preduzetnička orijentacija nastavnika. Navedeno podrazumeva da nastavnici moraju biti kreatori ideja, proaktivni, spremni na preuzimanje rizika, kontinuirano inoviranje studijske građe, kao i kontinuirano unapređenje sopstvenih znanja i veština. U prilog navedenom je podatak da u SAD veliki broj fakulteta i univerziteta ima nastavu iz preduzetništva, ali je samo njih nekoliko uključeno u stvaran proces kreiranja preduzeća pri čemu visokoškolska ustanova, nastavno osoblje i studenti dele zaradu iz profita takvog preduzeća. Isto tako, problemi naučnih istraživanja bi trebalo u većoj meri da budu eksplicitni ili implicitni faktori razvoja društva kroz primenu rezultata.

Konačno, same visokoškolske ustanove i univerziteti nalaze se u konkurentskoj utakmici. Preduzetnička orijentacija značajna je i za visokoškolske ustanove. To, međutim, ne podrazumeva čisto komercijalni pristup obrazovanju, već ravnopravnu utakmicu zasnovanu na komparativnim prednostima u kvalitetu. Kvalitet je produkt inovacija u obrazovanju, u naučnim istraživanjima, preduzetničke orijentacije nastavnika, kao i uspešnosti u kreiranju preduzetničke orijentacije studenata. Ostaje, naravno, kontinuirani izazov kako operacionalizovati ove segmente rada u visokom obrazovanju.

⁹⁸ Gerber, M.: Mit o preduzetništvu: Zašto većina malih privatnih firmi ne uspeva i šta učiniti u vezi s tim, Čarobna knjiga, Beograd, 2010.

9. POJAM KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Korporativno preduzetništvo naziva se još i internim preduzetništvom. Iako imaju zajednički prefiks, korporativno preduzetništvo i korporativno upravljanje nemaju međusobne veze osim što se korporativnim upravljanjem može stimulisati korporativno preduzetništvo a korporativnim preduzetništvom se ostvaruju bolji rezultati za sve stejkholdere, što olakšava korporativno upravljanje.

Nastanak korporativnog upravljanja može se vezivati sa nastankom prvih međunarodnih kompanija u šesnaestom i sedamnaestom veku, kao što su bile East India Company, the Levant Company ili Hudsons Bay Company.⁹⁹ Istočnoindijska kompanija je bila prva u kojoj je zabeležen slučaj podele vlasništva i rukovođenja. U istom periodu, krajem sedamnaestog veka, je u centralnim bankama Engleske i Škotske (Bank of England i Bank of Scotland) prvi put upotrebljena reč "direktor".¹⁰⁰ Istorijski posmatrano, primena korporativnog upravljanja u početnim fazama razvoja vezuje se prvenstveno za velike kompanije ali se u modernom poslovanju neophodno odnosi na sve oblike organizovanja privrednih aktivnosti. Međutim, analiza istorijskog razvoja korporativnog upravljanja prati isključivo velike kompanije, pri čemu su dva tržišna kraha u Francuskoj i Velikoj Britaniji i usvajanje zakona u osamnaestom veku u Velikoj Britaniji kojim je zabranjeno osnivanje novih akcionarskih društava¹⁰¹, značajni s obzirom da su sputali razvoj inicijalni prapočetaka savremenog korporativnog upravljanja. Takođe, do kasnog devetnaestog veka dominiraju preduzetnički oblik organizovanja i partnerstva iako koncept podele rizika, putem zajedničkog vlasništva, počinje da se primenjuje od sedamnaestog veka. Navedeni faktori su usloveli specifičnost razvoja korporativnog upravljanja koje se u punom smislu počinje razvijati između dva svetska a naročito nakon Drugog svetskog rata. Ključni pokretački motiv za razvoj korporativnog upravljanja jeste disperzija vlasništva i jačanje uloge profesionalnog menadžmenta. Međutim, istinski razvoj korporativnog upravljanja karakterističan je za kraj dvadesetog veka kao i novi milenijum. Cheffins ističe da je istorija korporativnog upravljanja prvenstveno Američka a tek potom međunarodna, s obzirom da je u SAD korporativno upravljanje postalo "moderno" tokom sedamdesetih a međunarodnu dimenziju dobilo tek tokom devedesetih godina dvadesetog veka.¹⁰²

⁹⁹ Vidi detaljan pregled u: Morck, R.K. (ed.): *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, National Bureau of Economic Research conference report, University of Chicago Press, Chicago and London, 2005.

¹⁰⁰ Farrar, J.H.: »A Brief Thematic History of Corporate Governance«, *Bond Law Review*, Vol. 11, No. 2, 1999. Raspoloživo na: <http://epublications.bond.edu.au/blr/vol11/iss2/9>

¹⁰¹ Morck, R.K. and Steier, L.: »The Global History of Corporate Governance – An Introduction«, Working Paper 11062, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, 2005.

¹⁰² Cheffins, B.R.: »The History of Corporate Governance«, in Mike Wright, Donald Siegel, Kevin Keasey and Igor Filatotchev, eds. *Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford, UK, forthcoming; University of Cambridge Faculty of Law Research Paper No. 54/2011; ECGI - Law Working Paper No. 184/2012.

Korporativno upravljanje je skup pravila i ponašanja koja određuju kako se upravlja društvima kapitala i kako se ona kontrolišu, strateški uređujući odnose između menadžera, članova nadzornog odbora i odbora direktora, članova/akcionara i ostalih zainteresovanih strana.¹⁰³ Iz navedenog relativno širokog određenja korporativnog upravljanja proizilazi da je reč o pravilima koja omogućavaju unapređenje poslovanja u interesu svih zainteresovanih subjekata, koja se primenjuju kada su funkcije vlasništva i upravljanja odvojene. Osnovni cilj je da se obezbedi dugoročno održiva maksimizacija vrednosti akcija, odnosno dugoročno održivo profitabilno poslovanje. U dokumentu kojim su determinisani principi korporativnog upravljanja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) navodi se da je korporativno upravljanje “skup odnosa između menadžmenta kompanije, njenog borda direktora, njenih akcionara i drugih nosilaca interesa”¹⁰⁴. Takođe, navodi se da je korporativno upravljanje ključni element u unapređenju ekonomske efikasnosti i rasta kao i unapređenja poverenja investitora. Upravo je razvoj korporativnog upravljanja, uslovljen podelom između vlasnika kapitala i profesionalnih menadžera, omogućio stvaranje jasne demarkacione linije između modernog i tradicionalnog kapitalističkog privrednog i društvenog poretka. Takođe, samo korporativno upravljanje pretrpelo je značajne izmene. Naime, tradicionalističko viđenje korporativnog upravljanja u fokusu je imalo isključivo akcionare. Osnovni fokus savremenog korporativnog upravljanja, međutim, jeste regulisanje odnosa vlasnika i menadžmenta ali i odnosa prema zaposlenima, klijentima, konkurentima, državi i široj društvenoj zajednici, odnosno svim nosiocima legitimnog interesa.

Pravni okvir primene korporativnog upravljanja čine propisi na različitim nivoima kojima se određuje sprovođenje upravljanja. U Srbiji, za osiguravajuća društva, slično i svim privrednim društvima, ključni elementi pravnog okvira korporativnog upravljanja su Zakon o privrednim društvima, Kodeks korporativnog upravljanja koji je izradila Privredna komora Srbije, Smernica o korporativnom upravljanju u društvima za osiguranje koju je izradila Narodna banke Srbije, osnivački akti, statuti, kodeksi korporativnog upravljanja i drugi akti pojedinačnih društava za osiguranje.

Zakon o privrednim društvima predstavlja okvir najvišeg nivoa za primenu korporativnog upravljanja. Reč je o zakonu kojim se uređuje pravni položaj privrednih društava, odnosno pitanja koja uključuju njihovo osnivanje, upravljanje, statusne promene, promene pravne forme, prestanak i druga pitanja od značaja za njihov položaj. U Srbiji se oblast korporativnog upravljanja pokušala pravno uokviriti usvajanjem Zakona o privrednim društvima 2004. godine.¹⁰⁵ Postojanje upravnih odbora kao ključnog činioca korporativnog upravljanja i

¹⁰³ Kodeks korporativnog upravljanja, Privredna komora Srbije, “Službeni glasnik RS”, br. 99/2012.

¹⁰⁴ *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, France, 2004, str. 11 (preamble)

¹⁰⁵ Zakon o privrednim društvima, »Sl. glasnik RS«, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015.

problemi nastali privatizacijom u domenu odnosa između većinskih i manjinskih vlasnika, odnosno akcionara, za razliku od uobičajenog problema između vlasnika i menadžmenta, ključni su aspekti koji su karakterisali primenu ovog Zakona. U cilju unapređenja efikasnosti korporativnog upravljanja, povećanja odgovornosti direktora kao i zaštite interesa malih akcionara Skupština Srbije usvojila je Novi Zakon o privrednim društvima koji će se odnositi i na preduzetnike.

Zakonom o osiguranju¹⁰⁶ kao *lex specialis* zakonom determinisana su sva ključna statusna pitanja osnivanja, poslovanja i prestanka rada društava za osiguranje u Srbiji. Za razliku od bankarskog sektora gde Zakon o bankama u velikoj meri određuje pojedine aspekte korporativnog upravljanja¹⁰⁷, u delu koji se odnosi na organe društva Zakon o osiguranju se u najvećoj meri poziva na zakon kojim se uređuje pravni položaj privrednih društava. Međutim, Zakonom o osiguranju preciziraju se uslovi koje moraju da ispunjavaju pojedini članovi uprave, uključujući i zahteve u pogledu školske spreme, kvalifikacija i profesionalnog iskustva. Pitanja po kojima se poslovanje društava za osiguranje drugačije rešavaju u odnosu na druge privredne subjekte a koja se odnose na organe društva regulisana su članovima 42.-47. Zakona o osiguranju. Prema ovim odredbama Narodna banka Srbije daje i oduzima saglasnost za obavljanje funkcija člana uprave i člana nadzornog odbora. Takođe, determinisane su i obaveze i odgovornosti članova uprave i nadležnosti nadzornog odbora.

Ključni pravni dokument koji zajedno sa Zakonom čini pravni okvir za primenu korporativnog upravljanja u društvima za osiguranje u Srbiji jeste Kodeks korporativnog upravljanja¹⁰⁸ koji je usvojila Privredna komora Srbije u septembru 2012. godine a koji je usklađen sa odredbama novog Zakona o privrednim društvima, predstavlja njegovu dopunu i omogućava svojevrsnu njegovu konkretizaciju, odnosno pojašnjavanje i prilagođavanje dispozitivnih pravila Zakona u poslovnoj praksi privrednih društava. Usvajanjem ovog Kodeksa prestao je da važi Kodeks Privredne komore usvojen 2005. godine. Osnovni cilj novog Kodeksa korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije jeste unapređenje sistema korporativnog upravljanja u svim društvima kapitala u Srbiji. Za razliku od prethodnog, novi Kodeks namenjen je svim društvima kapitala a posebno onim društvima u kojima je korporativno upravljanje do sada bilo zanemarivano – porodičnim društvima, malim i srednjim preduzećima i preduzećima u kojima je država vlasnik. Pravila Kodeksa nisu obavezujuća ali se preporučuju i mogu se direktno primeniti a sva društva

¹⁰⁶ Zakon o osiguranju, "Službeni glasnik RS", br.139/2014

¹⁰⁷ Trifunović, A.: "Principi korporativnog upravljanja u bankama u svetlu pravno - regulatornog okvira u Srbiji", Bankarstvo, Vol. 38, No. 1-2, 2009, str. 84-96. i Gegenheimer, G.A.: Izveštaj i preporuke za pravni okvir korporativnog upravljanja u finansijskom sektoru Srbije. BearingPoint, 2008.

¹⁰⁸ Kodeks korporativnog upravljanja, Privredna komora Srbije, "Službeni glasnik RS", br. 99/2012.

moгу primenjivati i drugi kodeks korporativnog upravljanja s tim što o tome moraju izvestiti Privrednu komoru. Suštinski, ovaj dokument predstavlja svojevrsnu polazišnu osnovu za izradu kodeksa korporativnog upravljanja svakog pojedinačnog privrednog društva, odnosno društva za osiguranje. Sadrži dve vrste pravila: preporuke koje bi trebalo prihvatiti i po njima postupati i predloge koji se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja. Struktura Kodeksa usmerena je u pravcu determinisanja principa na kojima treba da se bazira rad članova i skupštine članova, odbora direktora i nadzornih odbora, internog nadzora, objavljivanja i odnosa sa nosiocima interesa za poslovanje društva. Prvo su determinisana pravila za društva kapitala, koja su podeljena u tri celine koje uključuju sva društva kapitala, dodatne principe i preporuke za velika društva kapitala i javna akcionarska društva i dodatne principe i preporuke za javna akcionarska društva, a potom su određeni dodatni principi i preporuke za porodična društva kapitala i posebno za društva kapitala u kojima je država član.

Za društva za osiguranje posebnu specifičnost u odnosu na druge privredne subjekte predstavlja sprovođenje nadzora od strane Narodne banke Srbije, a imajući u vidu izuzetan značaj ovog sektora. Polazeći od uočenih problema u korporativnom upravljanju prilikom nadzora društva za osiguranje u nameri da podstakne "usklađivanje aktivnosti organa društva za osiguranje sa složenošću, obimom i stepenom rizika kome su izložena društva za osiguranje"¹⁰⁹, Narodna banka Srbije izradila je Smernicu o korporativnom upravljanju u društvima za osiguranje. Za bankarski i sektor osiguranja uobičajeno je u svetu da se zakonski propisi dopunjuju izradama smernica koje po pravilu nisu obavezujuće ali predstavljaju najbolje prakse. Takođe, uobičajeno je da uprkos činjenici da nisu obavezujuće, postoji veliko zalaganje regulatornih organa za prihvatanjem smernica u poslovnim praksama osiguravajućih društava, što je slučaj i u Srbiji. Naime, i u samom tekstu ove Smernice navodi se da ona nije obavezujuća, da Narodna banka Srbije neće kontrolisati da li je društva za osiguranje primenjuju, ali da se očekuje od osiguravajućih društava da korporativno upravljanje organizuju na način koji neće imati negativan uticaj na ukupnu izloženost riziku i profil rizika u dužem roku i koji neće sprečavati ili otežavati ostvarivanje postavljenih ciljeva, strategije poslovanja i operativnih planova. Takođe, navodi se i da primenom smernice društva za osiguranje mogu značajno unaprediti svoje poslovanje, konkurentnost i reputaciju i preduprediti preduzimanje pojedinih mera nadzora. Smernicom se detaljnije određuju prava akcionara koji imaju najveću odgovornost u procesu upravljanja i nadgledanja poslovanja društva za osiguranje kao i preporuke društvima za osiguranje kako da obezbede ravnopravan tretman akcionara, način ostvarenja zaštite interesa

¹⁰⁹ Smernica br. 2 o korporativnom upravljanju u društvima za osiguranje, Narodna banka Srbije - https://www.nbs.rs/internet/latinica/20/osg/smernica_2_korp_upravljanje.pdf

i ostalih zainteresovanih lica, pre svega osiguranika, korisnika osiguranja, trećih oštećenih lica i države. Posebno su predloženi načini obezbeđenja adekvatnog obelodanjivanja i transparentnosti u cilju usaglašenosti sa međunarodnim principima korporativnog upravljanja, utvrđivanja tržišne vrednosti i zaštite solventnosti, aktivnosti članova upravnog i nadzornog odbora. Kvalitetno korporativno upravljanje podrazumeva organizovanje i sprovođenje aktivnosti upravljanja i kontrolisanja društvima za osiguranje koje omogućava ostvarenje strategije i poslovnih ciljeva, odnosno koje omogućava visoku efikasnost u svakodnevnom poslovanju, konkurentnost, solventnost, stabilnu reputaciju i dugoročno održivu profitabilnost. Putem kvalitetnog korporativnog upravljanja društva za osiguranje biće u poziciji pozitivnog vrednovanja tržišnih mehanizama što će im omogućiti da privuku kapital po povoljnijim uslovima, pre svega u pogledu cene pribavljanja s obzirom da cene akcija sa unapređenjem korporativnog upravljanja rastu dok visina kamate na dužničke instrumente koje emituju društva opada, privuku i zadrže zaposlene sa najkvalitetnijim referencama, kontinuirano povećavaju privlačenje novih kao i zadržavanje postojećih klijenata – osiguranika i ostvare zadovoljstvo svih ostalih nosilaca interesa za njihovim poslovanjem. Kvalitetno korporativno upravljanje osnova je dugoročno održivog poslovanja svih privrednih subjekata te tako i osiguravajućih društava. Njegov značaj raste sa preorijentacijom na tržišni sistem privređivanja ali i zahvaljujući promenama regulatornog okvira koji predstavlja osnovu za njegovu primenu. Primenom kvalitetnog korporativnog upravljanja unapređuje se efikasnost poslovanja i konkurentna pozicija na tržištu proizvoda i usluga koje predstavljaju predmet osnovne delatnosti subjekta privređivanja što, posmatrano u masi na nivou čitave nacionalne ekonomije, omogućava snažan ekonomski rast.

U obezbeđenju kvalitetnog korporativnog upravljanja izuzetno je značajno da okvir jasno definiše uloge, odgovornosti i ovlašćenja pojedinih organa uprave kao i odgovarajuće kontrole. Kvalitetno korporativno upravljanje, neosporno važno za uspeh privređivanja, određuje više činilaca. Naime, poštovanje pravnog okvira osnovni je preduslov za sprovođenje kvalitetnog korporativnog upravljanja u praksi poslovanja društva za osiguranje u Srbiji. Ono pre svega zahteva visok stepen zaštite investitora pume zaštite njihovih prava u procesu upravljanja i nadgledanja poslovanja i obezbeđenje ravnopravnosti tretmana svih investitora podjednako ali i visok stepen zaštite ostalih nosilaca interesa, pre svega osiguranika, korisnika osiguranja, trećih oštećenih lica i države. Takođe, značajni su adekvatan i transparentan rad nadzornog odbora, koji će na objektivan način obezbediti sprovođenje ključnih ciljeva korporativnog upravljanja adekvatno obelodani, i transparentnost u celokupnom procesu poslovanja što podrazumeva obelodanjivanje svih relevantnih informacija o poslovanju društva i ostvarenim rezultatima. Konačno, posebno je značajan rad odbora direktora i generalnog direktora.

Korporativno preduzetništvo je pojam koji se koristi za opisivanje preduzetničkog ponašanja u okviru velikih ili kompanija srednje veličine. Kao sinonimi za korporativno preduzetništvo uobičajeno se pojavljuju “organizaciono preduzetništvo” i “interno preduzetništvo”.

Definicije korporativnog preduzetništva su brojne i različite i tokom godina su ispoljavale tendencije promena. U osnovi, korporativno preduzetništvo uključuje stvaranje, razvoj i implementaciju novih ideja i ponašanja kompanije¹¹⁰. Ova perspektiva posmatranja korporativnog preduzetništva fokusira se na inovacije, koje mogu uključivati nove proizvode ili usluge, procese, administrativne sisteme ili programe koji se odnose na zaposlene u organizaciji. U ovom smislu, korporativno preduzetništvo unapređuje sposobnost kompanija da steknu inovativne veštine i da ih uspešno primenjuju.

Druge definicije se odnose na mogućnosti osnovanih kompanija da se obnavljaju ili da kreiraju nove poduhvate. Korporativno preduzetništvo se definiše kao sposobnost koja omogućava menadžerima da sistematično prevazilaze interna ograničenja kako bi mogli da ponovno inoviraju kompaniju kroz sveže poslovne inicijative.¹¹¹ Korporativno preduzetništvo se definiše i kao preduzetništvo koje uključuje formalne ili neformalne aktivnosti čiji je cilj kreiranje novih poslova unutar uspostavljenih kompanija kroz proizvodne i procesne inovacije i tržišni razvoj.¹¹² Autori ove definicije sugerišu aktivnosti koje treba da se sprovedu na korporativnom, divizionom, funkcionalnom ili nivou projekata, sa jedinstvenim ciljem unapređenja konkurentске pozicije i finansijskih performansi.

Postoje i definicije koje istovremeno nastoje da obuhvate i obnavljanje i kreiranje novih poduhvata, zbrajanjem korporativnih inovacija, obnavljanja i kreiranja novih poslova¹¹³ Ovakvim pristupom definisanju korporativnog preduzetništva inovacije (koje podrazumevaju uvođenje nečeg novog na tržište), strateško obnavljanje (koje podrazumeva organizaciono transformisanje koje uključuje ključne strategijske i/ili druge strukturne promene) i kreiranje novih poslovnih poduhvata i organizacija u okviru postojeće organizacije, su značajni i legitimni delovi koncepta korporativnog preduzetništva.

¹¹⁰ Damanpour, F.: »Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Determinants and Moderators,« *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, str. 355–390.

¹¹¹ Salvato, C., Sciascia, S., and Alberti, F.: »The Microfoundations of Corporate Entrepreneurship as an Organizational Capability,« *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 10, No. 4, 2009, str. 279–298.

¹¹² Zahra, S., Neubaum, D., and Huse, M.: »Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems,« *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, 2000, str. 947–966.

¹¹³ Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M., and Veiga, J.: »Transformational Leadership's Role in Promoting Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface,« *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, 2008, str. 557–576.

Osnovna pretpostavka za korporativno preduzetništvo je da je preduzetničko delovanje nešto za šta se ljudi sami odlučuju a top menadžment unutar organizacije može uticati na taj izbor stvaranjem pogodnog korporativnog okruženja. Organizacije se razlikuju u pogledu obima u kom omogućavaju povoljno okruženje za preduzetničko delovanje. Podsticajna okruženja za preduzetničko delovanje karakterišu, na primer, odgovarajući sistemi nagradivanja i motivacija od strane top menadžmenta i jasni ciljevi. Prema Šepardu i Krugeru podsticajno okruženje je ono koje kod članova organizacije pojačava zapažanje preduzetničkih delatnosti kao mogućih i poželjnih.¹¹⁴

Interes za internim, odnosno korporativnim preduzetništvom unutar utemeljenih organizacija i organizacionih kultura, intenzivirao se zahvaljujući promenama u društvu, kulturi i poslovanju. Na nivou društva, sve je već interes za sopstveni rad pod sopstvenim uslovima. Pojedinci koji snažno veruju u svoje veštine, mogućnosti da vide ono što drugi ne mogu, koji veruju u svoje talente, nastoje da stvore i često i stvaraju nešto novo, nešto svoje. Sve više takvih pojedinaca želi da ima slobodu u izražavanju i delovanju i na svom radnom mestu.

Pojedine kompanije kreiraju poseban ambijent kako bi dopunski stimulisali takve pojedince na stvaranje ideja ali i iznalaženje mogućnosti u realizaciji ideja. Google je primer kompanije koja razvija kulturu ali i sam ambijent koji treba da deluje stimulatивно na pojedince koji su u mogućnosti da razviju nešto novo, drugačije i bolje. Upravo je Google jedan od takmaca za novo tržište InsurTech u vidu prodaje osiguranja motornih vozila preko *Google Compare*. Ovakvih primera ima i u Srbiji, posebno u Novom Sadu u novim IT kompanijama. Ovo je naročito bitno s obzirom da su ideje kritični faktori uspeha, ne samo visokotehnoloških kompanija već i osiguravajućih društava.

Korporativno preduzetništvo, dakle, predstavlja jednu od metoda stimulanja i kapitalizacije vrednosti pojedinaca koji mogu napraviti organizaciju, proizvod, uslugu, distribuciju ili nešto drugo, drugačijim i boljim u odnosu na postojeće i to unutar same kompanije. Naglašavamo da korporativno preduzetništvo nije ograničeno samo na korporacije, već i na manje firme, odnosno kompanije, bez obzira na naziv korporativno preduzetništvo.

Jedan od tipičnih primera neadekvatnog pristupa internom, odnosno korporativnom preduzetništvu bila je kompanija Xerox. Najpoznatiji gubitak internog preduzetništva ove kompanije bio je Stiv Džobs koji je pokrenu i razvio Apple Computer, Inc. Za svaku kompaniju, nezavisno od veličine, postalo je važno zadržavati ili negovati i razvijati preduzetnički duh u organizaciji kako bi se inoviralo i raslo. U velikim organizacijama često postoje problemi koji sprečavaju kreativnost i inovaciju, posebno vezani uz aktivnosti koje nisu direktno povezane sa misijom organizacije. Otpornost prema fleksibilnosti, rastu i diverzifikaciji poslovanja kompanije mogu rešavati razvojem preduzetničkog duha unutar organizacije.

¹¹⁴ Shepherd, D. & Krueger, N.: An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 2002, Issue Winter, str. 167-185, 2002.

Korporativno preduzetništvo u okviru postojećih kompanija obuhvata tri fenomena koji mogu ali ne moraju biti međusobno povezani¹¹⁵:

1. rađanje novih poslova u okviru postojeće firme,
2. transformacije postojećih firmi kroz obnovu ili preoblikovanje ključnih ideja na kojima se zasniva poslovanja i
3. inovacije.

Istraživači su koristili različite nazive da objasne navedene fenomene. Kreiranje novih poslova u okviru postojeće firme naziva se internim korporativnim preduzetništvom (internal corporate venturing) i internim preduzetništvom (intrapreneurship). Proces transformacije korporacija preko preoblikovanja ključnih ideja na kojima su zasnovane naziva se strateškim obnavljanjem (strategic renewal), strateška promena, oživljavanje i transformacija (strategic change, revival and transformation) i organizaciono obnavljanje (organisation renewal). Sintetizujući ove poglede, korporativno preduzetništvo se može definisati kao proces u okviru koga pojedinac ili grupa pojedinaca, u saradnji sa postojećom organizacijom, kreiraju novu organizaciju ili podstiču obnavljanje ili inovacije u okviru organizacije¹¹⁶.

Iako mogu izgledati kao slični, zbog istog cilja, postoji razlika između pojmova korporativnog preduzetništva i korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje je skup pravila i ponašanja koja određuju kako se upravlja društvima kapitala i kako se ona kontrolišu, strateški uređujući odnose između menadžera, članova nadzornog odbora i odbora direktora, članova/akcionara i ostalih zainteresovanih strana.¹¹⁷ Iz navedenog relativno širokog određenja korporativnog upravljanja proizilazi da je reč o pravilima koja omogućavaju unapređenje poslovanja u interesu svih zainteresovanih subjekata, koja se primenjuju kada su funkcije vlasništva i upravljanja odvojene. Osnovni cilj je da se obezbedi dugoročno održiva maksimizacija vrednosti akcija, odnosno dugoročno održivo profitabilno poslovanje.¹¹⁸ Korporativno preduzetništvo nije ograničeno samo na velike kompanije, nije ograničeno skupom pravila i ponašanja i ne mora se neophodno odnositi na menadžere, članove nadzornog odbora i odbora direktora, iako su menadžeri sa preduzetničkim sklonostima ključni nosioci preduzetničkih aktivnosti u velikim kompanijama.

Korporativno preduzetništvo omogućava kreativnim pojedincima koji su zaposleni u velikim kompanijama da dođu do izražaja zahvaljujući svojim svežim idejama o novim proizvodima, postupcima i procesima. Ideje koje dolaze od zaposlenih omogućavaju kompanijama da blagovremeno

¹¹⁵ Sharma, P., and Chrisman, J. J.: »Towards reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 11- 27.

¹¹⁶ Sharma, P., and Chrisman, J. J.: »Towards reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 11- 27.

¹¹⁷ Kodeks korporativnog upravljanja, Privredna komora Srbije, »Službeni glasnik RS«, br. 99/2012.

¹¹⁸ Njegomir, V. i Tepavac, R.: »Corporate governance in insurance companies«, *Management, Faculty for organisational sciences, University of Belgrade*, Vol. 19, No. 71, 2014, pp. 81-95.

uoče prilike za poboljšanje poslovanja. Korporativno preduzetništvo se i pojavljuje kao izraz težnje da se zaposlenima omogući da se unutar kompanija ostvare kao preduzetnici. Interni preduzetnici omogućavaju rast kompanije kroz davanje predloga za poboljšanje postojećih proizvoda i/ili usluga, uvođenje novih proizvoda i/ili usluga, smanjenje troškova, razvoj novih marketinških pristupa, posebno kanala prodaje i primenu drugih inovacija u poslovanju. Motivacija zaposlenih za interno preduzetništvo jeste pristup resursima, slobodno delovanje i samomotivacija, korporativne nagrade i priznanja kao i prelazak na bolje radno mesto ili dobijanje vlasničkog učešća u kompaniji.

Sušтина preduzetništva, uključujući i korporativno preduzetništvo, su inovacije¹¹⁹ koje omogućavaju stvaranje vrednosti¹²⁰ i održivi rast kompanija¹²¹. Korporativno preduzetništvo je proces u kome pojedinci unutar organizacija nastoje da iskoriste mogućnosti bez obzira na resurse koje trenutno kontrolišu¹²². Menadžer preduzetnik povezuje odvojene delove novog tehničkog znanja koje će obezbediti rešenje za rešenje određenog problema potrošača i obezbeđenjem potrebnih resursa uparuje ovu tehničku sposobnost sa satisfakcijom tržišta. Ovaj proces dovodi do stvaranja novih poslova i do transformacije kompanija putem obnavljanja ključnih ideja na kojima su zasnovane.

10. ZNAČAJ KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA U OSIGURANJU

Okruženje u kojem posluju osiguravajuća društva današnjice primorava na konstantne inovacije, odnosno preduzetnički pristup u poslovanju. Ideja preduzetništva uobičajeno se, međutim, povezuje sa realizacijom novih poslovnih poduhvata, odnosno pokretanjem novih kompanija. Međutim, vodeći guru iz oblasti menadžmenta Piter Draker¹²³ smatra da se poslovima u organizaciji, nezavisno od veličine organizacije, mora upravljati na preduzetnički način. Takođe, Draker smatra da veličina nije prepreka za uspeh u domenu preduzetništva i inovacija¹²⁴. Upravo su velike kompanije u savremenom poslovanju nosioci inovacija i preduzetništva. Velike kompanije su razvile preduzetničke modele ponašanja a zahvaljujući velikoj raspoloživosti resursa za podršku preduzetničkih ideja one produkuju veći broj inovacija u odnosu na manje kompanije koje nemaju dovoljno kadrova i finansijskih sredstava.

¹¹⁹ Drucker, P. F.: *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985.

¹²⁰ Khandwalla, P. N.: »Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence«, *Organization Studies*, vol. 8, br. 1, 1987, str. 39-59.

¹²¹ Ray, S., and Ramachandran, K.: »A Framework for Developing a Comprehensive Theory of Entrepreneurship«, *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 1, 1996, str. 1-22.

¹²² Stevenson, H. H., Roberts, M. J., and Grousbeck, H. I.: *New Business Ventures and the Entrepreneur*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2006.

¹²³ Draker, P.: *Moj pogled na menadžment*, ASEE, Novi Sad, 2003.

¹²⁴ Drucker, P. F.: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, HarperBusiness, New York, 1985.

Preduzetništvo bi se moglo odrediti i kao delatnost preduzetnika, kreativnih pojedinaca, koja je usmerena na pokretanje poslovanja sa ciljem ostvarivanja profita. Ovo uobičajeno određenje preduzetništva negira postojanje preduzetničkog duha nakon osnivanja.¹²⁵ Brojna istraživanja (na primer, Johnson¹²⁶) ukazuju da velik broj zaposlenih i njihovih rukovodilaca smatra da preduzeća dostizanjem određenje veličine gube sposobnost i kapacitet da se ponašaju preduzetnički, odnosno da stimulišu inovacije i razvoj. Isti autor, međutim, smatra da kompanije uopšteno, a time i osiguravajuća društva, ne mogu opstati u dinamičnom i izrazito konkurentnom tržišnom okruženju današnjice ukoliko nisu spremne da se prilagođavaju, da usvajaju proaktivne pristupe po pitanju inovacija.

Istaknuti stručnjak iz oblasti menadžmenta Isak Adičes naglašava značaj postojanja preduzetničkog duha i u osnovanim kompanijama. Naime, Isak Adičes je razvio ideju o značaju preduzetničkog pristupa u svim fazama životnog ciklusa kompanije pri čemu četiri menadžerske uloge, proizvođenje rezultata, administriranje, preduzetništvo i integrisanje, treba da odgovore na ključna pitanja: šta, kako, kada i ko, vodeći uvek računa o pitanju zašto.¹²⁷

Korporativno preduzetništvo ili interno preduzetništvo, prema Morrisu i Kuratkou¹²⁸, predstavlja okvir koji omogućava kontinuiranu promenu i inovacije u uspostavljenim kompanijama. Kompanije moraju konstantno da ispituju zadovoljenost tržišta i da kontinuirano posvećuju značajnu pažnju izboru sprovođenja aktivnosti i upravljanja na način koji omogućava ostvarenje uspeha i ima veliku verovatnoću da ostvari zadovoljenje raznih stejkholdera. Korporativno preduzetništvo ili interno preduzetništvo jeste određenje za preduzetnički duh već osnovanih kompanija koje nastoje da pronađu i realizuju profitabilne ideje. Korporativno preduzetništvo omogućava i realizaciju komercijalnih inovacija u već osnovanim kompanijama.

Promene u okruženju su naglasile potrebu za korporativnim preduzetništvom¹²⁹ i kompanije širom sveta nastoje da podstiču preduzetništvo kako bi veći broj poslovnih mogućnosti bio identifikovan i iskorišćen¹³⁰. Brojne

¹²⁵ Njegomir, V. i Marović, B.: »Korporativno preduzetništvo u osiguranju: Preduzetnički duh u upravljanju odštetnim zahtevima«, Zbornik radova, XVII Međunarodni naučni skup: Osiguranje, naknada štete i parnični postupak, Udruženje za odštetno pravo, Institut za uporedno pravo i Pravosudna akademija, Vršac, septembar, 2014, str. 214-225.

¹²⁶ Johnson, D.: »What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations«, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 4, 2001, str. 135 – 140.

¹²⁷ Adičes, I.: Adičesov bukvar za preduzetnike: priča o pet preduzeća, *Privredni pregled*, Beograd i Adičes Southeast Europe, Novi Sad, 2002.

¹²⁸ Morris, M.H. and Kuratko, D.F.: *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, TX, 2002.

¹²⁹ Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and McGee, J. E.: »Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, 85-102. i Brazeal, D. V. and Herbert, T. T.: »The Genesis of Entrepreneurship«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 29-45.

¹³⁰ Sathé, V.: »Fostering Entrepreneurship in the Large Diversified Firm«, *Organisational Dynamics*, Vol. 8, No. 1, 1989, str. 20-32. i Russell, R. D.: »Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 65-84.

kompanije su sa uspehom uspele da podstiču preduzetništvo i razvile su nove pristupe inoviranju, kreiranju novih poslova i ostvarivanju profitabilnog rasta. Promene, inovacije i preduzetništvo opisuju faktore koji uspešnim kompanijama omogućavaju da uspešno konkurišu na tržištu, odnosno čine da budu uspešne¹³¹.

Održavanje konkurentske prednosti razlikuje se u odnosu na postizanje održive konkurentske prednosti. Potraga za konkurentskom prednošću zahteva da kompanije i menadžeri kontinuirano inoviraju sami sebe. Naime, konkurentska prednosti proističe iz pet ključnih sposobnosti kompanija¹³²:

1. adaptibilnost (sposobnosti da se ostvari prilagođavanje novim tehnologijama, novim potrebama potrošača, novim regulatornim pravilima i drugim promenama bez gubljenja fokusa ili značajnijeg prekida ključnih poslovnih operacija),
2. fleksibilnost (sposobnosti da se dizajniraju strategije, procesi i operacioni pristupi koji mogu obezbediti zadovoljenje različitih i stalno menjajućih zahteva potrošača, distributera, dobavljača, finansijera, regulatornih organa i drugih stejkholdera),
3. brzina (sposobnost da se brzo deluje u cilju iskorišćavanja mogućnosti kao što su razvoj novih proizvoda i/ili usluga i brzog donošenja kritičnih operativnih odluka),
4. agresivnost (intenzivan, fokusiran i proaktivan pristup eliminisanju konkurenata, zadovoljenju potrošača i porastu broja zaposlenih),
5. inovativnost (kontinuiran prioritet na razvoju i lansiranju novih proizvoda, usluga, procesa, tržišta i tehnologija).

Ovih pet sposobnosti čine preduzetništvo u kompanijama, odnosno korporativno preduzetništvo. Kontinuirane inovacije i sposobnost kontinuiranog redefinisiranja polja konkurentnosti su ključne sposobnosti koje definišu korporativne performanse u globalnoj ekonomiji dvadeset i prvog veka¹³³. Da bi se ostvarile ove sposobnosti neophodno je korišćenje kreativnih sposobnosti zaposlenih s obzirom da su sposobnosti iskorišćene kada zaposleni daju doprinos misiji i životu privrednog subjekta i imaju snagu da urade nešto sa svojim sposobnostima.¹³⁴

Brojne studije potvrđuju značaj korporativnog preduzetništva u ostvarenju konkurentske prednosti¹³⁵. Korporativno preduzetništvo može predstavljati značajnu razliku u sposobnosti kompanija da se takmiče na tržištu. Korpora-

¹³¹ Christensen, C.M., Raynor, M.E.: *The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

¹³² Morris, M.H., Kuratko, D. F. and Colvin, J.G.: *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH, 2008.

¹³³ Pitelis, C. & Teece, D.: »The (new) nature and essence of the firm«, MPRA Paper 24317, University Library of Munich, Germany, 2009.

¹³⁴ Brandt, S.: *Entrepreneurship in Established Companies*, Irwin, Homewood, IL., 1986.

¹³⁵ Zahra, S. A., Kuratko, D. F., Jennings, D. F.: »Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 5-10.

tivno preduzetništvo može unaprediti konkurentsko pozicioniranje i transformisanje korporacija, njihovih tržišta i čitavih industrija kada se mogućnosti za inovacije razvijaju i koriste¹³⁶.

Takođe, postoje istraživanja¹³⁷ koja mogućnosti ostvarivanja profita i rasta kompanija dovode u direktnu vezu sa prisustvom korporativnog preduzetništva. Empirijske studije¹³⁸ potvrđuju da korporativno preduzetništvo unapređuje performanse kompanija na bazi proaktivnosti i spremnosti da se prihvate rizici i razvoju novi proizvodi, procesi i usluge. Takođe, postoje i empirijski dokazi da primena korporativnog preduzetništva unapređuje finansijske performanse¹³⁹.

Studija Bau i Wagner¹⁴⁰ se odnosi na razvoj indeksa koji bi merio organizacione, kulturne i tržišne faktore koji mogu uticati na ponašanje zaposlenih u osiguravajućim društvima na interno preduzetništvo. Podatke su prikupili od švajcarskog osiguravača zdravstvenog osiguranja i dobili sledeća četiri ključna faktora: 1) kvalitet i efikasnost liderstva, 2) saradnja, informisanost i inovacije, 3) znanje o proizvodima (uslugama) i tržištu i 4) poznavanje dataka i odgovornosti.

Morteza i Akbar¹⁴¹ su istraživali vezu između korporativnog preduzetništva i organizacionih performansi osiguravajućih društava u Sanadaju, u Indiji. Istraživanje sa 212 jedinica u uzorku dalo je rezultate koji sugerišu da postoji značajna pozitivna veza između korporativnog preduzetništva i organizacionih performansi, i da dodatni razvoj korporativnog preduzetništva ima značajan i direktan uticaj na organizacione performanse osiguravajućih društava.

Dakle, korporativno preduzetništvo utiče pozitivno na sve aspekte poslovanja. Kroz pozitivan uticaj na konkurentsku prednost, rast i profitabilnost korporativno preduzetništvo ostvaruje pozitivan uticaj na opstanak i razvoj kompanija. Koristi koje kompanijama pruža primena korporativnog preduzetništva naglašava neophodnost implementiranja i razvoja preduzetničkog duha u kompanijama.

¹³⁶ Lumpkin, G. T., and Dess, G. G.: »Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it to Performance«, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, str. 135-172. i Naman, J. L., and Slevin, D. P.: »Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests«, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, 1993, str. 137-153.

¹³⁷ Zahra, S. A.: »Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study«, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, 1991, str. 259-285.

¹³⁸ Lumpkin, G. T., and Dess, G. G.: »Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it to Performance«, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, str. 135-172. i Zahra, S. A., Nielsen, A. P., Bogner, W. C.: »Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development«, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 169-189.

¹³⁹ Zahra, S. A., and Covin, J. G.: »Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance Relationship: A Longitudinal Analysis« *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, 1995, str. 43-58.

¹⁴⁰ Bau, F. & Wagner, K.: *Measuring corporate entrepreneurship culture*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 25, No. 2, str. 231-244, 2015.

¹⁴¹ Morteza, F. & Akbar, F.: *Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and organizational performance in the insurance companies of Sanadaj*, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, Vol. 5, No. 10, str. 75-83, 2015.

11. MODALITETI PRIMENE KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Značaj primene korporativnog preduzetništva i prilagođavanja organizacija, uključujući i osiguravajuća društva, sa ciljem uspostavljanja mehanizama podrške razvoju korporativnog preduzetništva naglašavaju brojni čuveni teoretičari i stručnjaci u oblasti menadžmenta i preduzetništva. U intervjuu časopisu *Business 2.0* (danas u okviru časopis *Fortune*) 2001. godine Piter Draker implicitno ukazuje na značaj internog preduzetništva: "Korporacija koju mi znamo, koja je sada stara 120 godina, neće preživeti narednih 25 godina. Pravno i finansijski da, ali ne strukturalno i ekonomski". Za razliku od njega, Džek Velč u svojoj knjizi "Veština pobeđivanja"¹⁴² eksplicitno navodi da je put do uspeha "promeniti birokratsku strukturu u preduzetničku i efikasnu sredinu, spremnu na brze inovacije. Velike kompanije ne mogu uspešno i dugoročno upravljati inovacijama u okvirima tradicionalne hijerarhijske strukture. Neophodna je struktura koja podržava razvoj korporativnog preduzetništva i naročito infrastruktura. Korporativno preduzetništvo je nužno u iskorišćavanju tržišnog potencijala a ono može biti primenjeno u organizacionoj infrastrukturi usmerenoj na preduzetništvo. Organizacionu infrastrukturu koja podržava primenu korporativnog preduzetništva imaju visoko tehnološke kompanije. Primeri uključuju Nokia's Open Innovation Laboratory, Xerox Technology Ventures, AT&T's Lucent Technologies, Hewlett Packard's Agilent Technologies i 3Com's Palm Pilot.

Za neke korporacije, pozitivna medijska popraćenost i uspeh preduzetnika predstavljaju prednju s obzirom da te manje, agresivne, preduzetnički podsticane kompanije razvijaju više novih proizvoda i usluga te postaju glavni činioci na odabranim tržištima. U većem delu regiona bivše Jugoslavije navedeno se ostvarilo dolaskom inostranih osiguravača, sa razvijenim preduzetničkim duhom, agresivnim tržišnim ponašanjem, inovativnošću, na osnovu kojih su osvojili gotovo celokupno tržište životnih osiguranja a sada nastoje da uzmu što veći deo "tržišnog kolača" i u domenu neživotnih osiguranja.

Tipična korporativna kultura ima klimu i način nagrađivanja koji favorizuje konzervativan način odlučivanja. Naglasak je na prikupljanju velike količine podataka kao temelja za analiziranje i racionalno odlučivanje, odnosno opravdavanje donesene odluke. Rizične odluke obično se odgađaju dok se ne skupe dovoljno jake činjenice ili dok se ne angažuje konsultant kako bi se odluke donele u uslovima određene izvesnosti. Time se tradicionalna korporativna kultura razlikuje od preduzetničke korporativne kulture. U tradicionalnoj korporativnoj kulturi vodeće direktive su da se zaposleni drže zadatah uputstava, da se ne čine greške, da zaposleni nikako ne smeju da ne uspeju, da se ne preuzima inicijativa i sl. Za razliku od navedenog, ciljevi preduzetničke kulture uključuju razvijanje vizija, ciljeva, akcijskih planova, nagrađivanja za preduzete korake, predlaganje, eksperimentisanje, kreiranje i razvijanje.

¹⁴² Velč, Dž.: *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, 2005.

Prilikom uspostavljanja preduzetničke kulture trebaju biti prisutne određene karakteristike koje uključuju:

1. Organizacija treba da primenjuje najnovije tehnologije. Istraživanje i razvoj moraju biti prioritetni s obzirom da su ključni izvori uspešnih ideja za nove tehnologije ili njihove primene, kao što je pružanja usluga osiguranja putem interneta, mobilnih tehnologija, rešavanje šteta putem mobilnih tehnologija, plaćanje osiguranja motornih vozila na osnovu toga koliko se automobil vozi i sl.
2. U osiguravajućem društvu treba da se podstiče eksperimentisanje na svim nivoima organizacije. Uspešni novi proizvodi evoluiraju, novi kanali distribucije evaluiraju, kao što je bilo bankoosiguranje. Mora se uspostaviti okruženje koje će podsticati kreativnost i inovativnost a neće kažnjavati greške i neuspehe koji nastaju u razvoju inovacija.
3. Osiguravajuća društva ne smeju biti podeljena u zasebne silose, odnosno funkcije. To je naročito izraženo kod holističkog upravljanja rizicima ali i kod drugih inovacija. Kod nekih organizacija uvođenje preduzetničkog okruženja nije bilo moguće s obzirom da su potencijalni preduzetnici bili obavешteni da predložena inovacije nije moguća s obzirom da je u domenu drugog poslovnog područja.
4. Resursi trebaju biti raspoloživi i lako dostupni.
5. Treba podsticati multidisciplinarni pristup koji je posebno u osiguranju relevantan i podrazumeva saradnju aktuara, ekonomista, pravnika, inženjera i dr. Otvoreni pristup saradnje pojedinaca iz bilo kog poslovnog područja antiteza je tradicionalnoj organizacionoj strukturi. Osim podsticanja timskog rada neophodno je da se uspostavi dugoročni okvir procene uspeha celokupnog programa i vezivanja finansijskih sredstava na rokove od 5 do 10 godina za razvoj inovacija.
6. Duh korporativnog preduzetništva ne može se nametnuti već mora počivati na dobrovoljnoj osnovi. Većina menadžera u korporaciji nije sposobna da bude uspešna u ulozi korporativnih preduzetnika. Onima koji se izdvoje kao korporativni preduzetnici treba dati priliku kako bi omogućili realizaciju ideje.
7. Korporativno preduzetništvo mora imati adekvatan sistem nagrađivanja za energiju, trud i rizik u inoviranju i realizaciji inovacije. Bez adekvatnog modela stimulacije, pojedinci neće biti voljni za korporativno preduzetništvo s obzirom da neće postojati razlika u odnosu na situaciju kada se ne bave korporativnim preduzetništvom.
8. Korporativno okruženje mora imati pobornike širom organizacije, koji ne samo da podupiru kreativnu aktivnost, nego imaju i fleksibilnost u planiranju potrebnu za uspostavu novih ciljeva.

Ključni problem koji nastaje sa razvojem poslovanja jeste postepeni gubitak preduzetničkog duha koji karakteriše organizacije prilikom osnivanja. Tranziciju sa preduzetničkog rasta na organizaciju sa kojom se dobro upravlja uobičajeno prati opadanje sposobnosti za identifikovanje i iskorišćavanje

poslovnih šansi. Neke od praksi poslovanja kompanija koje doprinose uspješnom menadžmentu resursima onemogućava iskorišćavanje mogućnosti. Navedeno sugerije neophodnost održavanja preduzetničkog duha unutar organizacija. Organizacije moraju kreirati adekvatne sisteme koji će omogućiti fokusiranje pažnje zaposlenih pojedinaca na inovacije. Razvoj preduzetničkog duha i orijentisanost na inovacije pojedinačnih zaposlenih treba da je motivisano, da predstavlja značajnu i očekivanu aktivnost, odnosno poželjno ponašanje u kompanijama.

Postoje četiri modela razvoja korporativnog preduzetništva u kompanijama koje su razvili Vulkot i Lipic (Wolcott i Lippitz) na čije karakteristike detaljnije ukazujemo. Postoje dve dimenzije koje su pod direktnom kontrolom menadžmenta koje čine osnovu za diferenciranje načina na koji kompanije pristupaju korporativnom preduzetništvu. Prva dimenzija je organizaciono vlasništvo: Ko u organizaciji ima primarno vlasništvo nad kreiranjem novog poslovanja? Druga dimenzija je izvor autoriteta: Da li u kompaniji postoji posvećeni izvor finansijskih sredstava za korporativno preduzetništvo ili se koncepti za novo poslovanje finansiraju od slučaja do slučaja (*ad hoc*) iz korporativnih ili divizionih budžeta? Ove dve dimenzije čine matricu četiri dominantna modela:

1. "oportunist" (raspršeno vlasništvo i *ad hoc* finansiranje),
2. "pomagač" (raspršeno vlasništvo i posvećeni resursi),
3. "advokat" (fokusirano vlasništvo i *ad hoc* finansiranje) i
4. "proizvođač" (fokusirano vlasništvo i posvećeni resursi).

Sve kompanije počinju kao "oportunist". Bez posvećenih resursa ili fokusiranog vlasništva, korporativno preduzetništvo, ukoliko uopšte postoji, je bazirano na slučajnim otkrićima pojedinaca koji uobičajeno kreiraju poslovne mogućnosti uprkos korporaciji. Ovaj model funkcioniše dobro u korporativnim kulturama koje se baziraju na poverenju, koje su otvorene za eksperimentisanje i koje imaju raznovrsne društvene mreže iza zvanične hijerarhije. Bez ovakvog tipa okruženja, dobre ideje mogu propasti zbog organizacionih problema ili zbog nedovoljnosti sredstava za finansiranje.

Za model "pomagač" osnovna pretpostavka je da su zaposleni voljni za razvoj novih koncepata ukoliko ima je data adekvatna podrška. Postojanje posvećenih resursa i procesa, bez formalnog organizacionog vlasništva, omogućava timove da tragaju za mogućnostima koje su u skladu sa strateškim opredeljenjem kompanije. U najrazvijenijoj verziji ovog modela, kompanije obezbeđuju jasne kriterijume za izbor mogućnosti, vodiče za apliciranje za finansijska sredstva, transparentnost donošenja odluka, zapošljavanje i zadržavanje preduzetnički orijentisanih zaposlenih i aktivnu podršku viših nivoa menadžmenta. Google je tipičan primer kompanije koja primenjuje model "pomagač". Ovaj model zahteva razvoj zaposlenih i značajne napore prilikom zapošljavanja. Takođe, aktivna uključenost najviših nivoa menadžmenta je

ključna kako bi zaposleni bili sigurni da će proces korporativnog preduzetništva biti ozbiljno shvaćen. Velika opasnost ovog modela je da se transformiše u jurnjavu za finansijskim sredstvima i za ideje koje nisu neophodno interesantne za realizaciju.

U slučaju modela “advokata” kompanija dodeljuje organizacionom strukturom vlasništvo za kreiranje novih ideja i poslova ali namerno obezbeđuje samo minimalna sredstva ključnoj grupi. Ove organizacije funkcionišu kao inovativni eksperti doprinoseći razvoju korporativnog preduzetništva u sprezi sa poslovnim jedinicama.

Model “proizvođač” podrazumeva korporativno preduzetništvo sa ustanovljenom formalnom organizacijom i dodeljenim značajnim finansijskim sredstvima. IBM i Motorola su tipični primeri kompanija koje primenjuju ovakav pristup u razvoju korporativnog preduzetništva. Osnovni cilj ovog kao i modela “advokat” je da se podstaknu i ohrabre latentni preduzetnici unutar organizacija. Model “proizvođač” takođe nastoji da zaštiti nastajuće projekte od međusobnih borbi već da podstakne saradnju između različitih poslovnih jedinica i kreira mogućnosti da zaposleni mogu svoju karijeru razvijati i izvan svojih poslovnih jedinica. Svakako postoje i ograničenja koja se odnose na potrebu za značajnim investicijama tokom godina, na teškoće u integrisanju novih projekata u postojeće poslovne jedinice i na značajno angažovanje viših nivoa menadžmenta na komunikacije u kompaniji.

12. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA OSIGURANICIMA KAO ELEMENAT KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Ključni ciljevi korporativnog preduzetništva u osiguranju usmereni su na unapređenje poslovanja osiguravača kroz razvoj novih usluga u osiguranju, unapređenja solventnosti, unapređenja konkurentske pozicije a posebno pozicije kod osiguranika. Saobrazno osnovnim ciljevima i osnovnoj svrsi korporativnog preduzetništva u osiguranju, ukazujemo da su marketinške aktivnosti ključne a posebno inovativnost u domenu odnosa sa osiguranicima.

Marketing je osnovna pretpostavka razvoja osiguranja i reosiguranja. Jedan od najznačajnijih menadžment gurua dvadesetog veka Piter Draker naglasio je da sva preduzeća bazično imaju dve funkcije: marketing i inovacije. Po Drakeru marketing i inovacije proizvode rezultate a sve ostalo su troškovi. Marketing se sastoji od individualnih i organizacionih aktivnosti koje olakšavaju razmenu u dinamičnom okruženju kroz kreaciju, distribuciju, promociju i vrednovanje proizvoda, usluga i ideja. Iako proizvod, cena i promocija jesu značajni, najkreativnije aplikacije i najveći broj inovacija u osiguranju učinjen je u domenu distribucije usluga osiguranja. Navedeno je posledica činjenice da su distribicioni kanali instrumenti koji kreira vrednost od mesta, odnosno koji omogućava raspoloživost usluga osiguranja na mestu i u vreme koji najbolje odgovaraju potencijalnim osiguranicima.

Inovacije su prepoznate kao ključne za tržišno orijentisane osiguravače. Ispitivanjem uticaja konkurentskog okruženja na upotrebu tržišne orijentacije u Evropskoj uniji i SAD kao i efekata tržišne orijentacije na inovacije, došlo se do zaključka da osiguravajuća društva reaguju na okruženje različito i da se u zavisnosti od okruženja primenjuje i različit stepen inovacija. Identifikovan je pozitivan ukupan uticaj tržišne orijentacije osiguravajućih društava kao i stepena njihovih inovacija na poslovne performanse.

Uprkos tradicionalnom, konzervativnom pristupu promenama u proizvodima, procesima, marketingu i organizaciji, brzina inovativnih aktivnosti u delatnosti osiguranja je značajno porasla u novije vreme. Nove regulative, kao što je Solventnost II u Evropi, promenjeno konkurentsko okruženje ne samo između osiguravajućih društava već i između drugih sektora kao što su investicioni i sektor penzijskih fondova, promenjena priroda postojećih i nastajućih rizika, kao što su rizici odgovornosti za okruženje, povećanje verovatnoće i intenziteta štetnih događaja usled eksternih uticaja kao što su terorizam ili klimatske promene, potreba za konstantnim uticajem na javno poverenje u osiguranje, promene u preferencijama potrošača, ekonomiji, politici i tehnologiji su uticaji koji utiču na povećanu potrebu osiguravajućih društava za inovacijama.

Brojne su inovacije u osiguranju i uključuju mikroosiguranje, holističko upravljanje rizikom, novim kanalima prodaje kao što su internet i bankooosiguranje, i sl. Sve inovacije u osiguranju usmerene su u pravcu unapređenja marketinških aktivnosti, odnosno unapređenju pojedinih elemenata marketing miksa. Posebnu novinu u osiguranju predstavlja upravljanje odnosima sa klijentima, odnosno sa osiguranicima.

Marketing je kod osiguravajućih društava kao i u celokupnom finansijskom sektoru bio dosta zapostavljen, posebno u zemljama u razvoju. Međutim, pritisci sa kojima se suočavaju osiguravajuća društva kao što su rastuća konkurencija, globalizacija i deregulacija i sve izraženija sofisticiranost potrošača uslovile su potrebu razvoja marketinga odnosa sa potrošačima (*relationship marketinga*) kao novog modela marketinškog pristupa koji odgovara sektoru finansijskih usluga, uključujući i sektor osiguranja.

Ključni razlozi uvođenja inovativnog pristupa marketingu u osiguranju u vidu upravljanja odnosima sa osiguranicima uključuju globalizaciju rizika i osiguranika, prepoznavanje važnosti zadržavanja kupaca, uticaj tržišta i konkurencije, posebno alternativne konkurencije kao što je InsurTech, prelazak sa upravljanja tržištem na upravljanje osiguranicima, traganje za novim načinima povećanja profita.

Sve više se osiguravajuća društva okreću zadržavanju postojećih potrošača kroz razvijanje odnosa sa njima, uz istovremeno povećavanje marketinških napora za pridobijanje novih potrošača. Prvi cilj u okviru upravljanja odnosima sa kupcima je privlačenje novih kandidata koristeći marketing miks sredstva.

Sledeći cilj je napredovanje potrošača na lestvici lojalnosti od tačke gde postaju “klijenti”, “pobornici” i na kraju “propovednici”, koji ne samo da šire pozitivnu usmenu reč “*word of mouth*” koja je u osiguranju posebno značajna, nego i emocionalnu privrženost. Osiguravajuća društva se sve više u svom poslovanju okreću od ofanzivnog marketinga ka relationship menadžmentu, koji se ogleda u održavanju i unapređivanju odnosa i zadržavanju potrošača kroz uvećanu vrednost usluge i razvoj poverenja, satisfakcije i snažne socijalne veze.

Uspostavljanje odnosa sa potrošačima sastoji se od dve faze, pri čemu se prvo privlače potrošači, a zatim sledi izgradnja i upravljanje odnosima sa njima, tako da budu ostvareni ekonomski ciljevi i jedne i druge strane. Postoji pet faktora koji opravdavaju sve veću potrebu za primenom customer relationship menadžmenta:

1. 20% potrošača ima kapacitet za ostvarenje 80% profita,
2. kompanija mora poznavati pojedinačnu profitabilnost svojih kupaca,
3. troškovi privlačenja novih kupaca su pet puta veći u odnosu na troškove njihovog zadržavanja,
4. kompanije moraju da potpuno integrišu *real-time* potrošački informacioni sistem i
5. kompanija treba da se organizuje oko potrošačkih segmenata. Razlozi koje još navode osiguravajuća društva uključuju: unapređenje prodaje, bolje upravljanje međusobnim odnosima, unapređenje iskustva osiguranika i povećanje lojalnosti osiguranika. Drugi razlozi koji se navode za uvođenje sistema upravljanja odnosima sa osiguranicima uključuju razumevanje kanala prodaje, personalizovani marketing i unapređenje mogućnosti za unakrsnu prodaju usluga osiguranja.

U uslovima sve popularnijeg cloud computing razvijaju se CRM sistemi (sistemi upravljanja odnosima sa osiguranicima) bazirani na cloud, odnosno primeni najsavremenijih IT resursa, aplikacija i usluga putem interneta. CRM cloud softveri omogućavaju kompanijama da pristupe, organizuju i analiziraju informacije o potrošačima i prodaji u online režimu, ali i da integrišu podatke iz drugih resursa, imajući u vidu da je sve više usluga bazirano na cloud. Uspešna implementacija CRM koncepta zahteva investicije u CRM tehnologiju, ali i promenu strategije, procesa i organizacione strukture. Bez ovih promena, postoji mogućnost da informacije o potrošačima ne budu dostupne zaposlenima u formi koja im je potrebna. Samo ulaganje u tehnologiju, bez prilagođavanja procesa, zaposlenih, organizacione strukture i strategije može dovesti do toga da troškovi budu veći od koristi.

Osiguravajuća društva moraju težiti da se na svim nivoima fokusiraju na ukupno zadovoljstvo potrošača (osiguranika), a ne na proizvod. Cilj je da se zadovolje šire potrebe osiguravajuće zaštite i investicione potrebe potrošača kako bi se unapredilo njihovo zadržavanje i maksimizirala vrednost. Uslov za to je snažan brend koji se razvija kroz unapređenje odnosa sa osiguranicima.

Na to ukazuju i istraživanja koja govore u prilog razvoja odnosa sa potrošačima u osiguranju jer opredeljujući faktor kod kupovine životnih osiguranja jesu odnosi sa kupcima, a ne cena (za razliku od drugih vrsta osiguranja, jer je cena kod životnog osiguranja određena tablicama smrtnosti, obračunskom kamatnom stopom i jedinim faktorom na koga osiguravajuća društva mogu uticati – troškovima sprovođenja osiguranja). Takođe, kod životnog osiguranja se još uvek preferira *face-to-face* kontakt odnosno neposredan kontakt sa agentom ili filijalom osiguravajućeg društva. Iz toga razloga osiguravajuća društva moraju imati uspostavljen call centar koji će u svakom momentu biti na usluzi osiguranicima, kako potencijalnim tako i postojećim.

Trenutno stanje pokazuje tendenciju rasta primene upravljanja odnosima sa osiguranicima u svetu, posebno SAD. Trogodišnja studija u SAD pokazala je sledeće rezultate: u 2013. godini svega je 1% osiguravajućih društava imao implementirane sisteme upravljanja odnosima sa osiguranicima (CRM sisteme), 2014. godine je 4% osiguravača imalo implementirane CRM sisteme a 2015. godine 13% osiguravajućih društava dok je drugih 17% osiguravača rezervisalo finansijska sredstva za ključne promene. Preko 39% osiguravača planira povećanje izdataka za upravljanje odnosima sa klijentima za oko 5% godišnje tokom 2018. godine, dok 11% osiguravajućih društava povećava budžet za CRM za 10% godišnje. Razlike u primeni upravljanja odnosima sa klijentima postoje u zavisnosti od veličine osiguravajućeg društva kao i vrste osiguranja. Manja osiguravajuća društva nisu implementirala upravljanje odnosima sa osiguranicima niti imaju u planu uvođenje promene. Takođe, veća zastupljenost upravljanja odnosima sa osiguranicima je kod životnih osiguravača i zdravstvenih osiguranja nego kod drugih vrsta neživotnih osiguranja.

Informaciona asimetrija i kompleksnost proizvoda osiguranja, posebno usluga osiguranja života su dva osnovna faktora koja izbor potrošača čine veoma kompleksnim. Informaciona asimetrija se javlja zbog toga što potrošači ne poseduju specijalizovana znanja, a osnovni razlog za asimetriju jeste neopipljivost koja je karakteristična za uslugu osiguranja života. Potencijalni ugovorači osiguranja se oslanjaju samo na kvalitet koji se u ovom slučaju zasniva na iskustvu i poverenju. Kompleksnost proizilazi iz velikog broja raspoloživih izbora s jedne strane i nepotpune informacije sa druge strane (pri čemu čak i ako postoji raspoloživa informacija ona može biti teška za interpretiranje). Upravo iz tih razloga je potrebno da osiguravajuća društva povećaju opipljivost usluge, grade imidž kroz institucionalni i proizvodni marketing, povećaju osposobljenost zaposlenog osoblja i konačno sa potrošačima uspostave kontakt koji treba da bude zasnovan na pouzdanosti i poverenju. Poverenje u kvalitet usluge osiguranja je od presudnog značaja jer je osnovna svrha osiguranja zaštita od rizika, a ne preuzimanje novog rizika. Zato kvalitet usluge osiguranja mora biti na visokom nivou, što se dalje odražava na obim tražnje i predstavlja najvažnije sredstvo pozicioniranja i poslovnog uspeha osiguravajućeg društva.

13. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U FUNKCIJI KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA U OSIGURANJU

Društvena odgovornost predstavlja jedan od marketinških napora kao i elemenat unapređenja odnosa sa osiguranicima, uz ograničenje da bi društvena odgovornost trebala da bude i šira i ne isključivo marketinški orijentisana. Napominjemo da nikakvi marketinški napori, ni korporativno preduzetnički napori pa ni aktivnosti u domenu društvene odgovornosti neće moći uticati na potencijalne osiguranike ako su aktivnosti upravljanja odštetnim zahtevima loše izvedeni, odnosno ukoliko su prilikom ostvarenja štetnog događaja

Osnovni cilj osnivanja i poslovanja osiguravajućih društava ali i drugih subjekata privređivanja oduvek je bio, jeste i biće maksimizacija profita. U savremenim uslovima poslovanja, zahvaljujući visokom standardu stanovništva u prvenstveno razvijenim zemljama, sve više se razvija svest o odgovornosti u poslovanju. Poznati menadžment guru Piter Draker (Draker, 1995: 110) naglašava neophodnost postojanja odgovornosti organizacija za njen doprinos i ponašanje. Odgovorno poslovanje kompanija prema društvu u kome posluju pojavljuje se u antičkom periodu sa prvim oblicima donatorstva, finansiranja igara za zajednicu i sl. pri čemu je posebno interesantno ukazati na poznatog rimskog političara i diplomatu Gaja Kilnija Mecenu čije je ime kroz istoriju postalo sinonim za bogate i velikodušne finansijere umetnosti. Odgovorno poslovanje prisutno je i kasnije, u srednjem veku preko udruženja trgovaca i regulisanja dobrih poslovnih običaja do XIX veka kada se pojavljuju prve fondacije velikih, industrijalizovanih kompanija. Tokom dvadesetog veka dolazi do ubrzanijeg razvoja društveno odgovornog poslovanja a početkom dvadeset i prvog veka ovakav pristup poslovanju postaje imperativ.

Prilikom konceptualizacije istraživačkih napora pošli smo od analize postojećih teorijskih i empirijskih dostignuća sa namerom da sumarno prezentiramo osnovne teorijske koncepcije korporativne društvene odgovornosti i vladajuća teorijska razmatranja u predmetnoj oblasti kao i značaj uzdizanja društveno odgovornog poslovanja na nivo strategijskog opredeljenja sa ciljem usmeravanja pažnje na primenu koncepta u delatnosti osiguranja. Kao osnovni cilj rada postavili smo analizu primene koncepta korporativne društvene odgovornosti u delatnosti osiguranja i posebno strategijskog opredeljenja konkretnog društva za osiguranje. Rezultati istraživanja osim interesantnosti za širu zajednicu i deo naučne javnosti u oblasti strategijskog upravljanja i posebno upravljanja osiguravajućim i reosiguravajućim društvima, mogu biti posebno značajni za osiguravajuća društva koja nastoje da unaprede svoju konkurentsku poziciju, lojalnost osiguranika i finansijske performanse.

Strategijski menadžment kao pojam može se odnositi na grupu ljudi u preduzeću, menadžerski proces i naučnu disciplinu. Strategijski menadžment kao grupa ljudi odnosi se na menadžere koji su u preduzećima odgovorni za strategijski menadžment. Strategijski menadžment se uobičajeno

definiše kao proces istraživanja postojećeg i budućeg okruženja, formulisanja ciljeva, implementiranje i nadgledanje realizacije odluka koje su povezane sa ostvarenjem dugoročnih ciljeva organizacije i izvršenjem akcionih planova.¹⁴³ Strategijski menadžment kao proces podrazumeva kontinuirani, iterativni proces usmeren na stvaranje spremnosti preduzeća za prilagođavanje u promenljivoj okolini primenom strateškog planiranja, implementacije planova i stratešku kontrolu. Buble¹⁴⁴ sumira pet ključnih karakteristika strategijskog menadžmenta koje proizilaze iz različitih definisanja:

1. strategijski menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje,
2. angažman menadžera u procesu strategijskog menadžmenta manifestuje se u seriji etapa koje započinju sa analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacionog usmerenja, formulisanje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije,
3. u procesu strategijskog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i preduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarivanju ciljeva preduzeća izraženih pomoću određenih performansi,
4. strategijski menadžment mora osigurati da se preduzeće organizuje tako da može adekvatno da odgovori zahtevima promenljivog okruženja,
5. proces strategijskog menadžmenta je iterativan, odnosno sastoji se od etapa koje se kontinuirano ponavljaju.

Strategijski menadžment ima ključan značaj u savremenom poslovnom okruženju koje karakterišu visoka turbulentnost, ograničenost resursa, ekonomske krize i naglašena konkurentna borba. Fleksibilnost i dinamičnost moraju biti ključne karakteristike složenog procesa strategijskog menadžmenta koji mora obezbediti poslovni uspeh organizacije kroz anticipiranje ali i reagovanje na promene u okruženju. Osim ostvarenja tržišnog uspeha i povoljnih finansijskih rezultata, u strategiju osiguravajućih društava mora biti integrisana i odgovornost prema društvenoj zajednici u kojoj posluju.

Osiguravajuća društva su zbog specifičnosti svoga poslovanja, zaštite od rizika koji ugrožavaju čoveka, privredu i čitavo društvo od rušilačkog dejstva prirodnih sila i čovekovim delovanjem uzrokovanih nesrećnih slučajeva, neminovno upućena na održavanje visokih standarda u pogledu ispunjenja uslova korporativne društvene odgovornosti. Pružanje usluga osiguravajućih pokriva za starost, osiguranja za posledice nesrećnog slučaja i razvoj mikroosiguranja tipični su primeri povezivanja osnovne delatnosti i sopstvenih interesa sa interesima društvene zajednice, odnosno sa brigom o ljudima i društvenoj zajednici.

¹⁴³ Bobera, D.: *Preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Subotica, 2010., str. 184

¹⁴⁴ Buble, M., et. al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 5

Trenutno postoje tri sporazuma koji se odnose na osiguravajuća društva od kojih je najnoviji eksplicitno vezan za osiguravajuća društva. Prvi međunarodni sporazum jeste tzv. Globalni dogovor Ujedinjenih nacija, odnosno deset principa društveno odgovornog poslovanja koje ovaj dogovor podrazumeva. Globalni dogovor je najmasovnije dobrovoljno udruženje predstavnika kompanija, akademskih institucija, civilnog društva, gradova i sindikata posvećenih usaglašavanju svojih poslovnih aktivnosti sa deset univerzalnih principa društveno odgovornog poslovanja iz oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite životne okoline i borbe protiv korupcije. Drugi sporazum se odnosi na principe odgovornog investiranja. Treći se odnosi na principe održivog osiguranja. Ovim principima stvoren je globalni okvir za upravljanje društvenim, rizicima i mogućnostima životnog okruženja i korporativnog upravljanja povezanih sa poslovima osiguranja, reosiguranja i investiranja osiguravajućih i reosiguravajućih društava.¹⁴⁵

Društveno odgovorno poslovanje mora biti ugrađeno u strategijska opredeljenja osiguravajućih društava. To podrazumeva ne samo sprovođenje akcija u kojima se promoviše odgovornost prema društvenoj zajednici već sprovođenje svih poslova uz poštovanje društvene odgovornosti. Korporativna društvena odgovornost predstavlja doprinos poslovanja održivom ekonomskom razvoju i interesima društva uzimanjem u obzir direktnog ili indirektnog uticaja aktivnosti kompanija na različite stejkholdere, uključujući potrošače, dobavljače, zaposlene, akcionare, društvenu zajednicu i prirodno okruženje.

Menadžment osiguravajućih društava mora preuzeti odgovornost i aktivnosti kako bi osiguravajuća društva doprinela unapređenju dobrobiti za čitavo društvo ali i za samo osiguravajuće društvo, njen poslovni upeh a time i na akcionare. Menadžment svakog poslovnog subjekta, uključujući i osiguravajuća društva, ima obavezu da pored zadovoljenja ekonomskih mora voditi računa i o širim društvenim ciljevima.¹⁴⁶ U Srbiji je to posebno naglašeno s obzirom da relativno mali broj preduzeća primenjuje društveno odgovorno poslovanje¹⁴⁷ integrisano u strategiju a time i sve aktivnosti. Iako osiguravajuća društva prednjače u domenu društvene odgovornosti u pogledu odgovornosti prema društvenoj zajednici, unapređenje je moguće upravo u domenu integrisanja društvene odgovornosti u strategijsko opredeljenje.

¹⁴⁵ Vidi detaljnije u: Njegomir, V. i Petrović, Z.: "Preduzetništvo u osiguranju: značaj i pravni principi društveno odgovornog poslovanja osiguravača", Strani pravni život, br.1, str. 109-120, 2017.

¹⁴⁶ Milenković, B., Čosović, M. i Stanković, S.: "Društvena odgovornost preduzeća - imperativ savremenog menadžmenta", Menadžment 2010, Kruševac, 17-18 mart 2010.

¹⁴⁷ Đukić-Ivanović, M.: "Promovisanje društveno odgovornog poslovanja u Srbiji", Sociologija, Vol. 53, br. 1, 2011.

14. ZAKLJUČAK

Osiguravajuća društva izložena su brojnim izazovima kao što su katastrofalne štete, nepovoljno investiciono okruženje, veći protekcionizam ili liberalizacija, pojava nove konkurencije, promene u zahtevima regulatornih organa i rejting agencije i drugi. U radu je ukazano na pojedinačne efekte ovih izazova. Svi zajedno nameću strahovit pritisak na osiguravajuća društva.

Poslovanje u drugačijem ambijentu zahteva i adekvatan odgovor na izazove. Osiguravajuća društva ne mogu se ponašati kao da se sve odvija po starom, već se moraju prilagođavati ali i anticipirati promene koje su sve učestalije. Da bi osiguravajuća društva mogla reagovati ona moraju edukovati svoje zaposlene. Takođe, uspeh preduzetničkih napora u osiguranju bi izostao ukoliko osiguravajuća društva ne bi edukovala osiguranike. Za to je potrebno angažovanje i drugih stejkholdera kao što su udruženja osiguravača i regulatorni organi.

Promene su nužne i u domenu obrazovanja. Do sada je praksa u zemljama regiona bila takva da se osiguranje pojavljivalo samo na nivou visokog obrazovanja i to samo na studijama ekonomije i prava i to ne na svim smerovima ovih studijskih programa. Neophodno je u sadašnjem ekonomskom i društvenom ambijentu koji je izmenjen značajno u odnosu na nekadašnji kada su poslovi, plate i penzije bile sigurne i kada je država garantovala za pokriće šteta, uvoditi finansijsko obrazovanje u sistem formalnog obrazovanja. U razvijenim zemljama koje nisu imale socijalistički društveno ekonomski sistem, finansijsko obrazovanje shvaćeno kao razvijanje odnosa mladih prema novcu i sopstvenim finansijama, postojalo je i ranije. U sklopu finansijskog obrazovanja posebno je značajno obrazovanje o osiguranju, o značaju, karakteristikama, metodologiji, terminologiji i sl.

Pored toga, preduzetnički način razmišljanja i reagovanja na izazove postaje ne samo opcionalan već nužan u savremenom okruženju. Bez inovativnog pristupa koji pokreće promene, stvara nove usluge osiguranja, razvija nove pristupe prodaji, nove oblike primene informacionih tehnologija, snižava troškove poslovanja, efikasnije rešava odštetne zahteve, efikasnije plasira finansijska sredstva, inovira distributivne kanale.

Korporativno preduzetništvo naziva se još i internim preduzetništvom. Iako imaju zajednički prefiks, korporativno preduzetništvo i korporativno upravljanje nemaju međusobne veze osim što se korporativnim upravljanjem može stimulisati korporativno preduzetništvo a korporativnim preduzetništvom se ostvaruju bolji rezultati za sve stejkholdere, što olakšava korporativno upravljanje.

Korporativno preduzetništvo je pojam koji se koristi za opisivanje preduzetničkog ponašanja u okviru velikih ili kompanija srednje veličine. Kao sinonimi za korporativno preduzetništvo uobičajeno se pojavljuju "organizaciono preduzetništvo" i "interno preduzetništvo".

U osnovi, korporativno preduzetništvo uključuje stvaranje, razvoj i implementaciju novih ideja i ponašanja kompanije. Ova perspektiva posmatranja korporativnog preduzetništva fokusira se na inovacije, koje mogu uključivati nove proizvode ili usluge, procese, administrativne sisteme ili programe koji se odnose na zaposlene u organizaciji. U ovom smislu, korporativno preduzetništvo unapređuje sposobnost kompanija da steknu inovativne veštine i da ih uspešno primenjuju.

Interes za internim, odnosno korporativnim preduzetništvom unutar utemeljenih organizacija i organizacionih kultura, intenzivirao se zahvaljujući promenama u društvu, kulturi i poslovanju. Okruženje u kojem posluju osiguravajuća društva današnjice primorava na konstantne inovacije, odnosno preduzetnički pristup u poslovanju. Ideja preduzetništva uobičajeno se, međutim, povezuje sa realizacijom novih poslovnih poduhvata, odnosno pokretanjem novih kompanija. Međutim, upravo su velike kompanije u savremenom poslovanju nosioci inovacija i preduzetništva. Velike kompanije su razvile preduzetničke modele ponašanja a zahvaljujući velikoj raspoloživosti resursa za podršku preduzetničkih ideja one proizvode veći broj inovacija u odnosu na manje kompanije koje nemaju dovoljno kadrova i finansijskih sredstava.

Obrazovanje i edukacija su u današnjem svetu znanja postali sve značajniji. Uvođenje proučavanja različitih tema iz oblasti finansija u svim nivoima formalnog obrazovanja, uključujući i osiguranje, imaće velikog značaja u budućnosti. Za očekivati je da će veća finansijska pismenost stanovništva rezultirati većom tražnjom za osiguranjem u svim oblastima. Veća tražnja za osiguranjem rezultiraće i većom sigurnošću pojedinaca ali i preduzetnika, privrednih društava, neprofitnih organizacija i svih drugih oblika organizovanja poslovanja i rada uopšte, s obzirom da će u istima ključne odluke donositi finansijski opismenjeni pojedinci.

Edukacija u osiguranju biće neophodna ukoliko osiguravajuća društva žele da vode adekvatnu konkurentsku utakmicu, ukoliko žele da ostvaruju profitabilnost, lojalnost osiguranika, razvoj svih vrsta poslovnih aktivnosti, da rastu i da se razvijaju. U savremenim uslovima rada i poslovanja, gde je znanje ključni resurs, pored rada i kapitala, edukacija posebno dobija na značaju. Edukacija zaposlenih, osiguranika, posrednika i zastupnika, državnih organa i drugih potencijalno zainteresovanih za delatnost osiguranja biće neophodna u budućnosti. Bez obrazovanja i edukacije doći do razvoja delatnosti osiguranja ali ni ekonomskog rasta i razvoja, koje osiguranje kao delatnost podstiče.

Ključne determinante preduzetništva rizikovanje, kreativnost, inovativnost i nezavisnost i u budućnosti će biti ključna pokretačka snaga. Živimo u doba preduzetništva. Preduzetništvo se postepeno prihvata u obrazovanim ustanovama, vladinim jedinicama, društvu i korporacijama. Preduzetničko obrazovanje postaje sve važnije i to kako za interno tako i eksterno ili korporativno preduzetništvo. Takođe, preduzetništvo dobija primat i u primeni

vladinih politika, pre svega u domenu poreskih podsticaja, korišćenja zgrada, infrastrukture i komunikacijskih sistema kako bi se pomogli preduzetnički procesi. Preduzetnička nastajanja i opredeljenja se sve više smatraju časnim ali i prestižnim težnjama pojedinaca.

Korporativno preduzetništvo postaje sve više ključni faktor rasta i razvoja kompanija. Preduzetništvo je dominantno u istraživanjima i razvoju i primeni novih tehnologija u proizvodnji proizvoda i usluga. Korporativno preduzetništvo naročito će biti značajno u budućnosti u kontekstu hiperkonkurencije, borbe za potrošače i potreba za globalizacijom. U osiguranju, korporativno preduzetništvo biće za razvoj novih usluga osiguravajućih pokrića, za bolja prilagođavanja zahtevima klijenata, za razvoj novih distributivnih kanala, za upravljanje odnosima sa osiguranicima, za bolje upravljanje rizicima i kapitalom, za razvoj inovativnih pristupa u svim segmentima poslovanja osiguravajućih društava, za ostvarivanje veće stabilnosti poslovanja i kreiranja veće vrednosti i profita što je u interesu samih osiguravajućih društava ali i osiguranika i društva u celini.

Sprovedena istraživanja, prezentovana u radu, predstavljaju osnovu za razumevanje značaja obrazovanja, edukacije i preduzetništva za razvoj delatnosti osiguranja. Ona takođe predstavljaju osnovu za dalja istraživanja, posebno izvan regiona kao i za komparativne studije. Istraživanja su najznačajnija za sama osiguravajuća društva ali i za udruženja osiguravača kao i regulatorne organe i kreatore ekonomske i obrazovne politike.

LITERATURA

1. A "Small Business Act" for Europe: "Think Small First", Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2008) 394 final, Brussels, 25.6.2008.
2. *A Global Framework for Insurer Solvency Assessment*, International Acturial Association, 2004.
3. Acs, Z.J.: "Foundations of High Impact Entrepreneurship", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 6, 2008, str. 535-620.
4. Adžes, I.: *Adžesov bukvar za preduzetnike: priča o pet preduzeća*, Privredni pregled, Beograd i Adžes Southeast Europe, Novi Sad, 2002.
5. Arzeni, S.: "Entrepreneurship in Eastern Europe: a critical view", in Brezinski, H. and Fritsch, M. (eds): *The Economic Impact of New Firms in Post Socialist Countries: Bottom-Up Transformation in Eastern Europe*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 1996, str. 52-58.
6. Barringer, B.R. and Ireland, R.D.: *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 15-17
7. Bau, F. & Wagner, K.: *Measuring corporate entrepreneurship culture*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 25, No. 2, str. 231-244, 2015.
8. Bernstein, P. L.: *Against the gods: The remarkable story of risk*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 1998.

9. Birovljev, J.: "Krizni menadžment i strategija prestrukturiranja preduzeća agrobiznisa na temeljima novih stratejskih opcija", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, br.7, 2002, str. 133-143.
10. Blanchflower, D. G., Oswald, A. and Stutzer, A.: "Latent entrepreneurship across nations", *European Economic Review*, Vol. 45, No. 4-6, 2001, str. 680-691
11. Bobera, D.: *Preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Subotica, 2010., str. 184
12. Brandt, S.: *Entrepreneurship in Established Companies*, Irwin, Homewood, IL., 1986.
13. Brazeal, D. V. and Herbert, T. T.: "The Genesis of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 29-45.
14. Buble, M., et. al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 5
15. Cantillon, R.: *Essai sur la nature du commerce en général*, edited and translated by Higgs, H., MacMillan, London, 1931.
16. Cheffins, B.R.: "The History of Corporate Governance", in Mike Wright, Donald Siegel, Kevin Keasey and Igor Filatotchev, eds. *Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford, UK, forthcoming; University of Cambridge Faculty of Law Research Paper No. 54/2011; ECGI - Law Working Paper No. 184/2012.
17. Chong, Y. Y.: *Investment Risk Management*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004.
18. Christensen, C.M., Raynor, M.E.: *The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
19. Commission staff working document - Report on the implementation of the Entrepreneurship Action Plan, SEC/2006/1132 final, Brisel, 2007.
20. Condamin, L., Louisot, J.P. and Naim, P.: *Risk Quantification: Management, Diagnosis and Hedging*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, UK, 2006.
21. Crocker, K. J.: "Risk and Risk Management", in Meyer, Donald J. (ed.): *The Economics of Risk*, W.E.Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI, 2003.
22. Culp, C. L.: *Structured Finance and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006.
23. Damanpour, F.: "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, str. 355-390.
24. Damodaran, A.: *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2008.
25. Davis E.: Scaffolding students' knowledge integration: prompts for reflection in KIE, *International Journal of Science Education*, Vol. 22, No. 8, str. 819-837, 2000.
26. *Definitions of Insurance and Related Information*, Government Accountability Office (GAO-06-424R), February, 2006.
27. Demko-Rihter, J. i Njegomir, V.: "The supportive role of investment funds and insurance companies to entrepreneurship and innovations", *Zbornik radova, International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: Through Entrepreneurial Learning to Innovations and Regional Development*, National Centre for Development of Innovation and Entrepreneurial Learning, Ohrid, maj 2011.

28. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and McGee, J. E.: "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, 85-102.
29. Draker, P.: *Moj pogled na menadžment*, ASEE, Novi Sad, 2003.
30. Draker, P.: *Postkapitalističko društvo, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled*, Beograd, 1995.
31. Drucker, P.: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, HarperBusiness, New York, 1985.
32. Đukić-Ivanović, M.: "Promovisanje društveno odgovornog poslovanja u Srbiji", *Sociologija*, Vol. 53, br. 1, 2011.
33. Earle, J. S. and Sakova, Z.: "Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies", *Labour Economics*, Vol. 7, No. 5, 2000, str. 575–601
34. *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), September 2004
35. *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Com(2012) 795 final, Brussels, 9.1.2013.
36. *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies: Final Report of the Expert Group*, Brisel, 2008.
37. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Communication from the Commission, European Commission, COM(2010) 2020 final, Brussels, 3.3.2010.
38. *European Charter for Small Enterprises* - <http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique61> (pristupljeno 05.04.2014.)
39. Fabris, N. & Luburić, R.: *Financial Education of Children and Youth*, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol. 5, No. 2, str. 65-79, 2016.
40. Farrar, J.H.: "A Brief Thematic History of Corporate Governance", *Bond Law Review*, Vol. 11, No. 2, 1999. Raspoloživo na: <http://epublications.bond.edu.au/blr/vol11/iss2/9>
41. Frame, J. D.: *Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers*, Jossey-Bass, An Imprint of John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.
42. Gartner, W.: "Who is an entrepreneur? Is the wrong question?", *American Journal of Small Business*, Vol. 12, No. 4, 1988.
43. Gegenheimer, G.A.: *Izveštaj i preporuke za pravni okvir korporativnog upravljanja u finansijskom sektoru Srbije*. BearingPoint, 2008.
44. Gerber, M.: *Mit o preduzetništvu: Zašto većina malih privatnih firmi ne uspeva i šta učiniti u vezi s tim*, Čarobna knjiga, Beograd, 2010.
45. Gough, J.: *Risk and Uncertainty*, Information Paper No. 10. Christchurch, New Zealand, Centre for Resource Management, University of Canterbury and Lincoln, Lincoln College, New Zealand, 1988.

46. *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*, Commission of the European Communities, COM(2003) 27 final, Brussels, 21.1.2003.
47. Hebert, R.F. & Link, A.N.: *A History of Entrepreneurship*, Routledge, Abingdon, 2010.
48. Herbert, R. & Link, A.: *The Entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger Publishers, New York, 1982.
49. Hisrich, R.D., Peters, M.P. i Shepherd, D.A.: *Poduzetništvo*, Mate, Zagreb, 2011.
50. *International Risk Management Lexicon*, by Knight, K. W. (ed.) International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994.
51. Ireland, R.D. and Webb, J.W.: "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research", *Journal of Management*, Vol. 33, 2007, str. 891–927.
52. ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002
53. Jean-Baptiste, S.: *A treatise on political economy; or the production, distribution and consumption of wealth*, https://mises.org/sites/default/files/A%20Treatise%20on%20Political%20Economy_5.pdf (pristupljeno 03.03.2018.)
54. Jeffrey, T.: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw Hill, 2015.
55. Johnson, D.: "What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 4, 2001, str. 135 – 140.
56. Khandwalla, P. N.: "Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence", *Organization Studies*, vol. 8, br. 1, 1987, str. 39-59.
57. Knight, F. H.: *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, New York, 1921.
58. Kočović, J. & Šulejić, P.: *Osiguranje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
59. *Kodeks korporativnog upravljanja*, Privredna komora Srbije, "Službeni glasnik RS", br. 99/2012.
60. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M., and Veiga, J.: "Transformational Leadership's Role in Promoting Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, 2008, str. 557–576.
61. Lumpkin, G. T., and Dess, G. G.: "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, str. 135-172.
62. Marović, B. i Avdalović, V.: *Osiguranje i teorija rizika*, Centar za automatizaciju i mehatroniku, Novi Sad, 2006.
63. Marović, B. i Žarković, N.: *Leksikon osiguranja*, DDOR Novi Sad, AD, Novi Sad, 2002.
64. Marović, B., Kuzmanović, B. & Njegomir, V.: *Osnovi osiguranja i reosiguranja*, Princip pres, Beograd, 2009.
65. Marović, B., Kuzmanović, B. i Njegomir, V.: *Osnovi osiguranja i reosiguranja*, Princip Press, Beograd, 2009.
66. Marović, B.: *Osiguranje i špedicija*, Stylos, Novi Sad, 2001.
67. Marović, B.: *Osiguranje*, Financing centar, Novi Sad, 1997.
68. Milenković, B., Čosović, M. i Stanković, S.: "Društvena odgovornost preduzeća - imperativ savremenog menadžmenta", *Menadžment 2010*, Kruševac, 17-18 mart 2010.

69. Morck, R.K. (ed.): *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, National Bureau of Economic Research conference report, University of Chicago Press, Chicago and London, 2005.
70. Morris, M.H. and Kuratko, D.F.: *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, TX, 2002.
71. Morris, M.H., Kuratko, D. F. and Colvin, J.G.: *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH, 2008.
72. Morteza, F. & Akbar, F.: Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and organizational performance in the insurance companies of Sanandaj, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, Vol. 5, No. 10, str. 75-83, 2015.
73. Naman, J. L., and Slevin, D. P.: "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, 1993, str. 137-153.
74. Njegomir, V. i Marović, B.: "Korporativno preduzetništvo u osiguranju: Preduzetnički duh u upravljanju odštetnim zahtevima", *Zbornik radova, XVII Međunarodni naučni skup: Osiguranje, naknada štete i parnični postupak, Udruženje za odštetno pravo, Institut za uporedno pravo i Pravosudna akademija, Vršac, septembar, 2014*, str. 214-225.
75. Njegomir, V. i Pejanović, R.: "Importance and current issues in agricultural insurance in Serbia", *Contemporary Agriculture*, Vol. 60, Br. 1-2, 2011, str. 38-45.
76. Njegomir, V. i Petrović, Z.: "Preduzetništvo u osiguranju: značaj i pravni principi društveno odgovornog poslovanja osiguravača", *Strani pravni život*, br.1, str. 109-120, 2017.
77. Njegomir, V. i Stojić, D.: "Does insurance promote economic growth: the evidence from ex-Yugoslavia region", *Economic Thought and Practice*, Vol. 19, Br. 1, Sveučilište u Dubrovniku, 2010, str. 31-48.
78. Njegomir, V. i Tepavac, R.: "Corporate governance in insurance companies", *Management, Faculty for organisational sciences, University of Belgrade*, Vol. 19, No. 71, 2014, pp. 81-95.
79. Njegomir, V. i Demko-Rihter, J.: "Održivi ekonomski razvoj: uloga institucionalnih investitora", *Zbornik radova, XII internacionalni simpozijum SYMORG 2010, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Zlatibor, jun 2010*.
80. Njegomir, V.: "Hedge fondovi i osiguranje: Rizik privlači osiguravače", *Svijet Osiguranja*, Vol. 13, Br. 7/8, Tectus, Zagreb, 2010, str. 46-50
81. Njegomir, V.: "Minimiziranje rizika osiguravajućih društava", *Industrija*, Vol. 35, Br. 3, Ekonomski institut, Beograd, 2007, str. 83-102
82. Njegomir, V.: "Operativni rizik osiguravajućih društava", *Računovodstvo*, Vol. 51, Br. 1-2, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007, str. 85-96.
83. Njegomir, V.: "Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori", *Računovodstvo*, Vol. 54, Br. 5-6, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2010, str. 50-68.
84. Njegomir, V.: "Upravljanje rizikom primenom kompozitnog modela", *Zbornik radova, 7. međunarodni simpozij informacijska i komunikacijska tehnologija i osiguranje, Plitvice, oktobar 2006*.

85. Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics book, Novi Sad, 2011.
86. Njegomir, V.: *Preduzetništvo*, Novi Sad, 2015.
87. Novak Đoković Foundation, <https://novakdjokovicfoundation.org/sr/znacaj-obrazovanja-kao-preventivne-mere-za-suzbijanje-kriminala> (pristupljeno 26.02.2018.)
88. *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, France, 2004, str. 11 (preamble)
89. Olsson, C.: *Risk Management in Emerging Markets: How to survive and prosper*, Pearson Education Limited, Harlow, UK, 2002.
90. Penezić, N.D.: *Kako postati preduzetnik*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2003.
91. Pitelis, C. & Teece, D.: "The (new) nature and essence of the firm", MPRA Paper 24317, University Library of Munich, Germany, 2009.
92. Popović-Rakočević, J.: Značaj obrazovanja u primeni strategije održivog razvoja – svetska iskustva, *Globus*, Br. 32, str. 117-128, 2007.
93. Ray, S., and Ramachandran, K.: "A Framework for Developing a Comprehensive Theory of Entrepreneurship", *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 1, 1996, str. 1-22.
94. Rejda, G. E.: *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., 2005.
95. Salvato, C., Sciascia, S., and Alberti, F.: "The Microfoundations of Corporate Entrepreneurship as an Organizational Capability," *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 10, No. 4, 2009, str. 279-298.
96. Sathe, V.: "Fostering Entrepreneurship in the Large Diversified Firm", *Organizational Dynamics*, Vol. 8, No. 1, 1989, str. 20-32. i Russell, R. D.: "Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 65-84.
97. Schroeck, G.: *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2002.
98. Schumpeter, J. A.: *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
99. Schumpeter, J.: *Can Capitalism Survive?* Harper and Row, New York, 1952.
100. Sharma, P., and Chrisman, J. J.: "Towards reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 11- 27.
101. Shepherd, D. & Krueger, N.: *An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 2002, Issue Winter, str. 167-185, 2002.
102. Smallbone, D. and Welter, F.: "Conceptualising entrepreneurship in a transition context", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 3, No. 2, 2006, str. 190-206.
103. Smernica br. 2 o korporativnom upravljanju u društvima za osiguranje, Narodna banka Srbije - https://www.nbs.rs/internet/latinica/20/osg/smernica_2_korp_upravljanje.pdf

104. Stevenson, H. H., Roberts, M. J., and Grousbeck, H. I.: *New Business Ventures and the Entrepreneur*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2006.
105. Stevenson, H.: "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, March-April, 1985, str. 85-94.
106. Stojković, M.: *Statistika za menadžere*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1995.
107. Trifunović, A.: "Principi korporativnog upravljanja u bankama u svetlu pravnog - regulatornog okvira u Srbiji", *Bankarstvo*, Vol. 38, No. 1-2, 2009, str. 84-96.
108. Vaughan, E. J. and Vaughan, T. M.: *Fundamentals of Risk and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2008.
109. Velč, Dž.: *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, 2005.
110. Venkataraman, S.: "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective", in Katz, J. and Brockhaus, R. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, JAI Press, Greenwich, 1997, str. 119-138.
111. Vesper, K.: *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Entlewood Cliffs, NJ, 1980.
112. Welter, F. and Smallbone, D.: "The emergence of entrepreneurial potential in transition environments: a challenge for entrepreneurship theory or a developmental perspective?", in Smallbone, D., Landstrom, H. and Jones-Evans, D. (eds): *Entrepreneurship and Growth in Local, Regional and National Economies: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2009., str. 339-361.
113. Welter, F. and Smallbone, D.: "The emergence of entrepreneurial potential in transition environments: a challenge for entrepreneurship theory or a developmental perspective?", in Smallbone, D., Landstrom, H. and Jones-Evans, D. (eds): *Entrepreneurship and Growth in Local, Regional and National Economies: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2009., str. 339-361.
114. Williams, C. A., et.al: *Principles of Risk Management and Insurance*, American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters, Malvern, PA, 1981
115. Zahra, S. A., Kuratko, D. F., Jennings, D. F.: "Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, 1999, str. 5-10.
116. Zahra, S. A.: "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, 1991, str. 259-285.
117. Zahra, S., Neubaum, D., and Huse, M.: "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, 2000, str. 947-966.
118. Zakon o osiguranju, "Sl. glasnik RS", br.139/2014.
119. Zakon o privrednim društvima, "Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015.
120. Zhang, J.: "The Advantage of Experienced Start-Up Founders in Venture Capital Acquisition: Evidence from Serial Entrepreneurs", *Small Business Economics*, Vol. 36, No. 2, 2010, str. 187-208.