

DIGITALIZACIJA I DRUGI STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA OSIGURAVAJUĆIH I REOSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA***

*Digitalization and other strategic directions for
development of insurance and reinsurance companies*

Rezime

Rizik je sveprisutan u savremenom životu i radu. Osiguranje i reosiguranje imaju najvažniju ulogu u minimizaciji ukupnog rizika i njegovog atomiziranja. Takođe, osiguravajuća i reosiguravajuća društva imaju i druge koristi za pojedince, privredu i društvo u celini. S obzirom da osiguranje i reosiguranje imaju nezamenljivu ulogu u savremenom društvu pitanja njihovog opstanka i razvoja od posebnog su interesa ne samo za njih same već i za čitava društva ali i privredu. Cilj rada je da razjasni sve aspekte uticaja na strateški uspeh osiguravajućih društava u novim uslovima koje donosi digitalizacija ali i drugi trendovi poput demografskih promena ili katastrofalnih šteta. U radu se fokusiramo na pitanja koja su od ključnog, strateškog značaja za opstanak i razvoj osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Prvo, pažnju usmeravamo na pitanja tehnoloških promena od kojih je svakako najznačajnija a u poslednje dve godine i goruća tema ne samo za globalne već i za domaće, regionalne osiguravače i reosiguravače. Digitalizacija ima sposobnost da u potpunosti transformiše delatnost osiguranja sa ciljem ostvarenja brojnih koristi za same osiguravače i reosiguravače ali i za osiguranike a time za pojedince, privredu i društvo u celini. Digitalizacija takođe obuhvata i brojne opasnosti te se u radu obrađuju i potencijalno pozitivni i potencijalno negativni aspekti digitalizacije. Osim digitalizacije kao ključnog tehnološkog trenda u radu razmatramo značaj strategija, njihovog sprovođenja i značaja strateškog menadžmenta i posebno strategije i pristupe, pravce i probleme globalizacije osiguranja, diverzifikacije, marketinga, upravljanja rizicima i reosiguranja, katastrofalnih šteta, ekonomskog okruženja i demografskih promena.

Ključne reči: digitalizacija, strategija, izazovi, globalizacija, diverzifikacija, marketing, rizici, katastrofe.

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

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

*** Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru istoimenog naučnog projekta rađenog za SorS 2019.

Abstract

Risk is omnipresent in modern life and work. Insurance and reinsurance have the most important role in minimizing the overall risk and its atomization. Also, insurance and reinsurance companies have other benefits for individuals, businesses and society. Considering that insurance and reinsurance play an indispensable role in contemporary society, the issues of their survival and development are of particular interest not only to themselves but also to entire societies and the economy. The aim of the paper is to clarify all aspects of the impact on the strategic success of insurance companies in new digitalization conditions, and other trends such as demographic changes or catastrophic damage. The paper focuses on issues that are of key, strategic significance for the survival and development of insurance and reinsurance companies. First, we focus our attention on issues of technological change, of which it is certainly the most important, and in the last two years the burning topic not only for global but also for domestic, regional insurers and reinsurers. Digitalization can completely transform the insurance business to achieve numerous benefits for the insurers and reinsurers themselves, but also for insureds, and therefore for individuals, the economy and society as a whole. Digitization also encompasses threats, and that is why we addressed all potentially positive and negative aspects of digitization in the paper. Besides digitization as a key technological trend, we consider the importance of strategies, their implementation, and the importance of strategic management, and in particular strategies and approaches, directions and problems of globalization of insurance, diversification, marketing, risk management and reinsurance, catastrophic damage, economic environment and demographic changes.

Keywords: digitalization, strategy, challenges, globalization, diverzification, marketing, risks, catastrophes.

1. Uvod

Osiguravajuća i reosiguravajuća društva imaju nezamenljiv značaj za upravljanje rizicima pojedinaca, privrede i društva u celini. Osiguranje predstavlja delatnost od posebnog društvenog značaja zbog čega za uspeh osiguravajućih društava nisu zainteresovana samo osiguravajuća društva već čitavo društvo. Pitanja izazova pred kojima se nalaze osiguravajuća društva su stoga od ogromnog značaja.

Svetski ekonomski forum u Davosu obeležio je januar 2019. godine, u ekonomskom ali i političkom pogledu. Januarski susreti vodećih ekonomista i političara sveta održali su se po 46. put za redom. Svetski ekonomski forum 14. godinu za redom publikuje globalni izveštaj o rizicima (The Global Risks Report 2019), ove godine u partnerstvu sa Marsh & McLennan brokerom i osiguravajućim društvom Zurich Insurance Group. Ovogodišnji prestižni

Izveštaj o najznačajnijim globalnim rizicima okupiran je političkim pitanjima, odnosno pitanjima polarizacije u politici i društvu i slabljenju međunarodnog sistema baziranog na pravilima. U izveštaju se naglašava da ukoliko geopolitičke i geoekonomske tenzije ne budu rešene, one će onemogućiti sposobnost rešavanja brojnih pitanja, od nemogućnosti zajedničkog rešavanja klimatskih promena do urušavanja prednosti četvrte industrijske revolucije, karakterisane spajanjem tehnologija koje zamagljuju razlike između fizičke, digitalne i biološke sfere. Globalni izveštaj o rizicima nastaje na osnovu intervjuisanja oko 1000 donosilaca odluka iz javnog sektora, privatnog sektora, akademije i civilnog sektora. Rizici su razvrstani u pet kategorija i to: ekonomski rizici, rizici okruženja, geopolitički rizici, društveni rizici i tehnološki rizici. Sa aspekta osiguranja jasno je da su ekstremni vremenski uslovi i klimatske promene i mogućnost njihovog redukovanja ključni. Na to ukazuju i katastrofalne 2017. i nešto blaža 2018. godina.

Ključnih 10 identifikovanih rizika po uticaju su:¹

1. Oružja masovnog uništenja,
2. Neuspeh ublažavanja klimatskih promena i adaptacije,
3. Ekstremni vremenski događaji,
4. Krize sa vodom,
5. Prirodne katastrofe,
6. Gubitak biodiverziteta i kolaps ekosistema,
7. Sajber (cyber) napadi,
8. Prekid kritične informacione infrastrukture,
9. Čovekovim delovanjem uzrokovane ekološke katastrofe i
10. Širenje infektivnih bolesti.

Ključnih 10 identifikovanih rizika prema očekivanoj verovatnoći ostvarenja:²

1. Ekstremni vremenski događaji,
2. Neuspeh ublažavanja klimatskih promena i adaptacije,
3. Prirodne katastrofe,
4. Prevare ili krađe podataka,
5. Sajber napadi,
6. Čovekovim delovanjem uzrokovane ekološke katastrofe,
7. Velika prisilna migracija,
8. Gubitak biodiverziteta i kolaps ekosistema,
9. Krize sa vodom i
10. "Pucanje balona" u vodećoj ekonomiji.

1 The Global Risks Report 2019, 14th Edition, World Economic Forum, In partnership with Marsh & McLennan Companies and Zurich Insurance Group, Geneva, 2019, str. 5

2 Isto.

Makroekonomski rizici su prema Globalnom izveštaju ispoljavani tokom čitave 2018. godine. Posebno je izražena varijabilnost na finansijskim tržištima, što je delimično posledica i intenziviranja svetske ekonomije. U budućem periodu problem će predstavljati usporavanje rasta zemalja u razvoju, pre svega Kine. Geopolitičke i geoekonomske tenzije su u porastu u svetu. Svet ide u pravcu divergencije u odnosu na globalizaciju. Trgovina i investicije su otežane među brojnim zemljama, posebno značajno SAD i Kine i SAD i EU.

Rizici okruženja dominiraju listom rizika Svetskog ekonomskog foruma i to posebno rizici ekstremnih vremenskih prilika, neuspeh ublažavanja klimatskih promena i adaptacije, prirodne katastrofe, gubitak biodiverziteta i kolaps ekosistema. Broj biljnih i životinjskih vrsta opao je za 60% od 1970. godine. U ljudskom lancu ishrane, gubitak biodiverziteta utiče na zdravlje i društveno-ekonomski razvoj, implikacije za dobrobit, produktivnost, pa čak i regionalnu bezbednost.

Takođe, tehnološki rizici su značajno zastupljeni, pogotovo krađa identiteta i drugi sajber rizici. Zabrinutost zbog krađe podataka i sajber-napada ponovo su naglašeni. Izveštaj je takođe istakao i niz drugih tehnološke ranjivosti: oko dve trećine ispitanika očekuje povećanje rizika povezanih sa lažnim vestima i krađama identiteta, dok tri petine očekuje gubitak privatnosti za kompanije i vlade.

Značaj različitih strukturnih promena ne bi trebalo da nas odvraća od ljudske strana globalnih rizika. Za mnogo ljudi, sve je više zabrinutosti, nesretnosti i usamljenosti. Širom sveta, problemi mentalnog zdravlja utiču na procenjenih 700 miliona ljudi. Složene transformacije — društvene, tehnološke i na poslu - imaju uticaj na život ljudi. Zajednička tema je psihološki stres povezan sa osećajem nedostatka kontrole i neizvesnosti. Ova pitanja zaslužuju više pažnje: opadaju psihološko i emocionalno blagostanje što je rizik sam po sebi ali i rizik koji utiče i na šire globalne rizike, posebno putem uticaja na društvenu koheziju i politike.

Pažnja je posvećena i riziku bioloških patogena, odnosno opasnosti širenja virusa u globalizovanom svetu. Promene u načinu života povećale su opasnost od izbivanja epidemija, prirodno stvorenih ali i onih kreiranih veštački u laboratorijama. Klimatske promene postale su neizostavni deo globalne slike rizika pa se tako gotovo svake godine pojavljuju u izveštaju o globalnoj slici o rizicima Svetskog ekonomskog foruma.

Sumarno, ključni trendovi za delatnost osiguranja pored digitalizacije, njenih pozitivnih i negativnih aspekata, i pitanja strateškog upravljanja i to posebno u domenu globalizacije poslovanja, diverzifikacije, upravljanja rizicima i reosiguranjem, upravljanja marketingom, odnosno tržištem i tražnjom, katastrofalnim štetama i pitanjima klimatskih promena koje ih u novije vreme uzrokuju u sve većoj meri, izazovima ekonomskog okruženja, ali i nepomenutim izazovima demografskih promena.

Cilj rada je da razjasni sve aspekte uticaja na stratezijski uspeh osiguravajućih društava u novim uslovima koje donosi digitalizacija ali i drugi navedeni trendovi. U radu prvo pažnju usmeravamo na pitanja tehnoloških promena od kojih je svakako najznačajnija, a u poslednje dve godine i goruća tema ne samo za globalne već i za domaće, regionalne osiguravače i reosiguravače, digitalizacija. Osim digitalizacije kao ključnog tehnološkog trenda u radu razmatramo značaj strategija, njihovog sprovođenja i značaja stratezijskog menadžmenta i posebno strategije i pristupe, pravce i probleme globalizacije osiguranja, diverzifikacije, marketinga, upravljanja rizicima i reosiguranja, katastrofalnih šteta, ekonomskog okruženja i demografskih promena.

2. Izazovi tehnoloških promena

Reč tehnologija potiče od grčke reči *techné* (veština) i *logia* (nauka) a suštinski se odnosi na alate, materijale i načine njihove primene. Čitav dosadašnji ekonomski i društveni razvoj karakterisala je određena vrsta tehnologije. Savremene tehnološke promene, pre svega informaciona i komunikaciona ali i biotehnologija i nanotehnologija, postepeno transformišu ekonomiju i društvo kreirajući nove načine rada i nove vrste poslova.

One omogućavaju da se obezbede rešenja za ključne sociološke izazove kao što su zdravstvena nega, okruženje, sigurnost, mobilnost i zaposlenost. Međutim, osim stvaranja novih načina upravljanja starim kao i novim rizicima, nove tehnologije stvaraju i nove rizike a time i mogućnosti ali i izazove za osiguravajuća društva.

U slučaju informacionih tehnologija najveći do sada ispoljeni rizik jeste sajber rizik. Ovaj rizik pre 1995. godine faktički nije postojao. Nastaje i menja se, odnosno kontinuirano povećava sa razvojem interneta, odnosno povećanjem broja privatnih i poslovnih korisnika. Izloženost sajber riziku postoji kod svih pojedinaca i privrednih subjekata koji ostvaruju prisustvo na internetu u bilo kom obliku. Najpoznatiji primeri izloženosti sajber riziku, kako zbog finansijskog uticaja tako i zbog medijske pažnje, jesu krađe poverljivih podataka o identitetu pojedinaca. Prema procenama Federalne trgovinske komisije ove krađe godišnje negativno utiču na oko 10 miliona ljudi i izazivaju neželjene troškove u visini od oko 50 milijardi dolara. Takođe, brojni su slučajevi iz prakse koji ukazuju da rizici povezani sa primenom informacione tehnologije mogu ugroziti brojne druge vrste osiguravajućeg pokrivača.³ Na primer, napadom hakera na kompjuterizovani kontrolni sistem jednog postrojenja za navodnjavanje u Australiji došlo je do plavljenja parkova i reka što je izazvalo ogromna

³ Njegomir, V. and Ćirić, J.: "Information technology for risk management support", Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering, Tome IX, Fascicule 1, 2011, str. 109-114.

zagađenja vode.⁴ Ugrožavanje javnih usluga napadima hakera može izazvati nesagledive posledice što može produkovati značajne štete po osnovu raznih vrsta osiguravajućeg pokrivača. Zbog toga osiguravajuća društva moraju uzeti u obzir i navedena scenarija prilikom upravljanja rizicima i određivanja premija osiguranja ali i podsticanja primene preventivnih mera. Osim rizika i prednosti u direktnom korišćenju informacionih tehnologija one pružaju i razvojne šanse osiguravačima. Proizvodi osiguranja povezani sa informacionim tehnologijama, koji su prisutni i na našim prostorima, predstavljaju osiguranja računara, međutim, prekidi funkcionisanja informacionih sistema uzrokovani programskim greškama, virusima i drugim uslovima su najčešće isključeni. U novije vreme u cilju iskorišćavanja mogućnosti razvoja poslovanja, osiguravajuća društva su počela da nude i polise za pokriće rizika povezanih sa informacionim tehnologijama. Iako uslovi osiguranja variraju, ovom vrstom osiguranja moguće je obezbediti osiguravajuće pokrivače i za direktne i za štete pričinjene trećim licima, odnosno pokrivače za štete koje ranije nije bilo moguće obuhvatiti.

Nanotehnologije predstavljaju tehnologije koje se baziraju na primeni komponenti čija veličina se meri u nanometrима. Nanometar predstavlja milijarditi deo metra, odnosno slikovito, prečnik ljudske dlake je oko 80.000 nanometara. Primena nanotehnologija potencijalno nudi neslućene mogućnosti u brojnim oblastima kao što su ubrzanje prenosa podataka, unapređenje metoda lečenja i preventive raznih bolesti uključujući trenutno neizlečive, proizvodnja kvalitetnijih proizvoda po nižim cenama, redukovanje zagađenja, racionalnije korišćenje ograničenih resursa i sl. Međutim, naučnici ukazuju da primena nanotehnologija može izazvati ostvarenje rizika, iako ih trenutno još nije moguće identifikovati, u domenu uticaja na ljudske ćelije i biološke procese, mogućnost njihove biorazgradljivosti kao i eliminacije iz zemljišta, vode ili vazduha, primene u vojne svrhe, titulara vlasništva nad pronalascima povezanim sa nanotehnologijom, kao i u pogledu potencijalnog kataklizmičkog efekta ovih tehnologija u slučaju njihove samo-reprodukcije. Pažljivo ispitivanje i praćenje mogućnosti za negativna ispojavanja primene nanotehnologije nužno je za sektor osiguranja u cilju eliminacije mogućnosti ponavljanja negativnih iskustava iz prošlosti, kao što je bio slučaj sa azbestnim zagađenjima.

Organizacija koja predstavlja bitehnološki sektor u SAD pod nazivom BIO definiše biotehnologiju kao korišćenje ćelijskih i biomolekularnih procesa u cilju rešavanja problema ili pravljenja korisnih proizvoda. Najjednostavnije, biotehnologija podrazumeva korišćenje živih organizama u cilju pravljenja korisnih proizvoda. Moderna biotehnologija pruža brojne prednosti kreirajući nove industrije i proizvode. Biotehnologija je omogućila razvoj u oblasti farmacije, medicine, proizvodnje mehaničkih organa, poljoprivrede i raznih

4 Marshal, A. and Weiss, J.: Malicious Control System Cyber Security Attack Case Study—Maroochy Water Services, Australia - http://csrc.nist.gov/groups/SMA/fisma/ics/documents/Maroochy-Water-Services-Case-Study_report.pdf (pristupljeno 10. 01. 2019.)

industrijskih grana. Osim kreiranja novih mogućnosti, biotehnologija istovremeno dovodi i do stvaranja novih rizika, povezanih prvenstveno sa pravnim, etičkim i moralnim pitanjima. Ovi problemi se posebno odnose na potencijalne korisnike genetičkih informacija kao što su poslodavci, penzioni fondovi ili osiguravajuća društva. Primer kompleksnosti pravnog, etičkog i moralnog aspekta primene biotehnologije i posebno genetskih informacija predstavlja i pitanje prihvatljivosti korišćenja genetskih informacija za odbijanje, limitiranje ili otkazivanje osiguravajućeg pokrića. Ovi aspekti izraženi su najviše u vidu bojazni da biotehnologija i njena primena mogu uzrokovati nepoznate opasnost za ljudsko zdravlje, okruženje, biološku raznovrsnost ali i prevelik politički uticaj multinacionalnih korporacija. U samim počecima razvoja industrijske biotehnologije ili genetskog inženjeringa, na primer, osiguravajuća društva su kompanijama omogućavala pokriće u okviru osiguranja opšte odgovornosti, a potom, sa sve većom ulogom javne debate, osiguravajuća društva postepeno isključuju ili limitiraju izloženost riziku od odgovornosti kod ovih kompanija. Imajući u vidu da osiguranje od odgovornosti predstavlja posebno izloženu vrstu osiguravajućeg pokrića, moguće je očekivati da ponuda u budućnosti bude bazirana na principima pružanja osiguravajućeg pokrića farmaceutskom sektoru, što podrazumeva ograničavanje svih velikih odštetnih zahteva koji mogu nastati kao posledica ostvarenja jednog događaja.

3. Digitalizacija

3.1. Upotreba informacionih tehnologija u upravljanju rizicima

Inovacije su imale ogromnog značaja u ljudskoj istoriji. Inovacije kao što su vatra, točak, poljoprivreda, irigacioni sistemi, upotreba metala, pisanje i sl. suštinski su određivali tok istorije. U novije vreme, uspeh japanske ili nemačke privrede nakon drugog svetskog rata tipičan je primer značaja inovacija za ekonomski razvoj.

Danas su inovacije, zajedno sa preduzetništvom, ključni pokretač konkurentnosti, ekonomskog rasta i prosperiteta. Naime, novo znanje može generisati rast samo kroz transformaciju putem preduzetništva u inovacije

Reč "inovacija" potiče od latinske reči "innovare" i ima značenje obnoviti nešto. Suštinski, inovacije podrazumevaju uvođenje nečeg novog ili različitog. Uobičajeno, inovacije se razvrstavaju u proizvodne i procesne inovacije.

Proizvodne inovacije predstavljaju uvođenje novog ili značajno unapređenog proizvoda ili usluge koji unapređuje raznovrsnost i kvalitet trenutne ponude. Procesne inovacije predstavljaju uvođenje novih ili značajno unapređenih procesa proizvodnje ili isporuke proizvoda i usluga. Pored proizvodni i procesnih javljaju se i organizacione i marketinške inovacije, pri čemu organizacione inovacije predstavljaju implementaciju novih organizacionih metoda u poslovnoj praksi dok marketing inovacija predstavljaju implementaciju novog

marketing metoda koji uključuje značajne promene u dizajnu proizvoda, pakovanju, plasiranju proizvoda, promociji ili određivanju cena. Inovacije mogu biti razvrstane i prema stepenu inovativnosti na transformativne (radikalne), evolutivne i inkrementalne. U osiguranju se u najvećoj meri primenjuju upravo inkrementalne inovacije.

Inovacije u oblasti osiguranja javljaju se u antičkim društvima, u Kini, Mesopotamiji, Egiptu, Grčkoj i Rimu. Podela tereta u više brodova prilikom prevoza preko reke Jangce 5000 godina pre nove ere predstavlja jednu od najstarijih primena osiguranja. Potom se pojavljuju prva osiguravajuća društva, razvija matematika i statistika i reosiguravajuća društva.

Osim inovacija koje se ostvaruju u delatnosti osiguranja, osiguranje ima značajnog pozitivnog uticaja na ostvarivanje preduzetništva i inovacija u ekonomiji uopšte s obzirom da obezbeđuje zaštitu od rizika ali i finansijska sredstva putem investiranja na finansijskom tržištu.

Istorijski posmatrano, osiguravajuća društva su bila konzervativna po pitanju razvoja i usvajanja inovacija, posebno onih radikalnog karaktera. Brojne studije potvrđuju konzervativnost po pitanju inovacija u osiguranju. Razvojem informacionih tehnologija kao i usled drugih izazova, kao što je ugrožavanje osigurljivosti, čine da osiguravajuća društva moraju inovirati svoje poslovanje kako bi opstala.

U savremenim uslovima poslovanja, suočeni sa brojnošću rizika, menadžeri rizikom moraju donositi brojne odluke, uključujući odluke o zadržavanju ili prenosu rizika, koju tehniku zadržavanja ili koju tehniku prenosa upotrebiti, koji tip osiguravajućeg pokrivača obezbediti, da li investirati ili ne u projekte redukovanja učestalosti i veličine štete u pogledu ekonomske isplativosti takvih projekata i sl. Sve odluke se baziraju na odnosima troškova i koristi a u cilju izbora najpovoljnijeg finansijskog efekta, odnosno alternative koja će u finansijskom smislu imati najpozitivniji finalni rezultat. Prilikom donošenja takvih odluka potrebno je uzeti u razmatranje velik broj varijabli, odnosno faktora koji utiču na rizike. U tom smislu, primena savremenih informacionih tehnologija postala je neophodna. Na primer, kompanija Marsh, inače broker u poslovanju osiguranja i reosiguranja, je u projektu procne instrumenata upravljanja finansijskim rizikom za projekte obnovljive energije, finansiranom od strane Ujedinjenih Nacija, primenom sofisticiranog računarskim aplikacijama podržanog modeliranja, uključujući procenu vrednosti pri riziku (VaR)⁵, Monte Carlo simulaciju⁶ i stres testove⁷, modelirala finansijske projekcije sa različitim

5 Vrednost pri riziku je mera koja se koristi u upravljanju rizicima a može se definisati kao najveća moguća šteta koja se može očekivati u određenom periodu (na primer, jedan dan ili 100 godina) sa određenim nivoom pouzdanosti (na primer, 95% ili 99%).

6 Monte Carlo simulacija je stohastički proces koji uključuje generisanje serije slučajnih brojeva u cilju dobijanja mogućih ishoda. Ovi ishodi izvode se iz brojnih fiksnih i dinamičkih parametara a proces se ponavlja više puta, obično nekoliko hiljada puta, kako bi se izvele distribucije verovatnih finansijskih ishoda.

7 Stres testovi se koriste u cilju istraživanja verovatnih efekata specifičnih katastrofalnih scenarija na

programima obezbeđenja projekata (uključujući standardno osiguranje bez i sa osiguranjem od prekida rada, vremenske derivate, fjučers ugovore, kreditne garncije i opcije) identifikovala najbolje strukture u okviru datog finansijskog konteksta (rezultat sturije je da standardno osiguravajuće pokriće obezbeđuje najviši stepen zaštite za ove projekte).

Prilikom brojnih izračunavanja parametara koji omogućavaju upravljanje rizikom, kao što su verovatnoća, standardna devijacija, vrednost pri riziku (VaR), sadašnja vrednost, odnosno vremenska vrednost novca, neto sadašnja vrednost, riziku prilagođeni prinos na kapital⁸ i druge, u zavisnosti od vrste rizika i konkretne situacije, primenjuju se različita sredstva koja su podržana rešenjima iz oblasti informacione tehnologije a u koje spadaju informacioni sistemi za podršku upravljanja rizikom, intranet-i i web sajтови za upravljanje rizikom i mape rizika.⁹

Informacioni sistemi za podršku odlučivanju prilikom upravljanja rizikom predstavljaju računarskim softverom podržane baze podataka koje omogućavaju menadžerima rizikom da čuvaju i analiziraju relevantne podatke kao i da na osnovu tih podataka donose odluke o predviđanju budućih ostvarenja događaja i snižavanja nivoa šteta, odnosno donose odluke o upravljanju rizikom na bazi pouzdanih i dostrupnih informacija. Ove baze podataka za upravljanje rizikom mogu da sadrže različite podatke po različitim domenima (pod domenima se uzimaju u obzir različite oblasti izloženosti rizicima, kao što je na primer imovina, odgovornost i život). Na primer, ako se ima u vidu domen upravljanja rizicima koji ugrožavaju imovinu, ove baze mogu sadržati podatke o karakteristikama elemenata imovine (kao što su na primer, podaci o karakteristikama materijala od kojih su izgrađene građevine, starost mašina, nivo obezbeđenih protivpožarnih mera, prisustvo bezbednostnih kamera i sl.), postojanju ili ne postojanju polisa osiguranja za pojedine elemente uz informacije o karakteristikama pokrića – vreme trajanja kao i obim osiguravajućeg pokrića, visine premije osiguranja koja se plaća, podaci o nastalim štetama u prethodnom periodu i sl. Ovakve informacije značajne su za donošenje odluka koje je zasnovano na informacijama kao i analizima koje se mogu na osnovu

finansijske performanse projekta ili kompanije. U Švajcarskoj se, na primer, stres testovi koriste u proceni solventnosti osiguravajućih društava.

8 Riziku prilagođeni prinos na kapital (RAROC) posebno je značajna mera kojom se rizik i prinos dovode u vezu. RAROC omogućava procenu zahtevane veličine ekonomskog kapitala potrebnog svakoj građi poslovanja, proizvoda ili klijenta i pokazuje kako ovi zahtevi doprinose ostvarenju ukupnog prinosa na kapital. Takođe, RAROC omogućava ekonomsku osnovu za konzistentno merenje svih relevantnih vrsta rizika i doprinosi unapređenju konzistentnog, pravičnog i racionalnog merenja performansi uzimajući u obzir rizike čime unapređuje menadžerske odluke sa aspekta odnoas prinosa i rizika. Primena RAROC mere počela je tokom devedesetih godina dvadesetog veka u cilju izračunavanja efikasne raspodele kapitala na ex-ante osnovi a omogućena je zahvaljujući razvoju informacione tehnologije. RAROC suštinski predstavlja razliku između neto prinosa i premije za rizik (na primer, kod osiguravajućih društava) a izračunava se pomoću formule:

9 Rejda, G.E.: *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., 2005, str. 75

takvih informacija doneti, a čiji rezultat mogu biti merenja efikasnosti preduzetih mera kao i identifikovanje prostora za preduzimanje dopunskih mera. Takođe, ove informacije značajne su i zbog zahteva osiguravajućih društava o postojanju istorijskih podataka o nastalim štetama, koje se mogu iskoristiti u cilju dobijanja bonusa u premijama osiguranja (ukoliko podaci iz baza podataka ukazuju da su štete bile male).

Kompanije kreiraju web site-ove koji služe za kao podrška upravljanju rizikom a koji omogućavanje publikovanje informacija čime ove informacije postaju javno dostupne a čime se unapređuje ugled kompanija u pogledu pouzdanosti upravljanja rizikom, što je od naročitog interesovanja investitora u novije vreme, a time i mogućnosti kompanija u pogledu pribavljanja dopunskog kapitala. Osim javnog publikovanja informacija, moguće su primene intraneta koji omogućava podršku upravljanju rizikom interno objavljenim informacijama, bazirano na web tehnologijama, koje putem internog web site-a postaju dostupne svim nivoima upravljanja, što je posebno bitno u pogledu dostupnosti informacija o procedurama, neophodnom preduzimanju određenih mera u određenim situacijama, pojašnjavanja određenih termina, često postavljenih pitanja i problema vezanih za određene situacije, čime se unapređuje upravljanje rizikom na svakom nivou organizacije. Takođe, u novije vreme se zahvaljujući primeni informacione tehnologije u području upravljanja rizikom razvijaju sofisticirane mape rizika koje predstavljaju mreže kojima se detaljno specificira potencijalna verovatnoća ostvarenja kao i intenzitet štetnih posledica ostvarenja rizika sa kojima je suočena organizacija u svom poslovanju.

3.2. Upotreba informacionih tehnologija u prodaji i distribuciji

Internet se može definisati kao globalni komunikacioni sistem međusobno povezanih kompjuterskih mreža namenjen razmeni informacija svih oblika. Gotovo neverovatno zvuči kada se kaže da se gotovo celokupno svetsko znanje slilo u jednu kompjutersku mrežu ⇒ internet. Naravno, navedena definicija ukazuje na osnovnu suštinu interneta ali internet pruža i mnogo više ⇒ omogućava prodaju proizvoda i usluga. U komercijalnoj sferi internet je najpre primenjen za međunarodne finansijske transfere (dakle, u bankarstvu), prodaji knjiga i časopisa. Sa svojim ubrzanim razvojem omogućio je i prodaju usluga osiguranja.

U početku, prisustvo osiguravajućih društava na internetu baziralo se na njihovim statičkim web prezentacijama.¹⁰ Počev od kasnih devedestih godina dvadestog veka osiguravajuća društva u Evropi su počela da usluge osiguranja života prodaju putem interneta. Uprkos relativno ranom prihvatanju interneta kao i posledičnom razvoju ponude usluga osiguranja putem interneta ponuda usluga osiguravajućeg pokriva putem interneta još uvek nije zaživela u punoj meri, posebno u nekim zemljama.

10 Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics Book, Novi Sad, 2011, str. 349-350

Internet su prvenstveno u svom poslovanju primenila osiguravajuća društva u SAD i kao i u drugim oblastima, dominantno internet prisustvo upravo se beleži od strane osiguravajućih društava u ovoj državi. Najveći stepen sofisticiranosti ponude usluga osiguranja kao i pratećih usluga, uz postojanje adekvatnih regulativa koje se odnose na elektronsko poslovanje. Takođe, i u zemljama Evropske unije postoje razvijene regulative koje se odnose na elektronsko poslovanje a time i na ponudu usluga osiguravajućeg pokrića putem interneta od kojih su posebno značajne one koje se odnose na elektronski potpis i zaštitu podataka o ličnosti.

Uopšteno posmatrano, danas osiguravajućim društvima internet omogućava potencijalni pristup većem broju osiguranika, poboljšanje prodajne usluge osiguranja preko digitalnog završavanja poslova i omogućavanjem raspoloživosti usluge osiguranja kada i gde potrošači to žele, multimedijalnosti i interaktivnosti što je naročito značajno kada se ima u vidu razvoj odnosa sa postojećim i potencijalnim osiguranicima a najveća neposredna korist od primene interneta jesu znatno niži troškovi u odnosu na druge kanale distribucije.¹¹ Putem interneta moguća je prodaja usluga osiguranja koje uključuju sledeće:

- putno zdravstveno osiguranje,
- osiguranje od autoodgovornosti,
- kasko osiguranje automobila,
- osiguranje pomoći na putu,
- osiguranje nezgode,
- osiguranje domaćinstava i
- osiguranje odgovornosti vlasnika plovila.

Primena interneta u distribuciji usluga osiguranja dovela je i do pojave osiguravajućih društava koja svoje poslovanje baziraju isključivo na prisustvu na internetu ali je njihova ponuda usluga osiguranja ograničena. Međutim, putem interneta se ne može obezbediti razmena svih potrebnih informacija. Putem interneta se mogu prodavati samo one usluge osiguravajuće zaštite, kao što je na primer osiguranje autoodgovornosti, putno zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode ili osiguranje domaćinstava, koje ne zahtevaju detaljnije procene rizika niti prilagođenu uslugu. Konačno, internet predstavlja i sredstvo unapređenja odnosa sa drugim distributivnim kanalima, odnosno posrednicima i zastupnicima.

Prodaja putem interneta, korišćenjem informacionih tehnologija, postaje nužna u digitalnom dobu. Kupci očekuju udobnost komuniciranja i angažovanost sa svojim osiguravačima gde god, kad god i kako god oni žele. Digitalizacija prodaje i distribucije ostvarena zahvaljujući internetu omogućava osiguravačima da ponude višekanalno prisustvo i iskustvo za klijente, prilagođavajući usluge individualnim zahtevima klijenata.

¹¹ Isto.

Jedna od ključnih prednosti za klijente koju pruža online ponuda usluga osiguravajućeg pokrivača je i raspoloživost informacija na osnovu kojih klijenti mogu da donose na informacijama zasnovane odluke. Regulatori će morati da se prilagođavaju kako bi usluge i ponude koje se nude online bile usklađene sa propisima o zaštiti potrošača, na šta ukazuje i Insurance Europe, federacija osiguravača i reosiguravača u Evropi.

Osim ponude osiguranja preko online sajtova osiguravajućih društava, moguće je koristiti i društvene mreže. Društvene mreže su važna komponenta digitalnog marketinga. One su najznačajniji društveni medij. Društveni mediji su sredstvo koje potrošači koriste da podele tekst, slike, audio-materijale i video zapise jedni sa drugima i sa kompanijama i kompanije sa potrošačima. Putem društvenih medija marketari mogu da izgrade ili da se priljuče online zajednicama, da pozivaju potrošače da u nečemu učestvuju i da stvaraju dugoročnu marketinšku imovinu u tom procesu. Ključne društvene mreže su: Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn i Twitter.

Osim brojnih prednosti, internet ima i ograničenja pre svega u vidu ograničene mogućnosti dobijanja potpunih informacija. Potreba za ličnim kontaktom i savetom agenta ili brokera ne mogu se zameniti samo količinom informacija i brzinom njihovog prenosa. Putem interneta se mogu prodavati samo one usluge osiguravajuće zaštite, kao što je na primer osiguranje od autoodgovornosti, putno zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode ili osiguranje domaćinstava, koje ne zahtevaju detaljnija objašnjenja niti prilagođenu uslugu, odnosno analizu rizika. Ključni nedostatak, međutim, interneta u većem obimu prodaje usluga osiguravajućeg pokrivača povezano je sa nesigurnošću koja je inherentna poslovanju putem interneta a posebno u slučajevima kupovine osiguranja kao "obećanja budućeg plaćanja".¹²

3.3. Tehnoosiguranje

Tehnoosiguranje (InsurTech) je novi termin vezan za aplikaciju informacionih tehnologija u osiguranju. Trend tehnoosiguranja deo je šireg trenda primene informacionih i komunikacionih tehnologija u finansijskim uslugama poznat kao FinTech, koji je nastao u prvoj deceniji dvadeset prvog veka. Tehnoosiguranje, međutim, nema jasno određenje samog pojma.

Tehnoosiguranje pokriva različite pojmove, od širokog pojma digitalizacije i primene informacionih tehnologija u poslovanju osiguravajućih društava do označavanja nove konkurencije osiguravajućim društvima koja su iz tehnološkog sektora a počinju se baviti poslovima osiguranja. Oba određenja su tačna a širim smatramo određenje po kome tehnoosiguranje zapravo podrazumeva primenu informacionih inovativnih tehnologija u osiguranju i to sadašnjih

¹² Njegomir, V.: Osiguranje, Ortomedics book, Novi Sad, 2011, str. 210-211

i budućih tehnologija. Dakle, prema širem određenju tehnosiguranja ono obuhvata sve tehnologije koje su u prvom planu inovacija u osiguranju, kao što su veštačka inteligencija, roboti za časkanje koji funkcionišu preko internet stranica (chatbots) i napredna prediktivna analitika. U narednim izlaganjima ukazaćemo na ključne inovacije koje se obuhvataju terminom tehnosiguranja kao što su big data, blockchain, prediktivna analitika, internet stvari, telematički uređaji, dronovi i sateliti.

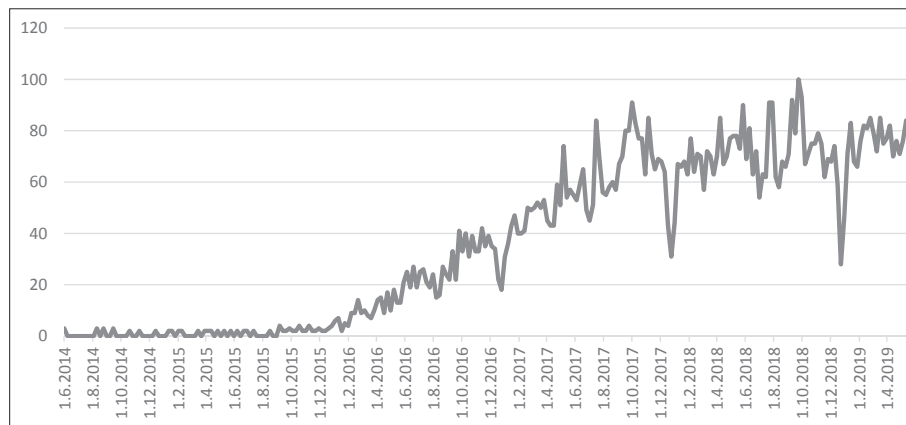
Posebno pitanje za razvoj tržišta osiguranja u svetu predstavlja i nova konkurencija. Pojava nove konkurencije iz osiguranja relativno je slabija zbog minimuma kapitalnih zahteva. Međutim, oblici konkurencije javljaju se i izvan delatnosti osiguranja, a najčešće sa finansijskog tržišta, banaka te u novije vreme tehnoloških giganta 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.

Tehnoosiguranje privlači sve veću pažnju kao što pokazuju podaci Google trendova za period od 2004. godine do danas.

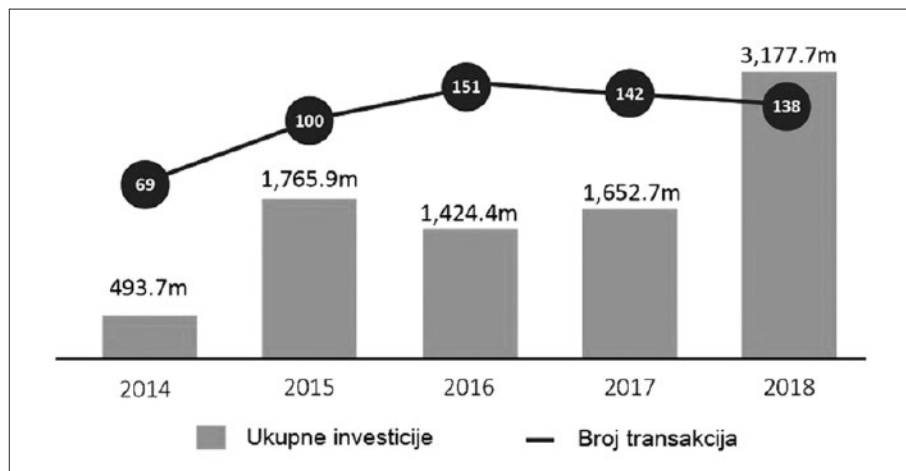
Grafikon 1: Interesovanje za tehoosiguranje (InsurTech) za period 2014-2019



Izvor: Google trends

Tehnoosiguranje privuklo je velike investicije ne samo osiguravača, reosiguravača i tehnoloških kompanija već i investicije drugih investitora na tržištu kapitala. Na grafikonu 2 prikazane su investicije u digitalizaciju osiguranja i reosiguranja, odnosno u tehoosiguranje.

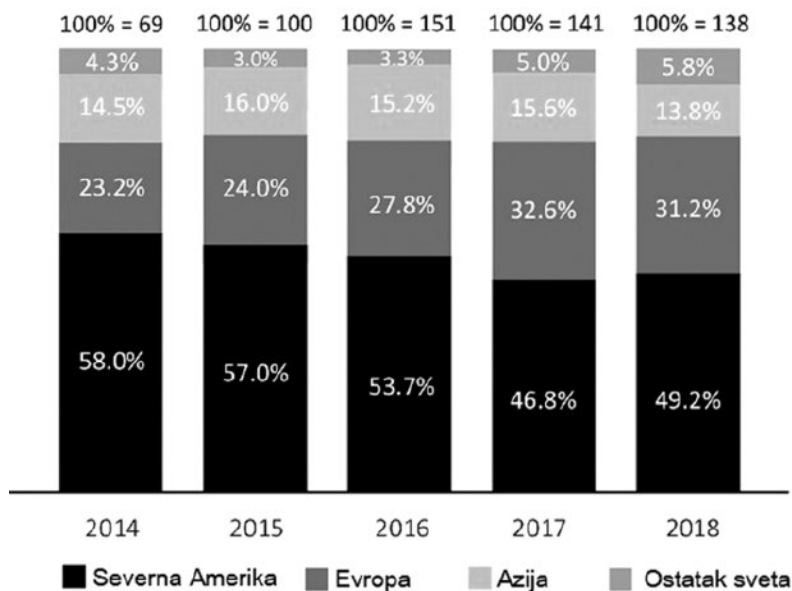
Grafikon 2: Investicije u tehoosiguranje u periodu



Izvor: Fintech Global

Kao što se vidi na grafikonu, ulaganja u tehnosiguranje značajno rastu. U posmatranom periodu više od 8,5 milijardi dolara je investirano u razvoj 599 tehnosiguravajućih poduhvata. Na grafikonu 3 prikazana je geografska raspodela pojedinačnih transakcija, odnosno pojedinačnih ulaganja u tehnosiguranje.

Grafikon 3: Geografski raspored ulaganja u tehnosiguranje



Izvor: Fintech Global

Kao što se na grafikonu vidi, najveća ulaganja u tehnosiguranje prisutna su u Severnoj Americi ali se u posmatranom periodu povećava i učestalost transakcija u Evropi.

Za razvoj tržišta osiguranja pojava i razvoj tehnosiguranja imaju značaj pre svega u domenu distribucije ali i novih usluga osiguranja, kao što su osiguravajuća pokrivanja 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.

3.4. "Big data" i prediktivna analitika

Osiguravajuća društva su oduvek bila veliki korisnici podataka u analiziranju i merenju rizika koje privlače u osiguravajuće pokriće, postavljajući uslove za polise osiguranja i procenjujući rizik, prihvaćen od osiguranika) kao i uslove za ugovore o osiguranju, procenu rizika i isplatu šteta. Digitalne tehnologije donose značajne promene i u analizi podataka i duž vrednosnog lanca osiguranja, menjajući vrstu podataka koju osiguravači procenjuju, način analiziranja informacija i konačno veličinu stvarnog pula rizika.

Digitalne tehnologije omogućavaju bolju procenu rizika i premija osiguranja na osnovu obrade velikih podataka. Broj podataka koji se obrađuju informacionim sistemima veći je nego ikada. To omogućava pre svega pravilno određivanje premija, rizika i šteta. Posebno su značajni Big Data (ili u bukvalnom prevodu veliki podaci), prediktivna analitika i internet stvari (internet of things) koji je omogućio povezanost nosivih uređaja i telematičkih uređaja. Sumarno, uticaj digitalizacije na razvoj osiguranja prikazan je tabelom 1.

Tabela 1: Uticaj digitalizacije na vrednosni lanac osiguravajućih društava

Razvoj proizvoda	Korišćenje velikog broja podataka (Big Data) olakšava prikupljanja novih bihevioralnih podataka što omogućava personalizaciju
	Telematski uređaji omogućavaju redukovanje povezanih rizika ali kreiraju nove rizike, kao što su sajber rizici
Prodaja i distribucija	Platforme sadrže brojne ponude i omogućavaju sveobuhvatno kopariranje i izbor za potencijalne kupce
	Tehnološki osiguravajući startapi ulaze na tržište osiguranja
Aktuarstvo	Instantne informacije i veliki broj podataka (Big Data) omogućava prediktivnu analitiku i evaluativne analize
	Detaljnija segmentacija je moguća zahvaljujući velikoj procesnoj snazi
Odštetni zahtevi	Telematski uređaji omogućavaju preciznije procene šteta i redukovanje prevara
	Tehnologija smanjuje vreme obrade zahteva

Izvor: Cappiello, A.: Technology and the insurance industry: reconfiguring the competitive landscape, Pisa, Italy, 2018, str. 12

Analiza kompanija Bain i Google pokazuje da karakterističan osiguravač u Nemačkoj koji je implementirao navedene tehnologije može povećati prihode za do 28% u okviru petogodišnjeg perioda, redukovati troškove po osnovu isplate odštetnih zahteva za do 19% i smanjiti troškove administracije za do 72%.¹³

Prediktivna analitika se posebno razvija na osnovu potencijala informacionih tehnologija koje su omogućile upravljanje tzv. velikim podacima i kretanjem trenda "big data". Suština termina "big data" ili velik obim podataka nije u samom obimu podataka koji je moguće bilo analizirati sa pojavom računara. Reč je naime o grupama podataka koji su toliko veliki ili kompleksni da tradicionalno procesiranje sa aplikativnim softverima nije dovoljno. Što je moguće veći broj podataka omogućava različite primene prediktivne analitike. Kompanija koja na osnovu "big data" može da predvidi zemljotrese "Terra Seismic" nominovana je i za Nobelovu nagradu za mir, a autor teksta je jedan od onih koji su nominovali ovu kompaniju i prediktivnu analitiku. Prediktivnom analitikom ova firma bi bila u stanju da predvidi zemljotres pre nego što se desi kako bi se stanovništvo moglo evakuisati i time sprečiti ljudske žrtve. Do sada to nije moguće. Za zemljotrese se znalo da se dešavaju, ali ne i kada će se desiti.

Isplate odštetnih zahteva kao i troškovi povezani sa obradom odštetnih zahteva predstavljaju najveću stavku troškova, tipično oko 75% ukupnih troškova osiguravača, koja se snažno odražava na finansijski rezultat osiguravajućih društava. U odnosu na unapređenja u drugim oblastima poslovanja, primena tehnologije u upravljanju odštetnim zahtevima ima proporcionalno najznačajnu ulogu u unapređenju ukupnog finansijskog rezultata. Istraživačka studija kompanije Accenture¹⁴ identifikovala je da se troškovi obrade šteta mogu pouzdano smanjiti za oko 15% bez ikakvog uticaja na dobre poslovne običaje i pružanje visokog kvaliteta usluga osiguranicima a utvrđeno je i da više od 40% vremena u upravljanju odštetnim zahtevima odlazi na rutinske operacije. primena tehnologije može obezbediti da upravljanje odštetnim zahtevima bude brže, tačnije i konzistentnije, čime se istovremeno obezbeđuje unapređenje pružanja usluga osiguranicima.

Posebno značajna uloga velikog broja podataka i prediktivne analitike jeste sprečavanje pojave prevara u osiguranju. Gde ljudi zakažu, obrada velikog broja podataka i prediktivna analitika mogu identifikovati nesklade između osiguranika, trećih lica uključenih u odštetni zahtev i čak društvenih medija i online aktivnosti osiguranika, uključujući društvene medije. Prevarni zahtevi koji delatnost osiguranja u svetu koštaju dodatnih 10% ukupnih odštetnih zahteva mogu se identifikovati jednostavno i brzo. Osiguravajuće društvo će dobiti mnogo sigurnije mesto na tržištu uliko uspe da smanjii obim odštetnih zahteva.

13 Digitalization in Insurance: The Multibillion Dollar Opportunity, Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/digitalization-in-insurance> (pristupljeno 10.02.2019.)

14 Unlocking the Value in Claims, Accenture, Hamilton, Bermuda, April 2001

Korišćenje velikog broja podataka unapređuje potrošačko iskustvo, odnosno zadovoljstvo osiguranika. Veliki broj podataka omogućava osiguravajućim društvima jednostavnije i brže održavanje zahteva sa klijentima. Analiza velikog broja podataka omogućava prodavcima osiguranja, agentima i brokerima da identifikuju neusklađenosti u polisama osiguranja i davanje relevantnijih predloga. Ovo će omogućiti osiguravačima uvećanje dodate vrednosti njihovim uslugama.

Iako je za održavanje kvalitetnog odnosa sa osiguranicima ključna podrška ljudi zaposlenih u osiguravajućem društvu, zahvaljujući korišćenju velikog broja podataka i prediktivne analitike moguće je potpuno razumevanje osiguranika, njihovog ponašanja, potreba i očekivanja što je od ključnog značaja za unapređenje odnosa sa njima. Takođe, na osnovu ovih preciznih podataka olakšaće se sama prodaja usluga osiguravajućeg pokrivača.

Evidentno je da moderne tehnologije omogućavaju bolju procenu individualnih rizika, odnosno rizika karakterističnih za pojedinačne osiguranike, što je u interesu osiguravajućih društava ali i samih osiguranika. Korišćenje sve većeg obima podataka u proceni rizika pojedinačnih osiguranika omogućava osiguravajućim društvima ne samo da adekvatno, u zavisnosti od konkretnog rizika koji se prihvata u osiguravajuće pokrivače, odrede premiju osiguranja već im omogućava da na određen način modifikuju ponašanje potrošača. Na osnovu raspoloživih podataka o ponašanju osiguranika u vožnji ili u odnosu na svoje zdravlje zastupnici osiguravajućih društava mogu posetiti ili na drugi način pokušati da ubede osiguranike da promene svoje navike kako bi bezbednije vozili, živeli zdravije ali i ostvarili niže premije osiguranja. Procene Boston Consulting grupe i banke Morgan Stanley su da ukoliko bi se primenile sve raspoložive tehnike u prevenciji šteta, štete na osiguranim domaćinstvima bi se smanjile za 40% do 60%. Takođe, detaljno praćenje ponašanja osiguranika može omogućiti osiguravajućim društvima dovoljno raspoloživih podataka za sprečavanje pojava negativne selekcije rizika, moralnog hazarda a posebno pojave prevara od strane osiguranika.

Sumarno, velike mogućnosti obrade podataka i na njima zasnovana prediktivna analitika omogućava brojne koristi osiguravajućim društvima kao i osiguranicima i to kroz redukciju troškova, unapređenje iskustva osiguranika, brzine dostupnosti primene ove tehnologije, unapređenje produktivnosti u prodaji, unapređenje prihvata rizika u osiguravajuće pokrivače i unapređenje upravljanja odštetnim zahtevima.

3.5. "Internet of things", telematički uređaji, dronovi i sateliti

"Internet of Things" na našem jeziku se prevodi kao internet stvari ili internet inteligentnih uređaja. To je pojam koji se odnosi na povezanost milijardi fizičkih uređaja širom sveta opremljenih sensorima i softverima, koji su trenutno povezani na internet kako bi prikupljali i delili podatke. Zahvaljujući internetu

stvari brojni uređaji koriste potrebne podatke u odgovarajuće vreme, uz pomoć kojih oni mogu sami da regulišu svoj rad.

Internet stvari sastoji se od tri međuzavisne komponente: 1) stvari sa umreženim sensorima poput automobila, razne opreme, zgrada i ljudi, 2) sistema za čuvanje podataka i 3) alata koji omogućavaju analizu podataka koje su senzori dostavili.¹⁵ Internet stvari funkcioniše tako da senzori ugrađeni u objekte prikupljaju i šalju podatke o internim stanjima ili stanjima okoline prema računarima za skladištenje i obradu podataka, koji se potom analiziraju ili ubacuju u modele a potom povratnom vezom šalju nazad korisnicima.

Internet stvari pruža brojne mogućnosti osiguravajućim društvima. Pojava pametnih domova koji podrazumaju povezanost svih uređaja na internet, na primer, omogućava osiguravačima jedinstvenu mogućnost adaptiranja i efektivniju primenu tehnika upravljanja rizicima. Na primer, inteligentni senzori mogu vršiti nadzor nad tokom vode kroz cevi kako bi predupredili štete koje mogu nastati usled curenja iz vodovodnih cevi. Slična tehnologija može biti iskorišćena kako bi se kontrolisala mogućnost ostvarenja požara ili poplave ili provalna krađa u domaćinstva i komercijalne objekte.

Internet stvari omogućava bolje poznavanje rizika ali i redukciju šteta, čineći osiguranje efikasnijim kako za sama osiguravajuća društva tako i za osiguravanike.¹⁶ Boljim poznavanjem rizika osiguravajuća društva mogu smanjiti svoju štetu nakon ostvarenja štetnog događaja i ponuditi nekim klijentima nižu premiju osiguranja koja korespondira sa nižim rizikom.

Internet stvari jasno pokazuje nove konkuretske borbe i partnerske mogućnosti za osiguravajuća društva. Vodeći proizvođači tehnologija i potrošačke elektronike su već zainteresovali potrošače za primenu pametnih aplikacija i termostata. Moguće je da potrošači zbog toga neće želiti da dele iste ili dodatne podatke sa osiguravajućim društvima. Osiguravači, takođe, mogu biti u sukobu sa prikupljanjem podataka i menadžerskim izazovima povezanim sa internetom stvari i drugim povezanim uređajima.

Sumarno, Internet stvari unapređuje poslovanje osiguravača redukcijom troškova, unapređenje potrošačkog iskustva kao i unapređenjem efikasnosti prihvata rizika u osiguravajuće pokriće.

Posebno značajna uloga informacija i primene informacionih sistema jeste u prihvatanja rizika u osiguravajuće pokriće. Naime, u oblasti identifikovanja i procene rizika primeri obuhvataju geografske informacione sisteme koji su počeli da se razvijaju nakon uragana Katrina kao i primena satelitskih, GPS uređaja kod osiguranja vozila. Takođe, značajni su i uređaji za praćenje, istorije korišćenja kreditnih kartica kao i društveni mediji, posebno Facebook¹⁷

15 Mašić, N.: Internet stvari – nova digitalna pomoć osigurateljima, Svijet osiguranja, Tectus, Zagreb, 2014.

16 Isto.

17 Putem Facebook-a može se pratiti ponašanje osiguranika praćenjem linkova ili slika koje osiguranik

i Twitter, koji omogućavaju dobijanje ogromnog broja podataka relevantnih za ocenu rizika pojedinačnih osiguranika.

Senzori i telematički uređaji ne bi ostvarivali svoju funkciju bez interne stvari. Upravo iz tog razloga smo ih i svrstali u podnaslov koji uključuje i internet stvari. Senzori i telematički uređaji imaju potencijal za široku rasprostranjenost aplikacija u osiguranju i to u različitim vrstama osiguranja:

1. informacije o ponašanju vozača u realnom vremenu kod osiguranja motornih vozila,
2. pametne aplikacije, uključujući termostate i sigurnosne alarme, kod osiguranja domaćinstava,
3. fitnes uređaje za praćenje u životnim i zdravstvenim osiguranjima,
4. monitori skladišta i za upravljanje voznim parkom ili kamionskim parkom u slučaju komercijalnih osiguranja.

Podaci koji ovi uređaji obezbeđuju su neprocenjivi za precizniji prihvrat rizika u osiguravajuće pokriće i brže upravljanje zahtevima za naknadu štete kao i proizvodnim inovacijama. Telematički uređaji obezbeđuju osnovu za sprovođenje osiguranja baziranog na korišćenju koje se naziva i “pay-as-you-drive” ili plati koliko voziš ili “pay-as-you-live” koje nagrađuje zdravo ponašanje i prati način života osiguranika.

Kompanija 21st Century Insurance prva je počela da primenjuje GPS tehnologiju u cilju omogućavanja roditeljima da utvrde tačnu lokaciju automobila i karakteristike vožnje svoje dece, tinejdžera.¹⁸ Takođe, sa “Pay As You Drive” (“Plati koliko voziš”) modelom, koji se bazira na primeni GPS uređaja za praćenje vožnje koji meri pređenu kilometražu i vreme vožnje, kompanija Siemens je omogućila osiguravajućim društvima da ponude premije osiguranja koje odražavaju individualne vozačke karakteristike svojih klijenata i da na pouzdaniji način reše odštetne zahteve. Plaćanje osiguranja po pređenoj kilometraži odgovara onim osiguranicima koji godišnje prelaze relativno male kilometraže. Osim navedenih, postoje i drugi načini ili drugi podaci koji se skupljaju od osiguranika u cilju bolje procene rizika koji se prihvata u osiguravajuće pokriće. Pored “Pay As You Drive” postoje i drugi uređaji koji osim kilometraže prate ponašanja osiguranika prilikom vožnje, kao što su nagla kočenja, pravljenje pauza u vožnji ili zaustavljanja vožnje tokom noći.

Osiguravajuća društva koja pružaju usluge zdravstvenog osiguranja ulažu napore u razvijanje sličnih uređaja ili načina dobijanja korisnih informacija iz

označi da mu se sviđaju. Takođe, primenjuju se algoritmi koji određeno ponašanje na društvenim mrežama povezuju sa zdravstvenim navikama ili načinu vožnje. Na primer, velika je verovatnoća da će ljubitelji Honde biti nepušači.

18 Ukoliko bi tinejdžer prekoračio prethodno definisanu brzinu vožnje, roditelj može biti obavešten e-mail-om ili tekstualnom SMS porukom o tome.

već postojećih uređaja koji omogućavaju praćenje osiguranika što se označava modelom "Pay As You Live". Ukoliko osiguranici koriste uređaje, kao što su pametni satovi i slični, koji prate njihovo kretanje, vežbanje, odnosno fizičku aktivnost uopšte, oni mogu dobiti povoljnije uslove osiguranja. Pojedini zdravstveni osiguravači daju svojim osiguranicima određeni novčani iznos za ostvarenje određenog cilja (na primer, 10000 koraka na dan). U budućnosti se može očekivati dalji razvoj uređaja za praćenje koji bi omogućili osiguravačima da dobiju još detaljnije podatke za ocenu pojedinačnog rizika, kao što je postojanje senzora koji bi mogli da signaliziraju slabost cevi pre nego što se izlije voda u domaćinstvima ili poslovnim prostorima ili postojanje merača visine šećera u krvi u kontaktnim sočivima što bi omogućilo praćenje kvaliteta ishrane osiguranika.

Dakle, evidentna prednost je da određivanje premija osiguranja može biti bazirano na stvarnom korišćenju i navikama osiguranika. Takođe, automatizuje se i proces upravljanja odštetnim zahtevima. Na primer, u slučaju osiguranja motornih vozila telematički uređaji registruju automobilsu nezgodu i automatski dostavljaju prvi zapis o nastanku štete. Infomacija o nastaloj šteti i zahtevu za naknadu štete se osvežava tekstualnom interakcijom između vozača i osiguravača. Osiguraniku može biti ponuđena opcija rešavanja odštetnog zahteva za 60 minuta ili kraće.

Dobijeni podaci mogu se koristiti za otkrivanje prevara u osiguranju. Osiguravači već realizuju koristi od popusta za sigurniju vožnju i efektivniju prevenciju prevara u osiguranju. Ovim telematičkim uređajima podržani procesi će vrlo verovatno postati standardne operativne procedure kod svih osiguravača u bliskoj budućnosti.

U cilju unapređenja prihvata rizika u osiguranje kao i procesa naknade osiguranjem pokrivenih šteta sve više se počinju koristiti dronovi kao i satelitske tehnologije. Na primeru telematičkih uređaja vidimo široku primenu GPS uređaja pored interneta stvari.

U komercijalnim osiguranjima, na primer, dronovi mogu sprovoditi inspekciju na licu mesta, snimajući termalne prikaze. Dronovima se mogu dobiti podaci o štetama na krovovima, starih ili oštećenih kotlova kao i o drugim fizičkim defektima koji mogu uzrokovati ostvarenje štete. U poljoprivredi dronovi mogu pomoći u proceni rizika kao i nastale štete.

U osiguranju domaćinstava, sateliti mogu omogućiti podatke o stanju krovova, dimnjaka i okolnih terena kako bi osiguravači mogli determinisati koja domaćinstva žele da prihvate u osiguravajuće pokriće i da bi mogli da izračunaju konkurentnu i profitabilnu premije osiguranja. Kada su povezani sa komunikacionim sredstvima, podaci sa dronova i satelita mogu pokrenuti proces slanja obaveštenje osiguranicima o novim opcijama premija ili prilagođavanjima ugovora o osiguranju.

U domenu rešavanja odštetnih zahteva, dronovi i sateliti mogu obaviti brojne zadatke koje trenutno obavljaju ljudi zaposleni u osiguravajućim društvima. Udaljena procena nastalih šteta može značajno redukovati vreme procesiranja odštetnih zahteva. Ovo je posebno korisno u situacijama kao što su poplave, požari i prirodne katastrofe gde je direktna procena nemoguća. Procena je da dronovi i sateliti mogu doprineti za 40% u unapređenju prihvata rizika u osiguravajuće pokriće i u rešavanju odštetnih zahteva.

3.6. Blockchain tehnologija u osiguranju

Blockchain tehnologija je tehnologija primenjena u omogućavanju ponude kriptovaluta kao što je čuveni Bit koin. Tehnologija ima potencijal za brojne druge primene u finansijama, kao što je primena u emisiji obveznica po osnovu kriptovaluta ili u osiguranju.

Koncept Blockchain tehnologije je razvijen 2008. godine u originalnom dokumentu nepoznatog autora koji se potpisao kao Satoši Nakamoto, što svemu daje izvesnu dozu misterioznosti. Autor je dokazao da se tzv. problem "duple potrošnje" digitalnih dobara može rešiti bez posrednika u koga obe strane imaju poverenja, najjednostavnije rečeno za prebacivanje digitalnog novca sa računa jednog korisnika na račun drugog korisnika nije neophodno posredovanje banke.¹⁹

Blokchain je rastuća lista zapisa, nazvanih blokovi, koji su međusobno povezani korišćenjem kriptografije.²⁰ Kriptografija je praksa i teorija tehnika koje obezbeđuju sigurne komunikacije u prisustvu trećih strana. Kriptografija se odnosi na konstruisanje i analiziranje protokola koji onemogućavaju trećim licima ili javnosti da čita privatne poruke, da pristupa različitim aspektima u bezbednosti informacija kao što su poverljivost, integritet i autentičnost. Najprostije rečeno, blockchain se sastoji od niza blokova koji sadrže različite informacije koje su dostupne u lancu ali istovremeno zaštićene.

Po dizajnu, blockchain ili lanac blokova informacija je otporan na modifikacije podataka. Blockchain je javna decentralizovana baza podataka u kojoj se transakcije izvršavaju i potvrđuju anonimno. Pored funkcija baze podataka blockchain sada ima i mogućnost izvršavanja programa, što predstavlja veliki potencijal za biznis.²¹

Blockchain ili lanac blokova informacija nema transakcione troškove (postoje infrastrukturni troškovi koji su neophodni da bi ova tehnologija mogla

19 Pavlović, B.: Potencijal veći od rudarenja Bitcoina, Svet osiguranja, Tectus, br. 10, 2018, str. 46

20 What is Blockchain Technology? A Step-by-Step Guide For Beginners, Blockgeeks, <https://blockgeeks.com/guides/what-is-blockchain-technology> (pristupljeno 17.11.2018.)

21 Pavlović, B.: Potencijal veći od rudarenja Bitcoina, Svet osiguranja, Tectus, br. 10, 2018, str. 46

biti primenjena).²² Blockchain omogućava jednostavan transfer informacija na potpuno automatizovan i siguran način. Jedna strana u transakciji inicira proces kreiranjem blokova koji se verifikovan dodaje lancu, koji se čuva širom interneta, kreirajući tako ne samo jedinstveni zapis već jedinstveni zapis sa jedinstvenom istorijom. Falsifikovanje pojedinačnih zapisa bi značilo falsifikovanje čitavog lanca u milionima instanci što je neizvodljivo.

U svetu finansija aplikacija blockchain tehnologije je očigledna i ima potencijal da revolucionizuje finansije u celini.²³ Blockchain tehnologija ima potencijal da promeni način na koji funkcionišu tržišta kapitala i berze, bankarski poslovi i osiguranje. Ova tehnologija ima potencijal da eliminiše bankarske račune i praktično sve usluge ponuđene od banaka. Skoro svaka finansijska institucija će bankrotirati ili biti prinuđena da svoje poslovanje fundamentalno izmeni, kada se prednosti sigurnosti transakcija bez transakcionih troškova budu široko razumele i implementirale. Konačno, čitav finansijski sistem je izgrađen na uzimanju dela novca od pojedinaca i privrede za privilegiju sprovođenja transakcije. Bankari će postati samo savetnici a ne čuvari novca. Berzanski brokeri neće više biti u mogućnosti da zarađuju provizije i dodatno na razlikama između kupovne i prodajne cene.

Ova tehnologija ima jasne mogućnosti za primenu u osiguranju. U osiguranju je ključno obezbediti zaštitu informacija a uz redukovanje troškova transakcija redukovaće se i administrativni troškovi. Smatramo da će osiguranje nastaviti da postoji za razliku od većeg dela bankarskih usluga. Iako se čuvanje novca i informacija može obezbediti i preko blockchain tehnologije, osiguranje će morati da postoji. Najvažniji razlog za to jeste činjenica da ova osiguranje zahteva poverenje koje se najčešće usmerava na instituciju, a blockchain tehnologija može pomoći u izgradnji poverenja, ali nikako kao zamena za instituciju osiguranja.

Blockchain stvara osnovu za potpuno nove poslovne modele i ponudu usluga osiguranja, kao što su međusobno osiguranje, zahvaljujuću virtuelnoj asistenciji u određivanju premija, upravljanju odštetnim zahtevima i ostvarivanju drugih zadataka. Takođe, blockchain omogućava novi nivo transparentnosti informacija, preciznosti i valute, uz jednostavniji pristup svim stranama i zainteresovanim (stejkholdrima) za ugovor o osiguranju. Sa višim nivoima autonomije, karakteristike blockchain arhitekture obezbeđuju snažnu digitalnu osnovu za ostvarenje brzih i sigurnijih transakcija, unapređene transparentnosti i redukovanog rizika.

22 What is Blockchain Technology? A Step-by-Step Guide For Beginners, Blockgeeks, <https://blockgeeks.com/guides/what-is-blockchain-technology> (pristupljeno 17.11.2018.)

23 Isto.

Najveći potencijal za razvoj primene blockchain tehnologije u osiguranju se nalazi u sledećem:²⁴

1. mikroosiguranje – Blockchain tehnologija omogućava da se poštuje imperativ malih troškova administracije ugovora o mikroosiguranju, jeftinim obezbeđivanjem pouzdanog registra za polise;
2. isplata šteta – korišćenjem Blockchain infrastrukture za plaćanje moguća je brža i jeftinija isplata šteta, naročito u inostranstvu, npr. po zelenoj karti ili klinikama koje pružaju usluge za putno osiguranje;
3. borba protiv prevara – zahvaljujući Blockchain tehnologiji moguće je dobiti znatno više informacija o osiguranim slučajevima, npr. o saobraćajnoj nesreći, iz različitih izvora, i na taj način sprečiti pokušaje prevara u osiguranju. Takođe, mreža uspešno otkriva lažne identitete potencijalnih prevaranata i sprečava višestruko plaćanje iste štete u jednoj osiguravajućoj kompaniji, kao i isplatu jedne štete u više osiguravajućih kompanija.;
4. reosiguranje – znatno se olakšava i ubrzava razmena informacija o riziku i štetama između osiguravača, reosiguravača i daljih retrocesionara;
5. pametni ugovori – moguća je automatizacija plaćanja šteta kod ove vrste ugovora o osiguranju, pošto Blockchain tehnologija omogućava ispitivanje da li su ispunjeni uslovi za isplatu;
6. preuzimanje specifičnih rizika – pojednostavljuje se osiguranje specifične imovine kojoj je teško odrediti vrednost, npr. umetničkih dela, dijamanta itd, pošto Blockchain tehnologija omogućava čuvanje i pronalaženje podataka o poreklu i prethodnim kupoprodajama takvih predmeta;
7. preuzimanje standardnih rizika – lakim pristupanjem javnim podacima o prethodnoj istoriji i ponašanju potencijalnog osiguranika, npr. u kasko osiguranju, koje obezbeđuje Blockchain tehnologija može se značajno unaprediti proces preuzimanja rizika.

3.7. Negativni aspekti digitalizacije

Pored brojnih pozitivnih efekata digitalizacije u osiguranju, koji uključuju uštede u troškovima na osnovu redukcije troškova odštetnih zahteva i troškova administracije, veću efikasnost, veću konkurentnost, bolje udovoljavanje zahtevima osiguranika, državnih organa, rejting agencija, preciznijeg određivanja premija osiguranja i boljeg upravljanja rizicima i kapitalom, digitalizacija ima i negativne aspekte. Negativni aspekti digitalizacije uključuju povećanje troškova usled potrebe ulaganja u edukaciju ljudi kao i kupovinu hardvera i softvera koji će podržati sprovođenje digitalizacije, veću opasnost od kopiranja

²⁴ Pavlović, B.: Potencijal veći od rudarenja Bitcoina, Svet osiguranja, Tectus, br. 10, 2018, str. 48-49

biznis modela zasnovanog na digitalizaciji i pojavu nove konkurencije u vidu tehnosiguranja, veću izloženost rizicima, pre svega sajber riziku, mogućnost donošenja pogresnih zaključaka u analitici baziranoj samo na digitalnoj obradi podataka, otpore određenih segmenata osiguranika, posebno starijih kao i probleme u održavanju i upravljanju odnosima sa potrošačima, odnosno osiguranicima usled odsustva ličnog kontakta u prodaji zasnovanoj na informacionim tehnologijama.

Gljučni zahtev uspeha uvođenja digitalizacije i korišćenja prednosti koje digitalizacija nudi jesu ulaganja u obrazovanje kadrova kao i ulaganja u softver i hardver. U tom kontekstu navodimo i nužnost adekvatne komunikacije sa zaposlenima u cilju prihvatanja promena. Ovo je posebno značajno s obzirom da delatnost osiguranja je karakteristična po konzervativnosti u pogledu inovacija i prihvatanja istih. U Srbiji, na primer, situacija je specifična. "Pojedine kompanije razvijaju same svoje IT aplikacije, druge plaćaju IT kompanijama da im naprave aplikacije, dok su treće dobile aplikacije od svojih vlasnika iz inostranstva. Jedni ulažu u svoje servere i mrežnu infrastrukturu, drugi koriste cloud, a treći infrastrukturu inostranih matičnih osiguravajućih grupa."²⁵ IT sektori osiguravajućih kompanija, veličine su od jednog do oko sedamdeset zaposlenih.²⁶ Opšti utisak je, kako kaže, da stanje nije sjajno i da ima mnogo prostora za unapređenje, ali da je dobra vest što deluje da se polako svi "bude" i prepoznaju vrednosti jake IT infrastrukture.²⁷

Takođe, mogući su otpori određenih kategorija stranovništva, pre svega starijih osoba ali i mlađih, usled klasičnog otpora promenama i primeni informacionih tehnologija. Insurance Europe ukazuje da regulatorni organi moraju zaštititi osiguranike i u primeni digitalizacije te da zaštita osiguranika i razvoj svesti o značaju i prednostima digitalizacije za osiguranike mora biti jasno saopšten putem šireg društvenog dijaloga. Prednosti za osiguranike su brojne i one uključuju nižu premiju osiguranja i brže rešavanje odštetnih zahteva. Ako se osiguranik pretrpi saobraćajnu nezgodu ne samo da će biti omogućeno da se automobil slika i da slika poslata bude validna za isplatu odštetnih zahteva, već će softver ugrađen u automobil moći da pošalje procenjeni iznos štete, čime će se znatno ubrzavati isplata štete ali i eliminisati namerne štete, odnosno pojava prevara u osiguranju. Osiguravajuća društva neće morati slati na lice mesta procenitelje štete. Korišćenjem mašinskog učenja, automatizovani savetnici će biti u mogućnosti da izvrše virtuelnu rekonstrukciju nezgode. Takođe, oni će stupati u virtuelni kontakt sa osiguranicima i informisati ih kada će nastala šteta biti nadoknađena. Sve će se odvijati u realnom vremenu ili blizu realnog vremena. Navedene koristi biće neophodno saopštiti klijentima.

25 Davidović, S.: Potrebni su bolji temelji za digitalizaciju, Svet osiguranja, Tectus, br. 12, 2018, str. 42-45

26 Isto.

27 Isto.

Svakako najveći aspekt digitalizacije jeste izloženost povećanom riziku. Povećani rizik uključuje rizik finansijskog gubitka, prekida rada, rizika reputacije usled problema u radu informacionih i telekomunikacionih sistema kao i u slučaju kršenja regulative o zaštiti podataka i privatnosti, bez obzira da li je uzrok ostvarenja rizika maliciozan ili nehотиčan. Naglašavamo da navedeni rizici nisu samo problem IT odeljenja već su problemi koji se moraju ticati strateškog menadžmenta.

Tokom 2002. godine Međunarodno udruženje supervizora osiguranja identifikovalo je rizike primene novih tehnologija sa kojima se suočavaju osiguravajuća društva deleći ih u 6 grupa: strateški rizici, operativni rizici, transakcionioni rizici, rizici sigurnosti podataka, rizici povezivanja i rizici sprovođenja poslovanja.²⁸ Na bazi dosadašnje primene tehnologije i ispoljavanja rizika smatramo da, uopšteno posmatrano, po značajnosti primarno mesto pripada kompjuterskim prevarama, oštećenima sistema i podataka i povredama privatnosti.

Na značaj sajber rizika ukazuje i konvencija o siber kriminalu – Council of Europe Cybercrime Convention²⁹, potpisana 2001 godine u Budimpešti, kojom su kao kriminalne aktivnosti označene ilegalni pristup, ilegalno prekidanje, interferencija podataka, interferencija sistema, zloupotreba uređaja, sa računarima povezano falsifikovanje, prevare, dečija pornografija i povrede povezane sa pravima intelektualne svojine.

Štete koje mogu nastati ostvarenjem rizika u suštini se mogu podeliti u direktne i indirektnе, odnosno šteta koje proizilaze iz šteta nanetih trećim licima. U direktne štete spadaju na primer, krađa podataka o osiguranicima i drugih dokumenata, prevarne radnje, neovlašćeni pristup informacionim sistemima, oštećenje sistema izazvano virusima i sl. Ostvarenje ovih šteta može generisati prekid rada informacionih sistema ili ograničiti njihovu efikasnost u određenom vremenu što može produkovati troškove po osnovu izgubljenih prihoda, troškove obnavljanja izgubljenih podataka ali i troškove izazvane gubitkom mogućnosti za razvoj novih poslova usled gubitka reputacije. Drugu grupu šteta čine štete pričinjene trećim licima koja mogu zahtevati obeštećenje po tom osnovu. Ove štete uglavnom nastaju po osnovu povrede prava na privatnost, koja može uslediti usled neadekvatne primene ciljanog marketinga, kao i neispunjenje obećanih obaveza.

Potreba za zaštitom osetljivih podataka privlači pažnju više nego ranije posebno zahvaljujući usvajannju regulacije koja se odnosi na zaštitu podataka (General Data Protection Regulation – GDPR). Osiguravajuća društva su posebno ugrožena s obinom da raspolazu pristupom izrazito osetljivim podacima

²⁸ *Risks to Insurers Posed by Electronic Commerce*, International Association of Insurers Supervisors, Working Group on Electronic Commerce, Bank for International Settlements, Basel, October 2002, Updated 16 July 2003

²⁹ Convention on Cybercrime - Council of Europe - <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=185&CL=ENG> (pristupljeno 10.04.2019.)

klijenata. Raspoloživi podaci suštinski predstavljaju krvotok za osiguravajuća društva. Bez adekvatnih, relevantnih, pravovremenih i potpunih podataka, gotovo bi bilo nemoguće da osiguravajuća društva obezbeđuju usluge osiguranja na održivim osnovama. Neophodno je da osiguravajuća društva obezbede zaštitu podataka kako bi ostvarila kontinuitet poslovanja, izbegla rizike, regulatorne sankcije ali najvažnije zadžala poverenje osiguranika.

Sajber napadi na osiguravajuća društva eksponencionalno rastu sa naporima osiguravača ka uvođenju digitalnih kanala u nastajanju da se ostvare čvršće veze sa osiguranicima, ponude nove usluge osiguravajućeg pokrića i proširi udeo u finansijskim portfeljima njihovih klijenata.³⁰ Promene ka digitalizaciji, odnosno većem učešću informacionih i telekomunikacionih tehnologija u radu osiguravača zahtevaju veća ulaganja kao i visoko integrisane platforme kao što su agencijski portali, online kao i upotrebom mobilnih uređaja, pre svega pamatnih telefona, popunjavanje polisa i podnošenje zahteva za naknadu štete po osnovu zaključenog ugovora o osiguranju. Iako ulaganja u digitalizaciju obezbeđuju nove strateške prednosti uzrokuju osiguravačima veću izloženost ka sajber riziku.

Institut i fakultet aktuara u Velikoj Britaniji razmatrao je scenarije uticaja sajber rizika na osiguravajuća društva. Sumarno, uticaji sajber rizika dati su u tabeli 2.

Tabela 2: Scenariji uticaja sajber rizika na osigurače u Velikoj Britaniji

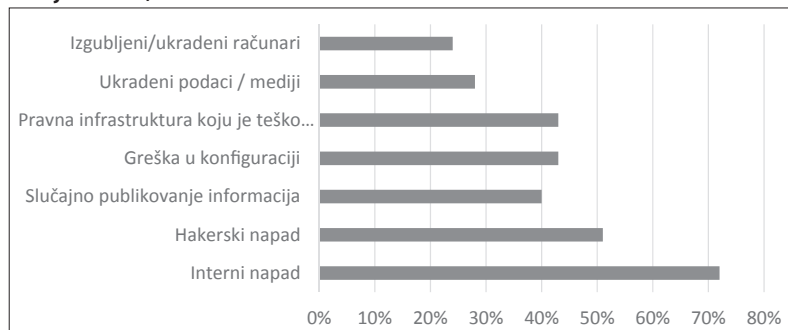
Scenario	Vrsta napada	Reagovanje osiguravača	Ključne troškovne komponente	1 u 200 slučajeva šteta (u milionima funti i % godišnjeg prihoda)
Gubitak podataka kod zaposlenog, neživotni osiguravač	Unutrašnji napad	Zaštiti i odgovori	Kompenzacija, regulatorne kazne	210,5 (2%)
Sajber iznuda u slučaju životnog osiguravača	Eksterni napad	Prepoznaj, odgovori i oporavi	Prekid poslovanja, narušena reputacija	179,5 (6%)
Hakovanje telematičkog uređaja	Eksterni napad, ranjivost sofera	Identifikuj, zaštiti i detektuj	Remedijacija (zamena uređaja)	70 (18%)

Izvor: Cyber operational risk scenarios for insurance companies, Institute and Faculty of Actuaries' Cyber Risk Investigation Working Party, 2018, str. 4

³⁰ Global Cyber Executive Briefing, Insurance, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/risk/articles/insurance.html> (pristupljeno 05.04.2019.)

Kompanija Accenture je 2018. godine, drugu godinu za redom, sprovela sveobuhvatno istraživanje o izloženosti sajber rizicima ispitujući 4600 rukovodilaca iz 15 zemalja i 19 sektora. U studiji je učestvovalo 411 rukovodilaca iz delatnosti osiguranja. U studiji je između ostalog identifikovano koji su ključni izvori sajber napada na osiguravajuća društva. Rezultati su predstavljeni na grafikonu 4.

Grafikon 4: Ključni izvori sajber napada na osiguravajuća društva (rangiranje od važijih do manje važnih)



Izvor: Insuring the future: 2018 State of Cyber Resilience for Insurance, Accenture, 2018, str. 9

Kompanija Ernst & Young, globalni lider u revizorskim, poreskim i savetodavnim uslugama, na uzorku od 1755 rukovodilaca osiguravajućih društava, istraživala je kako osiguravajuća društva upravljaju izloženostima sajber riziku. Čak 55% osiguravača procenu izloženosti sajber riziku predaje stručnjacima izvan kompanije. Pedeset devet procenata osiguravača naglašava da su budžetska ograničenja ključne prepreke za doprinos informacione sigurnosti unapređenju funkcionisanja i vrednosti organizacije. Upitani o fokusu funkcije sigurnosti informacionog sistema 11% osiguravača je ukazalo da se ova funkcija usmerava na uređaje povezane na internet stvari (internet of things), 7% da se fokusira na napredno mašinsko učenje ili veštačku inteligenciju, 5% na robotske procese a 4% na blockchain i kriptovalute. Oko 49% ispitanih osiguravača je otkrilo značajne sajber napade na njihovu organizaciju, čak 71% ispitanih ne smatra da je vrlo verovatno da bi njihova organizacija mogla otkriti sofisticirani napad, 59% smatra da ne postoji adekvatna podrška menadžmenta. 83% ukazuje da bi otkriće sajber rizika u napadu na organizaciju najverovatnije doprinelo povećavanju budžeta za informacionu sigurnost, 19% osiguravača ne zna finansijski uticaj sajber napada na njihove ključne kupce, 11% ispitanih smatra da je njihov nivo izloženosti sajber napadu upotpusti dovoljan, 56% ispitanih vidi kriminalne sindikate kao najverovatniji izvor sajber napada dok 82% smatra da je najčešći uzrok sajber napada nemarnost zaposlenih.³¹

³¹ Cyber strategy for insurers: Managing physical and digital assets to protect brand and reputation, Ernst & Young, 2017, str. 5-6

Osiguravajuća društva moraju biti u stanju da upravljaju ovim rizicima na adekvatan način a to podrazumeva mogućnost njihovog identifikovanja i minimiziranja. Identifikovanje ovih rizika podrazumeva uspostavljanje i kontinuirani nadzor i reviziju upravljačkih i administrativnih procedura, internih i eksternih mera sigurnosti, što se može obezbediti pribavljanjem informacija putem primene testiranja sistema, intervjuisanja zaposlenih i revizije dokumentacije. Nakon što su rizici identifikovani potrebno je obezbediti njihovo minimiziranje uspostavljanjem politike sigurnosti, planova kontinuiteta, obuke zaposlenih i uspostavljanja procedura njihovog ponašanja pri korišćenju informacione tehnologije. Takođe, potrebno je uspostaviti sigurnosne sisteme bazirane na primeni informacione tehnologije koji uključuju anti virusne softvere, firewalls, programe enkripcije i sl. U sprečavanju prevara značajnu ulogu imaju i digitalni dokazi koji se mogu pronaći na primer u adresaru, kompresovanim, privremenim i *history* fajlovima.

Sajber rizici su slabo poznati i brzo evoluiraju. Osiguravači moraju biti uključeni u unapređenje razumevanja i svesnosti o vrsama i opasnostima sajber rizika. Takođe, osiguravači moraju imati aktivnu ulogu u prevenciji sajber rizika, kako u svojoj izloženosti ovom riziku tako i izloženosti ovom riziku njihovih klijenata.

4. Strategije i strategijski menadžment

Ostvarenje ciljeva osiguravajućih i reosiguravajućih društava moguće je ukoliko se društvima kao skupinama ljudi, aktivnosti i procesa upravlja na odgovarajući način.³² Svakoj organizaciji a posebno osiguravajućim i reosiguravajućim društvima neophodno je uprava ili menadžerski tim sa kontinuitetom u ostvarivanju ciljeva. Menadžeri imaju odgovornost izvedenu iz autoriteta svojine i/ili kompetencije, kao i nadležnost da primenjuju odgovornost. Ključne odgovornosti menadžera su planiranje, izgradnja organizacije, održavanje odnosa sa strateškim partnerima, protokolarni poslovi i održavanje uloge organa za krizne situacije. Pored menadžera i vlasnika oko osiguravajućih i reosiguravajućih društava gravitiraju druge interesne grupe koje uključuju zaposlene, druga osiguravajuća i reosiguravajuća društva, potencijalne klijente, osiguravnike, državne institucije, rejting agencije, agente i brokere i dr. Od rada menadžerskog tima zavisi ispunjenje ne samo ciljeva organizacije već i svih interesnih grupa.

Ključne paradigme organizacija uopšte uključuju tri elementa: inovacije, transakcije i odnose.³³ Inovacija je suštinski elemenat paradigme svake organizacije, uključujući i osiguravajuća i reosiguravajuća društva. Inovativnost podrazumeva delikatan balans između kreativnosti i pragmatizma, kao i između ekspertske vizije i ekonomske logike. Primarni efekat inovacije je njeno širenje,

32 Đurićin, D. N., Janošević, S. V. i Kaličanin, Đ. M.: Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2012, str. 7-8

33 Isto, str. 8-9

a ono je povezano sa rizikom. Okruženje za inovacije predstavlja selektivnu sredinu. Tržište igra ulogu selektora inovacija, alokatora investicija i distributera stvorene vrednosti. U ponudi na tržištu značajan uticaj imaju konkurenti i kupci. Ranije je cilj bila ponuda adekvatnog proizvoda ili usluge uz fokus na što niže troškove ali se fokus promenio na saradnju sa kupcima u vidu upravljanja odnosa sa potrošačima, što postaje naročito značajno u slučaju osiguravajućih društava a imajući u vidu neopipljivost usluge osiguranja kao i činjenicu da sam ugovor o osiguranju predstavlja samo obećanje budućeg plaćanja.

Svaki osiguravač ili reosiguravač mora primenjivati strategijsko upravljanje kako bi postavljeni ciljevi bili ostverni.

Strategijski menadžment kao pojam može se odnositi na grupu ljudi u preduzeću, menadžerski proces i naučnu disciplinu.³⁴ Strategijski menadžment kao grupa ljudi odnosi se na menadžere koji su u preduzećima odgovorni za strategijski menadžment. U našim razmatranjima posmatramo strategijski menadžment iz pozicije preduzetnika i u tom smislu najznačajnije je posmatranje strategijskog menadžmenta kao procesa.

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.³⁵ Strategijski menadžment kao proces podrazumeva kontinuirani, iterativni proces usmeren na stvaranje sprenosti preduzeća za prilagođavanje u promenljivoj okolini primenom strateškog planiranja, implementacije planova i stratešku kontrolu³⁶.

Analizirajući različita određenja pojma strategijskog menadžmenta, Buble³⁷ 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.

34 Buble, M., et. al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 1

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

36 Kreitner, R.: *Management*, Cengage Learning, Mason, OH, 2012.

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

Strategijski menadžment primenjuje se na različitim nivoima. Po pravilu reč je o tri strategijska nivoa koji obuhvataju: 1) korporativnu strategiju – Strategija za nivo korporacije kojom se definišu vrste poslova kojima će se organizacija baviti. Ovom strategijom se specificiraju širina poslovanja i organizacione granice. 2) strategija za nivo strateških poslovnih jedinica – Strategija koja treba da opiše najbolji način za konkurentsko delovanje za konkretnu poslovnu aktivnost ili konkretno tržište. 3) funkcionalna strategija – Strategija najnižeg nivoa u organizaciji kojom se definišu pravila igre za ključne funkcionalne oblasti.

Strategijski menadžment ima ključan značaj u savremenom poslovnom okruženju koje karakterišu visoka turbulentnost, ograničenost resursa, ekonomske krize i naglašena konkurentska 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. Navedeno ukazuje da su strategije gotovo uvek kombinacija proaktivnih akcija menadžera za poboljšanje tržišne pozicije i finansijskih rezultata preduzeća i reakcija na nepredviđene događaje iz okruženja (vidi sliku 1). Strategijski menadžment mora obezbediti tumačenje izazova, pronalaženje adekvatne reakcije organizacije i primenu i kontrolu izabrane reakcije ili anticipativnog postupanja.

Slika 1: Proaktivni i reaktivni elementi strategijskog menadžmenta



Izvor: Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008, str. 8

Kada se ima u vidu ostvarenje konkurentске prednosti, iskustvo ukazuje da su najčešće korišćena četiri konkurentska pristupa za izdvajanje neke organizacije od ostalih konkurenata i ostvarivanje održive konkurentске prednosti³⁸:

³⁸ Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008.

1. Biti dobavljač sa najnižim troškovima u industriji – (reč je o konkurentnosti baziranoj na troškovima i strategiji koju koristi Walmart ili Tempo),
2. Nadmašivanje suparnika na osnovu razlikovanje obeležja kao što su viši kvalitet, veći izbor proizvoda, dodatni učinak, bolja usluga, atraktivnija stilizacija, tehnološka superiornost ili neouobičajena protivrednost za novac (primeri uključuju Mercedes, Johnson & Johnson, ili Amazon.com),
3. Fokusiranost na ograničenu tržišnu nišu - (reč je o osvajanju tržišne niše boljim usluživanjem specijalnih potreba i ukusa kupaca u odnosu na suparnike, kao što to rade eBay, Limundo ili Starbucks) i
4. Razviti stručno znanje i resursne snage koje preduzeću daju konkurentne sposobnosti, a koje suparnici teško mogu imitirati ili nadmašiti sopstvenim sposobnostima (primeri uključuju kompanije kao što su Walt Disney ili IBM).

Značaj strategijskog menadžmenta može se prikazati i preko osnovnih zadataka strateških menadžera³⁹:

1. Utvrđivanje misije – odlučivanje o poslu ili poslovima na kojima će se preduzeće ili divizija angažovati kao i drugim osnovama na kojima će ono biti vođeno, kao i karakteristike poslova.
2. Formulisanje filozofije preduzeća – utvrđivanje verovanja, vrednosti, stavova i nepisanih smernica koje se pretvaraju “u način na koji činimo stvari oko nas”.
3. Utvrđivanje politika – odlučivanje o planovima akcija za ostvarenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu sa filozofijom preduzeća.
4. Postavljanje ciljeva – odlučivanje o sprovođenju zadataka u okviru definisanog vremena. Ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije.
5. Razvoj strategije – razvoj koncepata, ideja i planova za uspešno ostvarivanje ciljeva i sustizanje i napadanje konkurencije.
6. Planiranje organizacione strukture – razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na sprovođenju aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.
7. Osiguranje osoblja – regrutovanje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mesta u organizacionom planu.
8. Utvrđivanje procedura – određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve tekuće aktivnosti.

39 Buble, M., et. al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 5-6

9. Osiguranje opreme – osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje posla.
10. Osiguranje kapitala – za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.
11. Postavljanje standarda – utvrđivanje merila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.
12. Utvrđivanje programa menadžmenta i operacionalnih planova – razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korišćenja resursa koji će, kad se primene u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strategijsko planiranje.
13. Osiguranje kontrolnih aktivnosti – nudenje činjenica i pojava da se pomogne ljudima da slede strategiju, politike, procedure i programe, da se u pripravnosti drže snage na radu unutar poslova i izvan njih: da se celokupne performanse preduzeća mere u odnosu prema postavljenom planu i standardima.
14. Aktiviranje ljudi – motivisanje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova preduzeća.

Strategija je specifičan način na koji konkretan osiguravač ili reosiguravač ulazi u interakciju sa okruženjem. Strategija treba da obezbedi ostvarenje prethodno definisanih ciljeva. Strategija se može posmatrati i kao plan igre koji menadžment koristi za porast poslovanja,, zadobijanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istim, uspešno konkurisanje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. Jednostavnije rečeno strategija daje odgovore na pitanja gde smo, gde želimo biti i kako ćemo tamo stići, odnosno “od svih puteva i akcija između kojih smo mogli birati, mi smo se odlučili usredsrediti na ta i ta tržišta i potrebe potrošača, konkurisati na taj i taj način, tako i tako raspodeliti svoja sredstva i energiju, osloniti se na te i te određene pristupe poslovanju”.⁴⁰

Strategija ukazuje kako će organizacija privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagovati na promene tržišnih uslova, kako će se uspešno takmičiti sa konkurentima, kako će povećati poslovanje, kako će upravljati svakim funkcionalnim delom delatnosti i razvijati potrebne sposobnosti te kako će ostvariti rezultate rada.⁴¹ U slučaju osiguravajućih društava strategijsko opredeljenje odnosi se na aktuarstvo i preuzimanje rizika u osiguravajuće pokriće, na utvrđivanje premijskih stopa, na prodaju i druge marketinške aktivnosti, na institucionalno investiranje, upravljanje odštetnim zahtevima, transfer rizika u reosiguranje

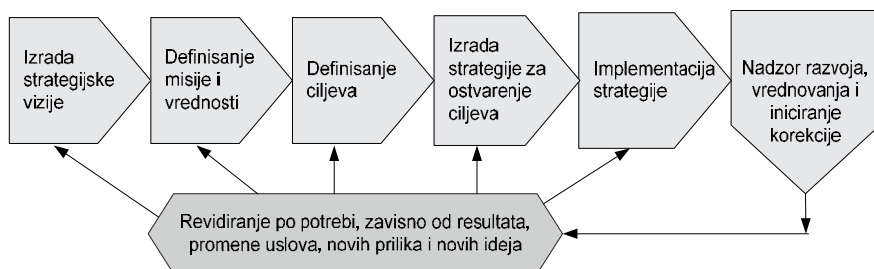
40 Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008, str. 3

41 Isto, str. 4

i retrocesiju kao i druge pomoćne aktivnosti, uključujući determinisanost u pogledu segmenata kupaca, geografskih područja i poslovne pristupe koje menadžment namerava naglasiti u sprovođenju.

Određivanje strateškog usmerenja postiže se kroz proces stratejskog menadžmenta. Svaka organizacija treba da se razvija u skladu sa prethodno definisanim stratejskim okvirom poslovanja koga čine vizija, misija, ciljevi, vrednost i strategija, njeno implementiranje i nadzor (vidi sliku 2).

Slika 2: Proces stvaranja i sprovođenja strategije



Izvor: Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008, str. 18

Vizija označava zamisao budućeg stanja poslovanja. Vizija je slika budućeg stanja preduzeća, mentalna slika moguće i poželjne budućnosti koja je realna, verodostojna i privlačna.⁴² Ona je slika idealne budućnosti svake organizacije i po pravilu bi trebala biti postavljena malo iznad mogućnosti organizacije. Vizija uobičajeno predstavlja predlog, mišljenja i odluke organizacije o smeru, fokusu na proizvode, kupce, tržišta i tehnologije. Vizija govori o aspiracijama organizacije. Ona usmerava organizaciju u određenom pravcu, ucrtava strateški put kojim treba ići i oblikuje identitet organizacije. Vizija pomaže menadžmentu da sagleda položaj preduzeća u budućnosti i da se može pripremati za tu budućnost kroz misiju, ciljeve i strategije.

Vizija mora biti jasna i predstavljati referentnu tačku za menadžment i zaposlene, u postavljanju i ostvarivanju ciljeva i strategija. Efikasna izjava o viziji treba da bude⁴³:

- Živopisna (dobro izražena vizija oslikava vrstu preduzeća kojeg menadžment želi kreirati i tržišnu poziciju koju pokušava učvrstiti),
- Usmeravajuća (dobro izražena vizija govori ponešto o putu ili odredištu preduzeća i ukazuje na vrste mogućih poslovnih i strateških promena),

⁴² Isto, str. 9

⁴³ Kotter, J.P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

- Fokusrana (dobro izražena vizija je specifična, ona vodi menadžere u donošenju odluka i alociranju sredstava),
- Fleksibilna (dobro izražena vizija nije večna, viziju o budućem putu preduzeća ponekad treba menjati shodno razvoju događaja i izmeni okolnosti),
- Izvodljiva (dobro izražena vizija nalazi se unutar granica onoga što preduzeće može razumno očekivati da će ostvariti u određenom razdoblju),
- Poželjna (dobro izražena vizija odgovara dugoročnim interesima interesnih grupa – posebno akcionarima, zaposlenima i kupcima) i
- Jednostavna za saopštavanje (dobro izražena vizija može se izložiti u manje od 10 minuta. U idealnom slučaju može se svesti na jednostavan, lako pamtljiv slogan (poput Fordove nezaboravne vizije “auto u svakoj garaži”).

Misija izražava svrhu ili razlog postojanja. Za razliku od vizije koja predstavlja iskaz o tome šta organizacija želi postati u budućnosti, misija iskazuje šta je organizacija sada. Misija se često poistovećuje sa pojmom poslovne svrhe. Misija je definisana kupčevim potrebama koje pokušava zadovoljiti, grupama kupaca i segmentima tržišta koje želi opsluživati i sredstvima i tehnologijama koje koristi za ugađanje kupcima.⁴⁴

Misija je uobičajeno jasna u početnim fazama poslovanja. Sa rastom i razvojem poslovanja misija se menja. Ona se mora preispitivati s vremena na vreme. Osnovna svrha misije je da organizaciji i svima onima koj će činiti organizaciju, usmeri pažnju i razmišljanje na suštinski razlog ulaska u biznis i postojanja preduzeća. Poželjno je da preduzetnik sastavi izjavu o misiji kojom se daje okvir za formulisanje specifičnih poslova i aktivnosti koje će obavljati, definiše prostor i tržište u kome će se nadmetati, određuje način na koji će preusmeravati resurse i identifikovati pravac razvoja i rasta u budućnosti i da se da odgovor na sledeća pitanja⁴⁵:

- Koje proizvode, usluge ili ideje poslovni poduhvat nudi? Treba naglasiti zahteve potrošača/korisnika koje treba zadovoljiti.;
- Ko je kupac proizvoda, korisnik usluge ili ideje koja je u osnovi planiranog preduzetničkog poduhvata? Neophodno je identifikovati ciljno tržište.;
- Kako i na koji način ispuniti projektovane ciljeve? Kojom tehnologijom, kakvim marketinškim nastupom i sl.;
- Zašto? Kao egzistencijalno pitanje i razlog ulaska u poslovni poduhvat.

44 Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008., str. 20

45 Penezić, N.D.: *Kako postati preduzetnik*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2003., str. 69-70

Mnoge organizacije sastavljaju i izjavu o vrednostima prilikom sastavljanja izjave o viziji i izjave o misiji. Vrednosti podrazumevaju verovanja, poslovna načela i običaje koji su inkorporirani u način na koji preduzeće posluje i u ponašanje osoblja te organizacije⁴⁶. Vrednosti se odnose na postupanje sa zaposlenima i kupcima, integritet i etiku, inovativnost, kvalitet, uslugu, društvenu odgovornost i građansku svest. Izjave o vrednosti uobičajeno sadrže tri do osam vrednosti i moraju biti usaglašene sa vizijom, misijom, strategijom i operativnom praksom. Organizacije koje daju poseban naglasak na vrednosti iste i naglašavaju pored misije i vizije.

Ciljevi manifestuju željene ishode organizacije. Oni proizilaze iz vizije i misije organizacije i istovremeno ih dopunuju. Naime, oni predstavljaju konkretizaciju misije i predstavljaju konkretne rezultate, odnosno ishode koje menadžment želi da ostvari. Ostvarenje ciljeva merilo je napretka i uspešnosti poslovanja organizacije. Dobro postavljeni ciljevi su kvantitativni, merljivi i imaju postavljen krajnji rok izvršenja. Analiza i projekcija faktora okruženja kao i procena raspoloživih resursa su osnova budućem menadžeru i njegovom timu u definisanju adekvatnog seta ciljeva. Primeri iz razvijenih zemalja ukazuju da je ostvarenje profita osnovni cilj ali ne i jedini. Pored profitabilnosti ciljevi mogu biti u domenima koji usključuju⁴⁷: efikasnost (niski troškovi), rast (rast ukupne aktive, prodaje, itd.), bogatstvo akcionara (dividende plus apresijacija cene akcija), korišćenje resursa (stopa prinosa na aktivu ili stopa prinosa na investicije), reputacija (smatrati se "top" privrednim subjektom), doprinos zaposlenima (sigurnost zaposlenja, plate, različitost), doprinos društvu (plaćanje poreza, učestvovanje u dobrotvornim akcijama i sl.), vođstvo na tržištu (podela tržišta), vođstvo u tehnologiji (inovativnost, kreativnost), preživljavanje (izbaganje bankrota), lične potrebe najviših nivoa menadžmenta.

Postoje brojne strategije koje mogu primenjivati osiguravajuća društva. Strategije mogu biti konkurentske, kada se uobičajeno koristi pet generičkih konkurentskih strategija na koje ćemo ukazati u delu strategija marketinga, zatim strategije ukupnjavanja, stvaranja saveza i partnerstava, strategije vertikalne integracije, strategije *outsourcinga*, strategije izvoza, licenciranja, korišćenja franšizinga, višedržavne ili globalne strategije, strategije koje zavise od delatnosti i specifične situacije organizacije u okviru delatnosti, strategije diverzifikacije i dr. U nastavku se fokusiramo na različite aspekte poslovanja osiguravača i reosiguravača koji su ključni za uspeh njihovog poslovanja a ne spadaju u domen tehnoloških promena na koje smo detaljno ukazali u prethodnim izlaganjima.

46 Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008., str. 21

47 Wheelen, T.L. and Hunger, J.D.: *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1990., str. 12

5. Strategija globalizacije osiguranja

Od ljudskog nastanka pa do današnjih dana postojala je razmena dobara, usluga, znanja i kulturnih vrednosti između ljudi i država ali su poslednjih godina unapređena tehnologija i redukovane barijere doprinele ubrzanju razmene. Još pre više od trideset godina Hadsonov institut je predvideo da faktor vremena i faktor prostora neće više igrati važnu ulogu u 2000-toj godini.⁴⁸ Koreni globalizacije se mogu naći još u periodu prvog oplovljavanja sveta u XVI veku. Postoje mišljenja da je globalizacija u današnjem smislu započeta u XIX veku ali u suštinskom smislu globalizacija koju danas imamo, kao proces nastaje sa nastankom multinacionalnih kompanija a posebno se razvija tokom poslednjih dvadesetak godina. Načela ekonomskog liberalizma prema kojima tržišne sile, odnosno motiv ostvarenja profita, pokreću ekonomiju nevidljivom rukom, koje je još u XVII veku uveo Adam Smit⁴⁹, nalaze se u osnovi ideologije slobodnog tržišta i kretanja kapitala, odnosno u osnovi savremenog procesa globalizacije. Prvi put u ekonomskoj teoriji pojam globalizacija upotrebio je Teodor Levit u svom članku pod nazivom "The Globalization of Marktes" publikovanom 1983 godine u Harward Business Review.⁵⁰ Prema Međunarodnom Monetarnom Fondu⁵¹ rastuća međuzavisnost zemalja u svetu preko rastućeg obima i raznovrsnosti prekograničnih razmena, slobodnog kretanja kapitala u međunarodnim okvirima i sve veće difuzije savremene informacione i komunikacione tehnologije doprinosi procesu globalizacije. Preovlađuje, međutim, mišljenje prema kome globalizacija kao svetski proces nastaje kao produkt modernog socijalnog poretka.⁵²

Pojam globalizacije podrazumeva povezanost, integrisanost i međuzavisnost u svetu u ekonomskoj, sociološkoj, tehnološkoj, kulturološkoj, političkoj i ekološkoj sferi. Globalizacija ne predstavlja samo način ostvarivanja poslovanja niti samo način organizovanja finansijskih tržišta već je ona postala proces, a upravo se najadekvatnije može razumeti kao jedinstven proces koji se sastoji od velikog broja podprocessa (kao što su unapređena ekonomska međuzavisnost u svetu, povećani kulturološki uticaj, rapidni napredak u domenu informacione tehnologije i novi upravljajući i geopolitički izazovi) koji doprinose rastućoj povezanosti ljudi i poslovanja u jedan globalni sistem. Dakle, sama globalizacija kao proces ima brojne aspekte od kojih su svakako najznačajniji ekonomski jer se oni i nalaze u osnovi globalizacije.

48 Servan-Schreiber, J-J: Američki izazov, Epoha, Zagreb, 1968, str. 38

49 Smith, A.: Bogatstvo naroda, Kultura, Zagreb, 1952.

50 Levitt, T.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 1983.

51 <http://www.imf.org>

52 Scholte, J.A.: *Globalization: A critical introduction*, St. Martin's Press, New York, 2000, str. 24

Proces globalizacije, dakle, dovodi do stvaranja osećaja pripadnosti svakog pojedinca globalnoj zajednici i ukazuje na činjenicu da u savremenom svetu niko ne može živeti u izolaciji.⁵³ Ovo se posebno odnosi na osiguravajuća i reosiguravajuća društva. Kao što će u nastavku biti ukazano, katastrofalni događaji u svetu sve više poprimaju globalnu karakter. Ako je nekada nastanak požara u Londonu bio potpuno nebitan događaj za na primer Dubrovačku Republiku, danas se to ne može reći za na primer teroristički napad od 11 septembra 2001 godine u SAD koji je imao globalne razmere u smislu destabilizacije tržišta osiguranja i reosiguranja u čitavom svetu.

Globalizacija poslovanja privrednih subjekata i rastuća međuzavisnost ljudi posredno utiče na tržište osiguranja i reosiguranja jer stvaraju "globalnog osiguranika". Osim toga, globalizacija poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava ima direktnog uticaja na tržište osiguranja i reosiguranja. Takođe, činjenica je da bi destabilizacija međunarodnog tržišta osiguranja i reosiguranja mogla imati ozbiljne reperkusije za zdravlje globalne ekonomije⁵⁴, čime se ukazuje i na povratan uticaj koji globalizacija tržišta osiguranja i reosiguranja ima na globalnu ekonomiju. Dakle, paralelno sa procesom globalizacije svetske ekonomije dolazi i do globalizacije poslova osiguranja i reosiguranja.

Kada je reč o poslovima osiguranja i reosiguranja, činjenica je da oni nikada nisu bili ostvarivani u izolaciji pre svega zbog činjenice da je posao reosiguranja po svojoj prirodi međunarodni posao, koji danas nužno prevazilazi nacionalne i državne granice.⁵⁵ Tako na primer, u SAD 80% kupljenog reosiguravajućeg pokriva se obezbeđuje od inostranih reosiguravajućih društava. Naime, poznato je da upravljanje rizikom osiguravajuća društva ostvaruju primenom statistike i teorije verovatnoće pri čemu odstupanja od srednjih vrednosti, koja se javljaju kao posledica promene ekonomskih uslova, socijalne klime, efekata okruženja i dr., ona kompenzuju disperzijom rizika u vremenu, prostoru, po vrstama osiguranja itd. Upravo prostorna disperzija rizika dovodi do potrebe prekogranične saradnje. Osiguravajuća društva prekogranične usluge osiguravajuće zaštite pružaju ili direktnim osiguranjem rizika u drugim zemljama iz matične zemlje ili osnivanjem filijala u drugim zemljama, pri čemu je osnivanje predstavništava ili akvizicije inostranih osiguravača u drugim zemljama znatno češći oblik prekograničnog delovanja globalnih osiguravača. Osim toga, globalizaciju poslova osiguranja i reosiguranja podstiče i potreba praćenja postojećih klijenata u njihovom poslovanju na teritorijama drugih zemalja kao i stalno traganje za uvećanjem profita, koje je moguće ostvariti upravo geografskim širenjem poslova osiguranja i reosiguranja.

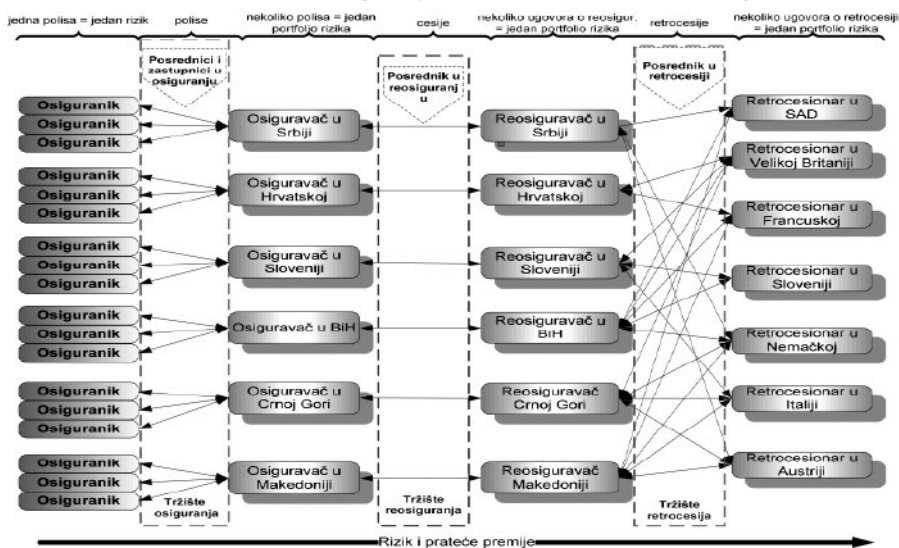
53 Milward, B.: *Globalisation? Internationalisation and Monopoly Capitalism: Historical Processes and Capitalist Dynamism*, Edward Elgar Publishing, 2003, str. 12

54 Pelling, M.: *Natural Disasters and Development in a Globalizing World*, Routledge, Oxford, UK, 2003, str. 234

55 Marović, B. i Avdalović, V.: *Osiguranje i teorija rizika*, Centar za automatizaciju i mehatroniku; Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2006, str. 276

Osim uticaja globalizacije na osiguranike, globalizacija je karakteristika i delatnosti osiguranja. Geografska distribucija rizika putem saosiguranja a posebno reosiguranja oduvek je imala karakteristike međunarodnog poslovanja. Naime, reosiguranje je po svojoj prirodi međunarodnog karaktera (vidi sliku 3). Reosiguranjem se suštinski ostvaruje prostorna disperzija rizika, na taj način što reosiguravač preuzeti deo rizika osiguravača distribuira i prenosi na druge reosiguravače u zemlji, srazmerno sopstvenom kapacitetu, odnosno kapacitetima domaćih reosiguravača, a potom se višak “izvozi” u inostranstvo.

Slika 3: Međunarodni karakter reosiguranja – hipotetička podela rizika na globalnom nivou



Izvor: Modifikovano prema Njegomir, V.: Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi, Tectus, Zagreb, 2011, str. 149

Slikom je prikazana hipotetička situacija koju karakteriše transfer rizika sa osiguranika na nacionalne osiguravače. Prenebregnuta je mogućnost direktnog osiguranja kod inostranih osiguravača, što privredni subjekti i pojedinci mogu u zemljama članicama EU. Takođe, polazimo od pretpostavke da se osiguravajuća društva prvo transferišu rizike osiguranja putem nacionalnih tržišta reosiguranja, odnosno na domaće reosiguravače. Imajući u vidu ograničenost ukupnih kapaciteta za pokriće rizika, što je posebno izraženo u slučaju zemalja regiona bivše SFRJ ali i svih drugih zemalja u razvoju, kao i mogućnost ostvarenja veće disperzije transferisanjem rizika izvan nacionalnih granica, dajemo primer retrocesija koje su po pravilu međunarodnog karaktera ali se mogu ostvarivati i unutar regionalne saradnje između reosiguravača. Naime, moguće je da reosiguravač iz Srbije bude reosiguran kod reosiguravača iz Slovenije i obrnuto.

Upravljanje rizikom oduvek je predstavljalo ključnu motivaciju međunarodnog poslovanja. U samoj suštini upravljanja osigurljivim rizicima jeste njihova diverzifikacija koja se jednim delom ostvaruje i geografskom, odnosno prostornom distribucijom rizika. Međunarodna diverzifikacija koja predstavlja uzrok globalizacije poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava predstavlja strategiju rasta koja ima značajan pozitivan uticaj na performanse poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Veza između globalizacije poslovanja i unapređenja poslovnih performansi osiguravača dokazana je brojnim istraživanjima.⁵⁶

Međunarodna diverzifikacija osim unapređenog upravljanja rizikom nudi i brojne druge koristi, posebno onim osiguravajućim društvima koja su u svojim matičnim tržištima dostigla visoke nivoe konkurentnosti koje mogu iskoristiti i na međunarodnom nivou u cilju ostvarenja rasta i razvoja. Prostorna disperzija rizika dovodi do i do potrebe prekogranične saradnje. Osiguravajuća društva prekogranične usluge osiguravajuće zaštite pružaju ili direktnim osiguranjem rizika u drugim zemljama iz matične zemlje ili osnivanjem filijala u drugim zemljama, pri čemu je osnivanje predstavništava ili akvizicije inostranih osiguravača u drugim zemljama znatno češći oblik prekograničnog delovanja globalnih osiguravača. Osim toga, globalizaciju poslova osiguranja i reosiguranja podstiče i potreba praćenja postojećih klijenata u njihovom poslovanju na teritorijama drugih zemalja kao i stalno traganje za uvećanjem profita, koje je moguće ostvariti upravo geografskim širenjem poslova osiguranja i reosiguranja. Velikim globalizovanim kompanijama potrebne su usluge osiguranja koje će im na jedinstven način obezbediti osiguravajuće pokriće na svim teritorijama na kojima posluju. Kao posledica ovih potreba osiguranika, globalizacija dovodi i do nastanka i razvoja novih usluga osiguranja, koji imaju globalni karakter ali su istovremeno prilagođeni individualnim osiguranicima.

Proces globalizacije poslova osiguranja i reosiguranja pruža mogućnosti diverzifikacije rizika i redukovanja troškova ali je postao moguć tek nakon liberalizacije i deregulacije nekada snažno zaštićenog sektora. Mnoge zemlje se kreću od protekcionističke politike i državne kontrole u pravcu više tržišnog pristupa, posebno u domenu sektora osiguranja i drugih finansijskih usluga. Države nastoje da deregulišu osiguranje kako bi se obezbedio stabilan, adekvatno upravljan i uspešan sektor, vrše privatizaciju kompanija u državnom vlasništvu i otvaraju svoja tržišta za strane kompanije. Drugi bitan razlog razvoja multinacionalnih osiguravača i reosiguravača jesu demografske promene. Brojne ekonomije koje su bile u prošlosti nestabilne postaju urednije a kao rezultat javlja se srednja klasa u zemljama širom sveta. U mnogim od ovih zemalja poseban prioritet se daje porodičnim vrednostima te kao rezultat

56 Na primer, Capar, N. and Kotabe, M.: "The Relationship Between International Diversification and Performance in Services Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol 34, 2003, str. 345-355.

uvećanih prihoda dolazi do porasta štednje i kupovine usluga osiguravajuće zaštite. Takođe, velik deo populacije u zemljama u razvoju stari, što predstavlja dodatnu mogućnost za osiguravače. Konačno, globalizacija poslova osiguranja i reosiguranja uslovljena je i izazovima sa kojima se suočavaju osiguravači i reosiguravači na svojim lokalnim tržištima. Jedan od najznačajnijih izazova jeste pojava netradicionalnih konkurenata koji na tržištima Evrope, Kanade i SAD-a uključuju banke, nefinansijske kompanije kao što su konglomerati iz industrije zabave i robne kuće, finansijski maloprodajni centri i Internet. Takođe, osiguravajuća i reosiguravajuća društva iz razvijenih zemalja se suočavaju i sa tržišnim zasićenjem i sa strožijom regulacijom prodajnih praksi u svojim matičnim zemljama. Prve transnacionalne osiguravajuće i finansijske uslužne kompanije pojavljuju se, kao posledica globalizacije poslova osiguranja i reosiguranja, prvo u Evropi i uključuju AEGON, AGF, Allianz, AXA, Generali, ING Group, Mapfre, Prudential plc, Skandia, Royal Sun Alliance i Zurich Financial Services a zatim i u Severnoj Americi: Aetna, AIG, CIGNA, John Hancock, Manulife Financial, MetLife, New York Life, Principal Financial, Prudential i Sun Life. Pored navedenih uzroka globalizacije poslova osiguranja i reosiguranja poseban podsticaj ovom procesu dali su razvoj finansijskih tehnologija, unapređeno procesuiranje informacija i razvoj telekomunikacija. U domenu osiguranja, unapređenja u informacionoj tehnologiji su omogućila kreiranje i održavanje konsolidovanih prekograničnih baza podataka o aktuarskim podacima, podacima o odštenim zahtevima, prihvaćenim rizicima i osiguranicima.⁵⁷ Takođe, za efikasnije funkcionisanje globalnog tržišta osiguranja i reosiguranja potrebna je konvergencija nacionalnih zakonodavstava koja regulišu ovu oblast. Određene promene na tom planu već se mogu videti u pogledu načina kako regulatorni organi u SAD i Evropi tretiraju kapital osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Konvergencija regulatornih okvira u različitim zemljama može unaprediti proces globalizacije jer se time, između ostalog, smanjuju troškovi usaglašavanja sa regulatornim zahtevima u različitim zemljama.

Međutim, postoje i brojni negativni aspekti globalizacije delatnosti osiguranja i reosiguranja koji za osiguravače ali i lokalna tržišta predstavljaju značajne izazove. Na postojanje ograničenja u tokovima globalizacije poslova osiguranja i reosiguranja implicira i činjenica da se međunarodna diverzifikacija poslova osiguranja od strane globalnih kompanija prvenstveno sprovodi na tržištima koja su fizički i kulturološki bliska matičnim tržištima globalnih kompanija. Globalizacija rizika se javlja pre svega zbog sve većeg učešća reosiguravajućih društava u finansiranju megakatastrofa⁵⁸, posebno ako se ima

57 Global Financial Stability Report - Market Developments and Issues; Chapter III. The Globalization of Financial Institutions and Its Implication for Financial Stability, International Monetary Fund, Washington, April 2007, str. 99

58 Njegomir, V.: "Savremeni trendovi na tržištu reosiguranja", Industrija, Vol. 34, Br. 3, Ekonomski institut, Beograd, 2006, str. 65-80.

u vidu da je poslovanje reosiguravajućih društava po pravilu međunarodno pa se povećavanjem njihove izloženosti katastrofalnim događajima povećava cena reosiguranja koja se prenosi globalno, kao i sve većeg prenosa rizika na tržište kapitala, odnosno sve većim izdavanjem obveznica za katastrofalne štete, čime se povećava globalna izloženost riziku osiguranja.

Zahvaljujući unapređenoj liberalizaciji nacionalnih tržišta osiguranja u zemljama regiona, zabeležnim relativno visokim stopama ekonomskog rasta, nedovoljnoj razvijenosti različitih vrsta osiguranja, posebno u domenu životnih osiguranja, doprineli su relativno velikoj zainteresovanosti inostranih osiguravača za ulaganja u vidu *greenfield* investicija u sektor osiguranja u regionu ili investicija dokapitalizacije postojećih osiguravajućih društava. Prisustvo stranih osiguravača pratimo kretanjima u strukturi vlasništva nad kapitalom osiguravajućih društava koja se javljaju kao učesnici na pojedinim nacionalnim tržištima.

Globalizacija kao proces karakterističan za svetsko tržište osiguranja i reosiguranja sa sobom donosi određene prednosti i nedostakte kako za globalne osiguravače i reosiguravače tako i za ciljana tržišta zemalja u razvoju. Globalizacija poslova osiguranja i reosiguranja dovela je do porasta profesionalizma u okviru ovog sektora s obzirom da osiguravajuća i reosiguravajuća društva nastoje da primene najbolje prakse, razvijene na jednim tržištima na druga tržišta, širom sveta. Ovo se takođe odnosi i na domen regulacije pružanja usluga osiguravajuće i reosiguravajuće zaštite s obzirom da regulatorni organi iz različitih zemalja razmenjuju ekspertizu i iskustva, kreirajući na taj način uniformniji regulatorni okvir koji će u krajnjem ishodištu doneti koristi kako korisnicima osiguravajućih i reosiguravajućih usluga tako i samom tržištu osiguranja i reosiguranja na globalnom nivou. Takođe, globalizacija je omogućila slobodnije kretanje menadžerskog talenta između zemalja unapređujući poslovanje osiguravajućih i reosiguravajućih društava i na toj osnovi. Globalni osiguravači i reosiguravači na tržištima osiguranja i reosiguranja zemalja Istočne Evrope imaju mogućnost plasmana proizvoda za kojima postoji prezasićenost u njihovim matičnim zemljama. Pri tome, oni na ovim tržištima imaju startnu konkurentsku prednost u odnosu na domaće kompanije a ona proizilazi iz njihovog dugogodišnjeg poslovnog iskustva, finansijske snage i znanja. Najštetniji efekti globalizacije, do sada primećeni, na tržištu osiguranja i reosiguranja za globalne osiguravače i reosiguravače jesu primeri veoma skupih ulazaka na pojedina tržišta, bilo u pogledu kupovine postojećih osiguravajućih i reosiguravajućih društava bilo u pogledu razvijanja mreže prodajnih kanala. Osim navedenih koristi koje globalizacija sa sobom donosi globalnim osiguravajućim društvima, ona donosi i određene koristi zemljama Istočne Evrope koje su najčešće u proteklom periodu bile predmet ekspanzije velikih osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Velika osiguravajuća društva sa sobom donose nova znanja, svež kapital, sofisticirane proizvode osiguranja, marketinške standarde koji značajno podižu nivo svesnosti potrošača, adekvatne kapacitete za pokriće velikih rizika i ekspertizu potrebnu za prihvatanje u osiguravajuće pokriće novih rizika. Oni podižući nivo poverenja u instituciju

osiguranja unapređuju i nivo edukovanosti potrošača čime se povećava tražnja, posebno za proizvodima životnog osiguranja, a od čega koristi imaju ne samo globalna već i lokalna osiguravajuća i reosiguravajuća društva.

Dominantno tržišno učešće na tržištu osiguranja i reosiguranja zemalja Istočne Evrope ima nekoliko vodećih osiguravača, obično bivših monopola sa državnim učešćem u kapitalu na šta ukazuju i primeri dva najveća tržišta u regionu. U Poljskoj dominantno učešće imaju dva vodeća osiguravača PZU i Warta a u Češkoj to su Češka poistovna i Kooperativa. Međutim, liberalizacija, uklanjanje barijera ulasku stranih osiguravajućih i reosiguravajućih društava, usaglašeno zakonodavstvo sa zakonodavstvom Evropske Unije, relativno sofisticirani sistemi supervizije, kao i ulazak ovih zemalja u punopravno članstvo Evropske Unije doprinelo je pojavi osiguravajućih društava sa stranim kapitalom. Na značajnije prisustvo stranih reosiguravajućih društava uticalo je ukidanje ograničenja obaveznog reosiguravanja domaćih osiguravajućih društava u zemlji, odnosno preko domaćih reosiguravajućih društava. Međutim, konsolidacija i prisustvo stranog vlasništva u industriji osiguranja doveli su do smanjenja tražnje za reosiguravajućim pokrićem na otvorenom tržištu iako su ukupne cesije rizika porasle.⁵⁹

Postoje brojni razlozi zašto zemlje u razvoju poput Srbije imaju potrebu da privlače inostrana osiguravajuća društva. Na primer, tokom devedesetih godina dvadesetog veka, pre značajnijeg ulaska stranih osiguravajućih društava, na tržištima osiguranja i reosiguranja zemalja Istočne Evrope dominirali su osiguranje motornih vozila i imovinska osiguranja. Ulaskom globalnih osiguravajućih i reosiguravajućih društava ukida se monopol ranije državnih osiguravajućih društava u ovim zemljama, a struktura poslova osiguranja se menja u korist veće zastupljenosti komercijalnog i posebno životnog osiguranja. Velika osiguravajuća društva sa sobom donose nova znanja, svež kapital, sofisticirane proizvode osiguranja, marketinške standarde koji značajno podižu nivo svesnosti potrošača, adekvatne kapacitete za pokriće velikih rizika i ekspertizu potrebnu za prihvatanje u osiguravajuće pokriće novih rizika.

Međutim, posmatrano i sa makroekonomskog nivoa, postoje ograničenja u globalizaciji poslova osiguranja i reosiguranja zbog čega se opravdava uvođenje ograničenja slobodnom toku usluga osiguranja, kapitala osiguravajućih i reosiguravajućih društava i kadrova. Jedan od razloga za opravdanje ograničavanja slobode globalnog delovanja osiguravajućih društava jeste opasnost od dominacije stranih osiguravajućih društava. U prvom redu se ima u vidu opasnost za domaća osiguravajuća društva koja ne raspolazu sa dovoljnom tržišnom snagom, kapitalom i ekspertizom na osnovu koje bi na ravnopravnim osnovama mogli da konkurišu velikim, globalnim osiguravajućim društvima. Takođe, postoje političke i makroekonomske težnje da se osiguranje zaštiti. Ključno opravdanje za sprečavanje ulaska inostranih osiguravača i

59 The EU Enlargement and the Central and Eastern European Insurance Market - http://www.geinsurancesolutions.com/ercorporate/inst/ic/mr/0501_enlr.htm (pristupljeno 01.03.2017.)

reosiguravača jeste sprečavanje odliva premija i/ili profita u inostranstvo. S jedne strane, osiguravajuća društva sa inostranim kapitalom nastoje da ostvarene profite transferišu u matične zemlje. S druge strane, inostrana osiguravajuća društva uobičajeno imaju ispoljenu tendenciju ka plasiranju finansijskih sredstava u svojim matičnim zemljama, čime se multiplikativno negativno utiče na tržišta zemalja u koje dolaze inostrani osiguravači. Prilikom utvrđivanja makroekonomskih politika moraju se imati u vidu sve prednosti i nedostaci kako bi se na racionalnim osnovama donele odluke koje u okvirima datih alternativa maksimiziraju odnos rizika i prinosa.

U eri globalizacije, osiguravajuća i reosiguravajuća društva moraju da unaprede sopstvenu efikasnost i produktivnost kako bi bila konkurentna pri čemu sposobnost pružanja usluge osiguravajuće i reosiguravajuće zaštite na efikasan način postaje izvor konkurentne prednosti.⁶⁰ Praćenje postojećih klijenata u različitim zemljama podrazumeva postojanje efikasnog globalnog programa proizvoda osiguranja koji može omogućiti pružanje transnacionalnog pokrića rizika. Naime, u početku su multinacionalne kompanije u različitim zemljama obezbeđivale posebna osiguravajuća pokrića. Međutim, zbog različitih zakonodavstava danas je to postalo gotovo nemoguće. U cilju obezbeđenja jedinstvenog sistema za upravljanje i poresko izveštavanje svojih osiguranika Zurich Financial Services su razvili novi proizvod pod nazivom Multinational Insurance Proposition.⁶¹ Reč je suštinski o sistemu koji koristi procese i tehnologiju prihvata rizika u osiguravajuće pokriće kako bi osigurao ispunjavanje obaveza, kako osiguravača tako i osiguranika, u svakoj zemlji gde su rizici locirani. Dakle, globalizacija dovodi do nastanka i razvoja novih proizvoda osiguranja, koji imaju globalni karakter ali su istovremeno prilagođeni individualnim osiguranicima, a u cilju zadovoljenja njihovih zahteva.

6. Strategija diverzifikacije u osiguranju i reosiguranju

Osiguranje predstavlja delatnost koja je bazirana na primeni matematike i statistike. U nijednoj drugoj delatnosti primena statističkih i matematičkih modela i proračuna nije od fundamentalnog značaja toliko koliko je to u slučaju osiguranja.

U upravljanju rizicima osiguravajuća društva koriste brojne raspoložive statističke podatke bilo interne bilo eksterne u koje spadaju statistički podaci drugih osiguravajućih društava, institucija nadzora poslovanja osiguravajućih

60 Ghosh, Dilip Kumar; Ariff, Mohamed: *Regional Financial Markets: Issues and Policies*, Greenwood Publishing Group, Westport, CT, 2004, str. 61

61 Business Insurance Europe, Crain Communications Inc., London, UK, April 23, 2007, str. 14-15

društava, kao što su na primer podaci Narodne banke Srbije, podatke o kretanjima na tržištu osiguranja koje objavljuju specijalizovane institucije, kao što je na primer Insurance Information Institute u SAD i druge.

Prikupljeni statistički podaci zahtevaju obradu i analizu u cilju efektivnog upravljanja rizikom čiji je krajnji cilj omogućavanje osiguravajućim društvima da sve štete po broju i iznosu mogu u svakom trenutku isplatiti svojim osiguranicima.

Ključna pretpostavka za primenu teorije verovatnoće i zakona velikih brojeva jeste postojanje dovoljno velikog skupa osiguranika u portfelju rizika osiguravajućih društava. Samo u slučaju postojanja dovoljno velikog broja osiguranika, odnosno istovrsnih rizika mogu se dobiti pouzdane procene verovatnoće ostvarenja i intenziteta štetnih posledica a time i pouzdane procene veličine premije osiguranja. Naime, ukoliko je skup osiguranika veći tada je veća verovatnoća da će stvarni događaji manje odstupati od očekivanih. Upravo ovo predstavlja razlog zašto su pojedina retka osiguranja, osiguranja koja se ređe pojavljuju, skupa ili nedostupna. U slučaju raspolaganja malim brojem rizika u portfelju pojedinih vrsta osiguranja ne postoji mogućnost uspostavljanja dovoljno pouzdanog zaključka o budućem kretanju šteta ali se povećanjem broja rizika varijacije stvarnih od očekivanih rezultata u velikoj meri smanjuju.

U osiguranju se verovatnoće uglavnom procenjuju na bazi statistike ostvarenja šteta u prethodnom vremenskom periodu, kao što je na primer verovatnoća doživljenja, verovatnoća smrti ili verovatnoća saobraćajne nesreće na određenom geografskom lokalitetu.

Statistika omogućava osiguravajućim društvima da što tačnije izračunaju šanse za ostvarivanje rizika koje preuzimaju, da bi prema tome što tačnije izračunali prihode koje treba da dobiju u vidu premije. Potrebno je da se premija utvrđuje uz normalnu igru zakona velikih brojeva. Šta to znači? To znači da, pre svega, treba da postoji što veći broj rizika koji se posmatraju radi utvrđivanja statističkih zakonitosti.

Često smo skloni da pojedine pojave u životu, pa i u osiguranju, nazivamo slučajevima. Međutim, ako te i slične pojave posmatramo u dužem razdoblju, u većem broju takvih i sličnih pojava, to više nije slučaj - to je zakonitost koju nazivamo zakonom velikih brojeva.

Zakon velikih brojeva omogućava da dobijemo srednju ili najviše očekivanu vrednost posmatrane veličine. Međutim, tek kada bi broj osiguranih objekata bio beskonačno velik, zakon velikih brojeva bi tačno dao pravu srednju vrednost tražene veličine.

Činjenica da se osiguravači usuđuju da u velikim količinama preuzimaju rizike od kojih se potrošači i sva ostala preduzeća, po mogućnosti, žele

osloboditi, bazira se na jednom specifičnom fenomenu koji nazivamo zakonom velikih brojeva.⁶²

Evidentno je da se kod objedinjavanja velike mase rizika u jednu zajednicu rizika ono slučajno, što je karakteristično za pojedine rizike, sve manje ističe, i da konačno i slučajno postaje zakon, ako je broj preuzetih rizika dovoljno velik. Ovaj zakon se manifestuje na taj način što svake godine otprilike isti broj rizika, odnosno osiguranja, ima isti broj šteta.

Osiguranje se zasniva na ostvarenju rezultata zajednica rizika koje su ugrožene od istih ili sličnih opasnosti, a uspeh u poslu osiguranja bazira se na zakonu velikog broja. Što je broj istovrsnih rizika u portfelju veći, može se s većom verovatnoćom očekivati da će se stvarni tok štete više približiti matematičko-statistički izračunatim vrednostima. To je jedan od najsnažnijih motiva za kvantitativno i geografsko proširenje ponude osiguranja.

Zakon velikih brojeva se matematički može predstaviti na sledeći način:

$$P\left(\left|\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} - \mu\right| > \varepsilon\right) \rightarrow 0 \text{ kada } n \rightarrow \infty$$

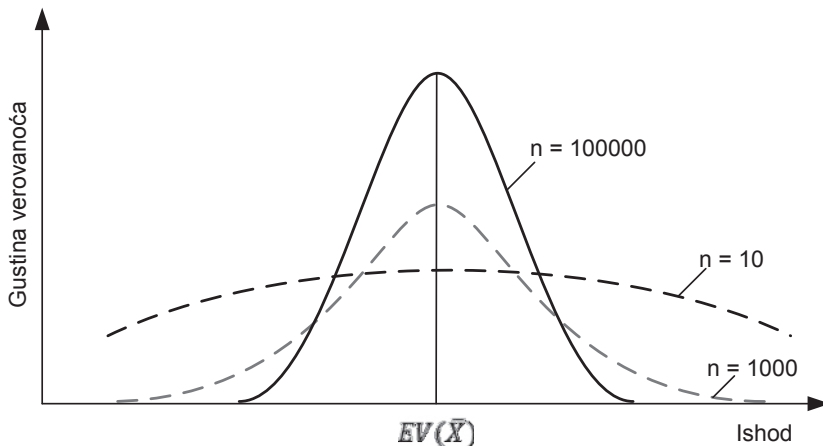
gdje je x_i šteta kod jednog osiguranika, $i = 1, 2, 3, \dots, n$, n broj osiguranika, $EV(X_i) = \mu$, a standardna devijacija za $X_i = \sigma_x$ za svakog osiguranika (pretpostavka je da svaki osiguranik ima istu očekivanu štetu i standardnu devijaciju štete, dakle rizici su međusovno nekorelisani), a ε bilo koji mali broj veći od nule. Dakle, u situaciji datih pretpostavki odstupanja prosečnih stvarnih od očekivanih vrednosti težiće nuli kada broj uzoraka teži beskonačnosti.

Zakon velikih brojeva omogućava osiguravačima predviđanje prosečne štete za portfelj polisa osiguranja. Ako osiguravač pretpostavi da je greška u predviđanju za čitav portfelj osiguranja u granicama određenog procenta, na primer 2%, sa povećanjem broja osiguranja u portfelju greška će se smanjivati. Navedeno se može opisati putem normalne distribucije verovatnoća koja se može koristiti za aproksimaciju distribucije šteta ukoliko se pretpostavi binomna distribucija koja podrazumeva postojanje samo dva ishoda, sa štetom i bez štete.

Za razumevanje funkcionisanja zakona velikog brojeva od suštinskog značaja je razumevanje delovanja centralne granične teoreme. Centralna granična teorema ima dve implikacije za osiguranje. Prvo, distribucija srednjih odstupanja uzorka ne zavisi od distribucije populacije (osnovnog skupa), ukoliko se obezbedi da je n (broj jedinica u uzorku) dovoljno velik. Dakle, bez obzira na distribuciju populacije, distribucija srednjih odstupanja uzorka će se približavati normalnoj distribuciji kako se veličina uzorka povećava (vidi grafikon 5).

62 Gurtler, M.: *Das Risiko, seine Erfassung, Bemessung und Abgrenzung*, Die Versicherung, tom II, 1946, str. 900.

Grafikon 5: Grafički prikaz distribucije uzorka prema veličini uzorka



Izvor: Njegomir, V.: *Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi*, Tectus, Zagreb, 2011, str. 106

Centralna granična teorema ukazuje da ako nasumice izvučemo uzorke n -tog broja posmatranja iz neke populacije, odnosno osnovnog skupa, sa prosekom i standardnom devijacijom σ_x , pri čemu je n dovoljno velik broj, distribucija proseka uzorka biće približno normalna, sa prosekom distribucije proseka jednakim proseku populacije ($\bar{x} = \mu_x$), i standardnom devijacijom uzorka ($\sigma_{\bar{x}}$) jednakom standardnom odstupanju populacije (σ_x) podeljene sa kvadratnim korenom od n ($\sigma_{\bar{x}} = \sigma_x/\sqrt{n}$). Procena postaje sve tačnija kako se veličina uzorka n povećava.

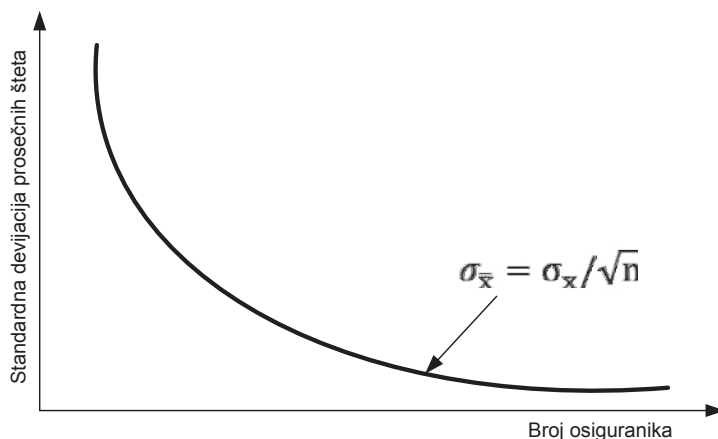
Odstupanja od izračunate srednje vrednosti na grafikonu su prikazana površinom ispod prikazane tri krive pri čemu važi pravilo da što je ta površina manja to je i manja distribucija verovatnoća, odnosno manje je odstupanje stvarnih od očekivanih šteta. Na osnovu prikazanih distribucija verovatnoća zaključuje se da što je veći uzorak to je i verovatnoća odstupanja pojedinačnih ishoda (šteta) od očekivane vrednosti manja (na primer, u slučaju 100.000 osiguranika u portfelju veća je mogućnost osiguravača da preciznije odredi verovatnoću ostvarenja rizika nego ukoliko je u portfelju samo 10 osiguranika). Dakle, zakon velikih brojeva implicira da kako se broj osiguranika u zajednici rizika povećava to će stvarna veličina šteta više odgovarati očekivanoj veličini.

Druga implikacija centralne granične teoreme za osiguravajuća društva je da standardna greška distribucije srednjih odstupanja uzorka opada kako raste veličina uzorka. Naime, ako se ima u vidu da je standardna greška distribucije srednjih odstupanja uzorka jednaka standardnoj devijaciji populacije podeljenoj sa kvadratnim korenom veličine uzorka, odnosno

$$\sigma_{\bar{x}} = \sigma_x/\sqrt{n}$$

tada je jasno da sa rastom veličine uzorka, odnosno broja n , opada i standardna greška uzorka. Reč je o standardnoj devijaciji aritmetičkih sredina uzoraka σ_x , koja se u statistici naziva standardnom greškom, koja pokazuje srednju meru odstupanja aritmetičkih sredina uzoraka \bar{x}_i , $i = 1, 2, 3, \dots, m$, od aritmetičke sredine osnovnog skupa μ .⁶³ Zbog toga što je standardno odstupanje osnovnog skupa nezavisno od veličine uzorka, standardna greška distribucije uzorka $\sigma_{\bar{x}}$ može biti smanjena jednostavnim povećavanjem veličine uzorka (vidi grafikon 6).

Grafikon 6: Grafički prikaz standardne greške distribucije uzorka prema veličini uzorka



Izvor: Njegomir, V.: *Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi*, Tectus, Zagreb, 2011, str. 107

Zakon velikih brojeva u nauci, privredi i oblastima gde se operiše ogromnim brojem posmatranih jedinica, ima veoma veliki praktični i teorijski značaj, a posebno dolazi do izražaja u osiguranju. U osiguranju se koristi statistička analiza kako bi se odredili očekivani nivoi šteta kao i očekivana odstupanja od ovih nivoa. Primena zakona velikih brojeva, koji se u osiguranju manifestuje u činjenici da svake godine određeni broj rizika rezultira istim brojem šteta, omogućava osiguravajućim društvima određivanje premije osiguranja koja korespondira sa preuzetim rizicima, odnosno omogućava redukovanje rizika nepovoljnih odstupanja od očekivanih šteta što je veći broj istovrsnih rizika u portfelju. Iako je zakon velikih brojeva ključan za upravljanje osiguravajućim društvima, zbog postojanja određene veličine standardne greške u proračunima šteta osiguravajuća društva formiraju rezerve osiguranja a jedan deo rizika transferišu u saosiguranje, reosiguranje ili na tržište kapitala.

⁶³ Stojković, M.: *Statistika za menadžere*, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 1995, str. 245

Ključni značaj navedene teorije verovatnoće i Zakona velikih brojeva jeste određivanje veličine prosečne štete na osnovu koje se može utvrditi i prosečna premija. Reč je o prosečnim ili očekivanim veličinama. Međutim, u realnosti nije uvek slučaj da su ostvarene štete jednake prosečnim ili očekivanim štetama. Za slučaj odstupanja stvarnih od očekivanih vrednosti šteta primenjuju se tzv. kompenzacije odstupanja u vremenu i prostoru, odnosno primenjuje se prostorna i vremenska diverzifikacija rizika.

Vremenska diverzifikacija rizika podrazumeva formiranje rezervi osiguranja i to tehničkih i garantne rezerve. Rezerve predstavljaju posebna novčana sredstva osiguravajućih društava koja su ustanovljena zbog posebnosti zadatka i načina rada delatnosti osiguranja. U obavljanju poslova osiguranja javlja se specifičnost da se premije plaćaju unapred ali period osiguravajuće zaštite se proteže u budućnost, te iz tog razloga osiguravajuća društva moraju imati određene rezerve kako bi se obezbedilo da premije unapred sakupljene budu na raspolaganju za isplatu budućih šteta. Ove rezerve predstavljaju osnovu za investicione poduhvate osiguravajućih društava na finansijskom tržištu.

Konzervativno gledište na rezerve u pogledu njihove visine jeste da one treba da odgovaraju sadašnjoj vrednosti obaveza prema osiguranicima. Međutim, obazriv osiguravač, će visinu rezervi uvek odrediti na nivou koji je veći od sadašnje vrednosti obaveza kako bi osigurao sopstvenu sigurnost poslovanja odnosno solventnost.⁶⁴ To suštinski znači držanje određenog iznosa garantne rezerve radi obezbeđenja sigurnosti poslovanja. Međutim, na držanje određenog iznosa garantne rezerve osiguravače primoravaju i zakoni.

Visina rezervi, način njihovog formiranja i način njihovogovog korišćenja tj. investiranja regulisani su zakonski. Veličina potrebnih rezervi kod osiguravajućih društava zavisi od težine rizika koji se moraju izravnati u vremenu. Na oblike i visinu rezervi takođe utiču vrste osiguranja s kojima se osiguravajuće društvo bavi kao i stepen razvijenosti tržišta osiguranja.

Prostornu disperziju rizika prihvaćenih u osiguravajuće pokriće čine: geografska disperzija prihvata rizika u pokriće samog osiguravača, saosiguranje, reosiguranje a u novije vreme i transfer rizika osiguranja na tržište kapitala.

Geografska disperzija rizika može biti strategija direktno primenjena od samog osiguravača. Jedan od oblika ove strategije jeste i globalizacija poslova osiguranja i reosiguranja. Cilj je da se obezbedi regionalna, državna, međudržavna i/ili globalna disperzija rizika koja podrazumeva da osiguravajuća društva teže tzv. "globalnom osiguraniku". Međutim, cilj u slučaju diverzifikacije jeste da se osiguraju imovina, odgovornosti i život u različitim regionima ili zemljama kako bi se izbeglo akumuliranje rizika čime bi primena Zakona velikih brojeva bila onemogućena. Upravljanje rizicima u osiguranju se u

64 Babbel, D.F. and Fabozzi, F.J.: *Investment Management For Insurers*, Frank J. Fabozzi Associates, New Hope, PA, 1999, str. 56-57

suštini bazira na adekvatnoj disperziji rizika, odnosno njegovoj atomizaciji. Ukoliko bi osiguravač osiguravao jedan grad ili jednu vrstu rizika u relativno kratkom vremenu bi prestao da postoji. Praksa je potvrdila navedeno u slučaju specijalizovanih reosiguravača koji su prihvatili samo katastrofalne rizike uragana u SAD. Iako specijalizacija gde je fokus na samo jednoj, određenoj vrsti usluge osiguranja ili reosiguranja omogućava osiguravaču ili reosiguravaču prednosti u pogledu superiornosti obavljanja posla, nižih troškova, veće prepoznatljivosti i sl. negativne strane su daleko veće a pre svega se ogledaju u nedostatku raspoloživog kapitala za pokriće šteta koje mogu nastati usled ostvarenja jednog događaja.

U slučaju reosiguranja dilema na relaciji specijalizacija ili diverzifikacija je malo složenija. Istorijski posmatrano, reosiguranje su prvo obezbeđivala pojedinačna osiguravajuća društva a potom se javljaju profesionalni reosiguravači, odnosno društva specijalizovana za obavljanje isključivo poslova reosiguranja. Specijalizacija je, dakle, u samoj osnovi reosiguranja. Ona je bila u osnovi razvoja delatnosti reosiguranja.

Reosiguravajuća društva mogu biti specijalizovana za samo jednu vrstu osiguranja, odnosno rizika ili mogu biti diverzifikovana, odnosno pružati reosiguravajuće pokriće za sve ili više vrsta osiguranja.⁶⁵ Istorijski je poznato da je u okviru Lloyd's-a prvobitno postojalo isključivo osiguranje i reosiguranje pomorskih rizika da bi tek krajem XIX veka došlo do razvoja osiguranja i reosiguranja za nepomorske rizike. Takođe, sve do devedesetih godina dvadesetog veka postojala je praksa razvrstavanja sindikata u okviru Lloyd's-a prema pojedinim vrstama poslova. Iako u okviru Lloyd's-a danas takvo razvrstavanje poslova, odnosno specijalizacija ne postoji ona se javlja na međunarodnom planu u delatnosti reosiguranja i to u domenu reosiguranja odgovornosti brodarkara (međunarodni pulovi za reosiguranje odgovornosti brodarkara), reosiguranja odgovornosti vlasnika nuklearnih postrojenja, reosiguranja nuklearnih rizika, reosiguranja prirodnih katastrofa i sl. Ako se bave samo određenim vrstama reosiguranja, kao što je čest slučaj sa reosiguravačima na Bermudskim ostrvima, onda su to najčešće određene vrste imovinskih osiguranja, odnosno gotovo po pravilu određene vrste katastrofalnih rizika, kao što su na primer rizici uragana ili zemljotresa.

Osim specijalizacije u pogledu vrste rizika osiguranja koji su predmet transakcije transfera u reosiguranje, javljaju se i drugi oblici specijalizacija poslova reosiguravača. Reosiguravači mogu biti specijalizovani samo za poslove preuzimanja rizika iznad određenog, visokog novčanog iznosa kao i biti specijalizovani za određene vrste ugovora o reosiguranju. U tom smislu

65 Njegomir, V.: Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi, Tectus, Zagreb, 2011, str. 153-154

moguće je razlikovati reosiguravače koji se bave isključivo neproporcionalnim ugovorima, isključivo fakultativnim ili isključivo okvirnim ugovorima.

Iako specijalizacija omogućava relativno brže obavljanje poslova reosiguranja kao i bolje upravljanje rizicima prihvaćenim u reosiguravajuće pokriće, zbog razvijene ekspertize u određenoj vrsti osiguranja, ona može uzrokovati značajne probleme reosiguravačima u pojedinim godinama. Na primer, nakon sezone uragana iz 2005 godine za razliku od specijalizovanih reosiguravača koji su u velikoj meri bili ugroženi i u pogledu opstanka, diverzifikovani reosiguravači ostvarili su profit.

Prostornu diverzifikaciju najčešće predstavlja transfer u saosiguranje i u reosiguranje. Učešće dva ili više osiguravača u sklapanju jednog ugovora o osiguranju, tako da svaki osiguravač učestvuje u pokriću nastalog osiguranog slučaja srazmerno preuzetom delu iz ugovora o osiguranju, naziva se saosiguranje. Istorijski posmatrano, saosiguranje je nastalo pre reosiguranja. Ipak, reosiguranje se razvijalo znatno brže od saosiguranja. Uzrok ove pojave je u tome što je sam sistem osiguranog pokrića, kao i način likvidacije štete, znatno komplikovaniji nego kod reosiguranja.

Napretkom nauke i tehnike, dakle, stvorena su ogromna materijalna dobra sa veoma izraženom koncepcijom velikih vrednosti na jednom mestu. Direktni osiguravači su sve manje u stanju da sopstvenim sredstvima obezbede pokriće ovako teških rizika, te je jedino rešenje u tzv. atomizaciji rizika, a nju pruža reosiguranje. Rizik se raspoređuje na veći broj subjekata, ponekad na veoma širokom prostoru. Na taj način heterogeni rizici, koje osiguravač ne bi mogao izravnati putem reosiguranja postaju homogeni.

Na najjednostavnije razumevanje pojma reosiguranja ukazuje samo korišćenje reči "re" koja implicira da se nešto ponovno događa, u ovom slučaju javlja se osiguranje rizika već prihvaćenih u osiguravajuće pokriće. Naime, reosiguranje predstavlja produžetak koncepta osiguranja u smislu da ono omogućava transferisanje rizika u celosti ili delova rizika za koje već postoji osiguravačeva obaveza.

Međusobni odnos između osiguravača i reosiguravača, reguliše se ugovorom po kome "...jedna strana, reosiguravač, preuzima obavezu da drugoj strani, osiguravaču, plati deo iznosa, ili čak i čitav iznos, koji je platio, ili treba da plati osiguraniku ili osiguranicima, a osiguravač prima obavezu da reosiguravaču plati određenu premiju.⁶⁶

Osnovni preduslov za postojanje funkcije reosiguranja, jeste zaključeni ugovor o osiguranju. Osiguravač preuzima rizik i u onim slučajevima kada oceni da bi eventualna velika, delimična, ili totalna šteta ugrozila njegovu solventnost, zadržava za sebe onoliki deo toga rizika koji u slučaju štete može isplatiti, a da istovremeno ne dovede u opasnost sopstvene fondove. Taj deo

66 Jankovec, I.: Ugovor o reosiguranju za uporedno pravo, Beograd, 1968, str. 10.

koji osiguravač zadržava za sebe, naziva se samopridržaj. Samopridržaj može biti izražen u apsolutnim ili relativnim iznosima. Preostali deo rizika osiguravač predaje u reosiguranje. Ovako preuzeti deo rizika reosiguravač, ili u potpunosti zadržava za sebe kao sopstveni samopridržaj, ili, što je i najčešći slučaj u praksi, on sam zadržava onoliki deo koliki može pokrivati sopstvenim sredstvima, ako do štete dođe, a ostalo predaje drugom reosiguravaču. Ove relacije imaju sopstvenu terminologiju, nastalu iz sledećih pojmova: osiguravač ustupa (lat. *cessio* - ustupati) deo obaveze reosiguravaču i on za reosiguravača time postaje cedent. Reosiguravač preuzima deo obaveze i naziva se cesionar. U slučajevima kada reosiguravač prenosi deo obaveze na druge reosiguravače, on vrši retrocesiju, pri čemu se reosiguravači koji prenose rizik nazivaju retrocedenti a reosiguravači koji prihvataju rizik retrocesionari. Na ovaj način se najpre distribuira premija, a u slučaju nastanka štete i sam iznos štete.

Karakteristično za poslove reosiguranja je da između reosiguravača i osiguravanika ne postoji nikakav pravni, pa u izvesnom smislu ni ekonomski odnos. Štaviše, u dosta slučajeva se može desiti da reosiguravač ne mora poznavati osiguravanika. Sva svoja potraživanja prilikom nastanka osiguranog slučaja, osiguravnik ostvaruje na bazi ugovora o osiguranju, sklopljenog između njega i osiguravača. Analogno tome i reosiguravač je u obavezi da nadoknadi ugovoreni deo štete osiguravaču, a ne osiguravniku. Na problematiku upravljanja rizicima i transfera u reosiguranje kao strateškog opredeljenja osiguravajućih društava ukazaćemo u narednom izlaganju.

Među prvim istraživačima u delatnosti osiguranja koji su proučavali strateški fokus i hipoteze o konglomeraciji su Hoyt i Trieschmann (1991).⁶⁷ Njihova studija se fokusira na poređenje rizika i povrata za život i zdravlje, imovinu i odgovornost i diverzifikovane osiguravače za period 1973-1987. Oni analiziraju odnose rizika i povrata koristeći srednje-varijanse i CAPM pristupe. Rezultat studije pokazuje da su specijalizovani osiguravači ostvarili bolji rezultat tokom perioda uzorka.

Berger, Cummins, Weis i Zi⁶⁸ pružaju dokaze o valjanosti hipoteze o konglomeraciji nasuprot hipotezi o strateškom fokusu za finansijske institucije koristeći podatke o američkim osiguravajućim društvima. Koriste ekonomije profitnog opsega, koje mere relativnu efikasnost zajedničke proizvodnje u odnosu na specijalizovanu proizvodnju, da bi napravile razliku između konglomeracije i hipoteze o strateškom fokusu. Njihovi rezultati ukazuju na to da hipoteza konglomeracije dominira za neke vrste pružalaca finansijskih usluga i da hipoteza strateškog fokusa dominira za druge tipove.

67 Hoyt, R.E., and Trieschmann, J.S.: "Risk/Return Relationships for Life-Health, Property-Liability, and Diversified Insurers", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 58, No. 2, 1991, str. 322-330.

68 Berger, A.N., Cummins, J.D., Weiss, M.A., and Zi, H.: "Conglomeration Versus Strategic Focus: Evidence From the Insurance Industry", *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9, No. 4, 2000, str. 323-362.

Meador, Ryan i Schellhorn⁶⁹ se usredsređuju na odnos između izbora outputa firme i mera X-efikasnosti. Koristeći podatke za delatnost životnih osiguranja za period 1990-1995. godine, oni otkrivaju da je diverzifikacija kroz više linija osiguranja i investicionih proizvoda dovela do veće X-efikasnosti od više fokusirane proizvodne strategije.

Cummins i Nini⁷⁰ istražuju upotrebu kapitala od strane osiguravajućih društava kako bi pružili dokaze o tome da li povećanje kapitala predstavlja legitiman odgovor na promenjive tržišne uslove ili istinsku neefikasnost koja dovodi do kazne za osiguravače. Njihova empirijska analiza uključuje regresiju performansi kapitalizacije i nekoliko kontrola, uključujući diverzifikaciju poslovanja. Oni nalaze inverzni odnos između diversifikacije i prinosa na aktivu.

Li i Greenwood⁷¹ proučavaju efekte diverzifikacije na performanse unutar kanadskoj delatnosti opšteg osiguranja. Njihov test teorijskog modela ukazuje da uzajamna tolerancija daje prednost pod određenim uslovima, da tržišno strukturiranje takođe daje prednosti, ali da diverzifikacija *per se* ne daje.

Liebenberg i Sommer⁷² razmatraju učinak u funkciji diverzifikacije poslovanja i drugih korelacija na uzorku osiguravača imovine i odgovornosti za period 1995-2004. Njihovi rezultati ukazuju na to da nediverzifikovani osiguravači konstantno nadmašuju diverzifikovane osiguravače. Smatraju da je kazna za diverzifikaciju najmanje 1% prinosa na imovinu ili 2% prinosa na kapital. Oni pronalaze neke dodatne zanimljive rezultate. Smatraju da su kapitalizacija i veličina pozitivno povezani sa performansom, da grupe osiguranja ne ostvaruju dobre rezultate u odnosu na osiguranike koji nisu povezani sa osiguranjem i da osiguravači osnovani kao akcionarska društva nadmašuju uzajamne osiguravatelje.

Elango, Ma i Pope⁷³ ispituju odnos između diverzifikacije proizvoda i performansi firme u delatnosti osiguranja imovine u SAD za period 1994-2002. Smatraju da obim diverzifikacije proizvoda ima složen i nelinearan odnos sa performansama firme i da su koristi od performansi povezane sa diverzifikacijom proizvoda zavisne od stepena geografske diverzifikacije osiguravača.

69 Meador, J.W., Ryan, H.E., and Schellhorn, C.: "Product Focus Versus Diversification: Estimates of X-Efficiency for the US Life Insurance Industry", in Harker, T.P. and Zenios, S.A. (eds) *Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation*, Cambridge University Press, 2000.

70 Cummins, J. D., and G. Nini, G.: "Optimal Capital Utilization by Financial Firms: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Financial Services Research*, Vol. 21, No. 1, 2002, str. 15-53.

71 Li, S.X., and Greenwood, R.: "The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structuration", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 12, 2004, str. 1131-1153.

72 Liebenberg, A.P., and Sommer, D.W.: "Effects of Corporate Diversification: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 75, No. 4, 2018, str. 893-919.

73 Elango, B., Ma, Y-L., and Pope, N.: "An Investigation Into the Diversification-Performance Relationship in the U.S. Property Liability Insurance Industry", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 75, No. 3, 2008, str. 567-591.

Cummins, Weiss, Xie, i Zi⁷⁴ razmatraju ekonomiju obima u američkoj industriji osiguranja u periodu od 1993. do 2006. godine. Oni analiziraju da li je povoljno za osiguravače da nude osiguranje za zdravlje i imovinsko-pravnu zaštitu ili da se specijalizuju u jednom velikom industrijskom segmentu. Smatraju da osiguravatelji imovine i odgovornosti ostvaruju ekonomije obima, ali su više nego nadoknađeni prihodima od negativnih ekonomija. S druge strane, smatraju da osiguravači životnog zdravlja ostvaruju i troškove i prihode od negativnih ekonomija i zaključuju da je strateški fokus bolji od konglomeracije u industriji osiguranja.

Pavic i Pervan⁷⁵ analiziraju učinak diverzifikacije u hrvatskoj industriji neživotnih osiguranja za razdoblje 2004-2007. Njihovi rezultati ukazuju da obe mere diverzifikacije imaju negativan i statistički značajan uticaj na profitabilnost.

Berry-Stolzle, Liebenberg, Ruhland, i Sommer⁷⁶ razmatraju varijacije u statusu i stepenu diversifikacije poslovanja između osiguravača imovine za period 1996-2006. Njihovi rezultati pokazuju da obim diverzifikacije nije vođen razmatranjima udruživanja rizika; osiguravači koji posluju u nestabilnijim poslovnim linijama ne diverzificiraju više. Koristeći meru nepovezane diverzifikacije poslovanja, oni nalaze potvrdu za predviđanje diverzifikacije hipoteze o diskrecionom upravljanju da bi uzajamni osiguravači trebalo da budu manje diverzifikovani od akcionarskih osiguravajućih društava. Dok uzajamni osiguravači imaju tendenciju da pokazuju viši nivo ukupne diverzifikacije, oni se upuštaju u znatno manje nepovezane diverzifikacije nego što to čine akcionarska osiguravajuća društva.

Kada se posmatraju osiguravajuća i reosiguravajuća društva kao bilo koje druge kompanije na tržištu, onda se može govoriti i o pitanjima primene različitih strategija diferenciranja proizvoda kao i delatnosti kojom se te kompanije bave. Bavljenje jednom delatnošću omogućava usredsređivanje na jednu delatnost i ostvarenje značajnog uspeha, što potvrđuje velik broj uspešnih kompanija u svetu kao što su Apple, Wal-Mart, Ford Motor Company, Xerox i druge. Organizacija sa jednom delatnošću ima manje nedoumica o tome koja je njena namera, krajnji cilj. Ona može posvetiti punu snagu svojih sredstava poboljšanju svoje konkurentnosti, širenju na geografska tržišta koja ne opslužuje, odgovoriti na promene tržišnih uslova i razvoju preferencija kupaca. Što je organizacija sa jednom delatnošću uspešnija to će ona svoj akumulirani

74 Cummins, J.D., Weiss, M.A., Xie, X., and Zi, H.: "Economies of scope in financial services: A DEA efficiency analysis of the US insurance industry", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 34, No. 7, 2010, str. 1525-1539.

75 Pavic, I., and Pervan, M.: "Effects of Corporate Diversification on its Performance: The Case of Croatian Non-Life Insurance Industry", *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 19, No. 1, 2010, str. 49-66.

76 Berry-Stolzle, T.R., Liebenberg, A.P., Ruhland, J.S., and Sommer, D.W.: "Determinants of Corporate Diversification: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 79, No. 2, 2012, str. 381-413.

know-how, konkurentske sposobnosti i ugled moći uspješnije razviti u održivu poziciju vodeće kompanije u svojoj delatnosti. Međutim, u određenim situacijama diverzifikacija može postati nužna potreba.⁷⁷

Diverzifikacija zaslužuje posebnu pažnju kad god se organizacija sa jednom delatnosti suoči sa sve tanjim tržišnim prilikama i stagnantnom prodajom u svojim glavnim delatnostima.⁷⁸ Postoji još četiri slučaja kada organizacija postaje izvrstan kandidat za diverzifikaciju:⁷⁹

1. Kad se može proširiti na delatnosti čije su tehnologije i proizvodi komplementarni sa njenom sadašnjom delatnošću (osiguravajuća društva osnivaju reosiguravajuća društva ili obratno)
2. Kad može povećati postojeće stručnosti i sposobnosti širenjem na delatnosti u kojima te iste resursne snage čine vrednu konkurentsku aktivu.
3. Kada diverzifikacija na usko vezane delatnosti otvara nove mogućnosti za redukciju troškova.
4. Kad ima snažno i poznato ime robne marke koje se može preneti na proizvode drugih delatnosti.

Dalje razmatranje se odnosi i na obim diverzifikacije delatnosti kao i proizvoda. S obzirom na proizvodni ciklus, koncept o kome ćemo detaljnije obrazlagati u narednom poglavlju, većina organizacija kontinuirano mora da diverzifikuje portfelj proizvoda. U osiguranju je to takođe slučaj samo je uvođenje novih proizvoda i njihovo zastarevanje proces koji se sporije odvija u odnosu na druge delatnosti. Naime, novi rizici nastaju vremenom i time nastaje i potreba za novim proizvodima, odnosno uslugama osiguravajućeg pokruća. Neki stari rizici se menjaju a neki prestaju da postoje. Sa takvim promenama rizika nastaju i promene usluga osiguravajućeg pokrivača.

Pitanje organizovanja osiguravajućih društava kao specijalizovanih i kompozitnih posebno je područje razmatranja dileme o većoj ili manjoj diverzifikaciji u osiguranju. Reč je o dilemi koja se odnosi na omogućavanje daljeg poslovanja kompozitnih društava za osiguranje ili uspostavljanja obaveznog deljenja svih osiguravajućih društava na životna i neživotna društva za osiguranje. »Kompozitnost« ili »složenost« se u ovom slučaju odnosi na društva za osiguranje koja se bave i poslovima životnih i poslovima neživotnih osiguranja. Važećim Zakonom o osiguranju u Srbiji se naglašava obaveznost specijalizacije društava za osiguranje, odnosno posebnog organizovanja pružanja usluga životnih a posebno neživotnih osiguranja. Postojećim kompozitnim društvima za osiguranje dat je rok, koji je više puta pomeran, za usklađivanje poslovanja sa tom odredbom Zakona o osiguranju. U međuvremenu neka društva za

77 Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008, str. 236-237

78 Isto, str. 237

79 Isto, str. 237

osiguranje su svoje poslovanje organizovala tako da pod istim »krovom« obavlja pružanje i usluga životnih i neživotnih osiguranja dok su neka društva obavljanje različitih vrsta osiguranja organizovala u razdvojenim društvima.

U cilju davanja doprinosa rešavanju ispoljenih dilema na kompromisan način ukazujemo na specifičnosti poslovanja kompozitnih društava za osiguranje u regulativama, i pratećim kvantitativnim studijama uticaja. U fokusu nam je Solventnost II kojom se ostvaruje jedinstvena regulacije poslovanja osiguravajućih društava u okviru Evropske unije, ali i šire nakon prilagođavanja zakonodavstava drugih zemalja kao što su Švajcarska i Bermudska ostrva sa novom direktivom na nivou EU.

Sa usvajanjem prve direktive za životna osiguranja 1979 godine⁸⁰, mogućnost osnivanja društava za osiguranje koja bi se bavila i životnim i neživotnim osiguranjima je ukinuta. Međutim, postojećim kompozitnim društvima za osiguranje data je mogućnost nastavka poslovanja uz primenu posebnog upravljanja životnim i neživotnim osiguranjima. U nekim zemljama, međutim, bio je primenjivan apsolutni zahtev za specijalizacijom što je zahtev koji je trećom Direktivom o životnim osiguranjima iz 2002. godine ukinut.⁸¹ Ovom Direktivom omogućeno je i svim životnim osiguravačima da mogu obavljati poslove osiguranja nezgode i zdravstvenog osiguranja uz poslove životnih osiguranja. Na određene specifičnosti funkcionisanja Lloyd's tržišta izmene propisa na nivou EU nisu uticale. Ove specifičnosti uključuju mogućnost da član Lloyd's-a učestvuje i u sindikatu koji se bavi životnim osiguranjima i sindikatu koji se bavi neživotnim osiguranjima a isti je slučaj sa agentima koji mogu upravljati i jednim i drugim sindikatima.

Stavom 5, člana 73 Solventnost II direktive⁸² daje se mogućnost kontinuiteta poslovanja društvima za osiguranje koja se istovremeno bave i životnim i neživotnim osiguranjima, odnosno kompozitnim ili složenim društvima za osiguranje, uz uslov neophodnosti primene odvojenog upravljanja poslovima životnih i poslovima neživotnih osiguranja, a u skladu sa odredbama člana 74 teksta Direktive⁸³. Na potrebu odvojenog upravljanja životnim i neživotnim osiguranjima u okviru kompozitnih društava za osiguranje ukazuje se u uvodnim napomenama teksta Direktive, pri čemu se kao ključni motiv za različitim upravljanjem navodi potreba zaštite interesa osiguranika životnih osiguranja, što je u skladu sa ranijim generacijama direktiva. U osnovi zaštite

80 First Council Directive 79/267/EEC of 5 March 1979 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct life assurance, Official Journal L 063, 13/03/1979.

81 Directive 2002/83/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002 concerning life assurance, Official Journal L 345, 19.12.2002.

82 Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>

83 Isto.

interesa osiguranika životnih osiguranja jeste činjenica da je reč o dugoročnijim vrstama osiguranja pri čemu bi interesi osiguranika u ovim osiguranjima mogli biti ugroženi ukoliko bi se sredstva prelivala u kratkoročnija neživotna osiguranja koja karakterišu znatno varijabilnija ostvarenja rizika, odnosno rezultata osiguravača.

Takođe, navodi se potreba da kompozitna društva za osiguranje ispunjavaju iste kapitalne zahteve kao i životni i neživotni osiguravači. Članom 74 teksta Direktive ukazuje se da su kompozitna društva za osiguranje dužna da nominalni minimum kapitala posebno računaju za poslove životnih osiguranja i posebno za poslove neživotnih osiguranja. Prelivanja sredstava su moguća pod uslovom da je obezbeđen nominalni minimum za svaku vrstu osiguranja. Kompozitna društva za osiguranje su dužna da posebno iskazuju rezultate poslovanja po osnovu životnih i posebno po osnovu neživotnih osiguranja. Odvojeno iskazivanje posebno se zahteva za premije osiguranja, plaćanja reosiguravačima, investicione prihode, isplate odštetnih zahteva, povećanja tehničkih rezervi, premija reosiguranja i isplata operativnih troškova povezanih sa poslovima osiguranja. Ukoliko organi supervizije utvrde da društvo za osiguranje ne raspolaže minimalnim kapitalom oni će primeniti prema tom društvu mere koje mogu uključivati i odstupanje od pravila o ograničenju međusobnog preliivanja finansijskih sredstava, odnosno organi supervizije mogu odobriti međusobne transfere sredstava.

U skladu sa odredbama Solventnost II direktive, u Velikoj Britaniji na primer, organima nadzora nad poslovanjem društva za osiguranje data je ingerencija postupanja kao i u uslovima potpune nesolventnosti ukoliko kompozitna društva za osiguranje iskažu manjak apsolutnog minimuma kapitala, bilo po osnovu poslova životnih bilo po osnovu poslova neživotnih osiguranja, nezavisno od toga da li kompozitni osiguravač poseduje dovoljan obim kapitala u drugoj vrsti osiguranja.⁸⁴ Međutim, data je mogućnost da se sredstva »prelivaju« između rezervi životnih i neživotnih osiguranja ali samo ukoliko je društvo za osiguranje tražilo i dobilo dozvolu nadležnih organa supervizije.

Četvrta kvantitativna studija uticaja Solventnost II direktive na poslovanje osiguravajućih društava⁸⁵ najpreglednije ukazuje na razlike uticaja odredbi nove direktive na složena, odnosno kompozitna društva za osiguranje. Ovom studijom se ukazuje da je nejasno razdvajanje između kompozitnih društava za osiguranje, zato što je mnogim društvima koja se bave životnim osiguranjima dozvoljeno i bavljenje poslovima osiguranja od nezgode, a u nekim slučajevima i zdravstvenih osiguranja, koja spadaju u neživotna osiguranja. Zbog toga je razlikovanje životnih i kompozitnih osiguravača u nekim zemljama nedovolj-

84 *Transposition of Solvency II*, Consultation Paper CP11/22, Part 1, Financial Services Authority, London, November 2011.

85 *CEIOPS' Report on its fourth Quantitative Impact Study (QIS4) for Solvency II*, CEIOPS-SEC-82/08, Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors, November 2008.

no precizno. Na primer, Finska i Francuska sva društva za osiguranje koja se bave životnim osiguranjima su svrstala u kategoriju kompozitnih društava za osiguranje. Efekat diverzifikacije u slučaju rizika osiguranja, odnosno rizika prihvaćenih od osiguranika u osiguravajuće pokriće razlikuje se u zavisnosti od vrsta osiguranja. U slučaju rizika životnih osiguranja nešto veći efekat diverzifikacije ostvaruju kompozitna društva za osiguranje, u slučaju rizika neživotnih osiguranja ova društva ostvaruju najmanji efekat diverzifikacije dok se u slučaju rizika zdravstvenih osiguranja najveći efekat diverzifikacije ostvaruje u okviru kompozitnih društava za osiguranje.

Utvrdjivanje minimalnog kapitalnog zahteva je određeno na sličan način kao i u ranijim regulacijama solventnosti. Minimalni kapitalni zahtev utvrđuje se članom 129 teksta Direktive⁸⁶ u apsolutnom minimumu i to u visini od 2,2 miliona evra za sve neživotne osiguravače, odnosno 3,2 miliona evra u slučaju da se osiguravači bave i poslovima osiguranja autoodgovornosti, odgovornosti zbog upotrebe vazduhoplova, odgovornosti zbog upotrebe plovniha objekata, opšte odgovornosti, kredita i jemstva, 3,2 miliona evra za životne osiguravače i 3,2 miliona evra za reosiguravače izuzev keptiv reosiguravača za koje je određen minimalni kapitalni zahtev od 1 miliona evra. Za kompozitna društva za osiguranje predviđeno je sabiranje minimalnog kapitalnog zahteva za životne osiguravače i minimalnog kapitalnog zahteva za neživotne osiguravače. Konkretno, apsolutni minimum kapitala za kompozitna društva za osiguranje koja se bave svim vrstama osiguranja iznosio bi 6,4 miliona evra. Za razliku od navedenog postojeći regulatorni okvir Solventnost I daje dve mogućnosti, pri čemu jedna podrazumeva navedeno zbrajanje minimalnih kapitalnih zahteva a druga mogućnost podrazumeva primenu višeg minimalnog kapitalnog zahteva određenog za životna ili za neživotna osiguranja. Četvrta kvantitativna studija je sprovedena sa testiranjima apsolutnog minimuma u visini od 1 miliona evra za neživotne osiguravače i reosiguravače, 2 miliona evra za životne osiguravače i 3 miliona evra za kompozitne osiguravače.

Uticao na kapitalnu poziciju je različit ne samo između različitih organizacionih oblika već i veličine. U skladu sa očekivanjima kompozitna društva za osiguranje ostvaruju značajnije prednosti. Kada se posmatra relativno učešće društva za osiguranje čiji se raspoloživi kapital povećao za više od 50% u okviru rezultata četvte studije u odnosu na Solventnost I prednjače društva za osiguranje koja su specijalizovana za poslove životnih osiguranja ali potom slede kompozitna društva za osiguranje. Svojom sadržinom standardna formula daje osnova da se prilikom izračunavanja solventnosnog kapitalnog zahteva ostvare koristi diverzifikacije po različitim rizicima pri čemu je osnovna pretpostavka da će kompozitna društva za osiguranje imati prednost u odnosu na

⁸⁶ Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>

specijalizovana društva s obzirom na bolje efekte diverzifikacije. Ova prednost u vidu povoljnijeg tretmana bi se odrazila na konkurentsku prednost u odnosu na specijalizovane osiguravače.

Međutim, rezultati sprovedenih kvantitativnih studija uticaja Solventnosti II ne idu u prilog navedenim logičnim pretpostavkama Naime, primena standardne formule ne daje željene rezultate, što je problem koji je identifikovan i četvrom i petom⁸⁷ po redu kvantitativnom studijom uticaja Solventnosti II direktive na poslovanje osiguravajućih društava. U rezultatima četvrte studije prezentovane su namere kompozitnih osiguravača da kombinuju standardni pristup i interne modele, odnosno da u sklopu parcijalnih internih modela zamene module iz standardne formule koji se odnose na premijski rizik neživotnih osiguranja, rizik promene kamatnih stopa, cena akcija, rizik smrtnosti, rizik dugovečnosti i rizik preranog otkazivanja ugovora o osiguranju. Sličan zaključak je prezentovan i u petoj studiji gde je ukazano na kompleksnost primene standardne formule za kompozitne osiguravače pri čemu su teškoće posebno naglašene u domenu povezivanja različitih vrsta osiguranja.

7. Strategija upravljanja rizicima i reosiguranja

Upravljanje rizikom počinje da se razvija iz korporativnog upravljanja poslovima zaključivanja osiguranja. 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.⁸⁸

Tokom pedesetih godina prvi put se pojavljuje termin upravljanja rizikom koji je, međutim, sve do sedamdesetih godina bio vezan isključivo za upravljanje rizikom osiguranja. 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 počinju se postepeno razmatrati i drugi rizici iako su pozicije upravljača (menadžera) rizikom bile isključivo vezane za osigurljive rizike i kupovinu osiguranja dok se finansijskim rizicima upravljalo u okviru finansijskih odeljenja, rizicima vezanim za proizvodne procese upravljali su operativni menadžeri dok se rizicima povezanim sa ljudskim resursima upravljalo u odeljenjima ljudskih resursa.

Tokom osamdesetih godina prvi put se uspostavljaju odeljenja za upravljanje rizikom koja se i dalje pretežno bave problematikom osigurljivih rizika. Tek tokom devedesetih godina, kao što će biti ukazano u narednom izlaganju, iskazuje se sve veća potreba za integralnim obuhvatanjem svih rizika kojima

⁸⁷ *Report on the fifth Quantitative Impact Study (QIS5) for Solvency II*, EIOPA-TFQIS5-11/001, European Insurance and Occupational Pensions Authority, March 2011.

⁸⁸ Njegomir, V.: *Upravljanje rizicima osiguranja i reosiguranja*, Tectus, Zagreb, 2018, str. 56

su organizacije izložene i dolazi do formiranja funkcije izvršnog direktora za upravljanje rizikom, 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.

Upravljanje rizikom, dakle, naročito se razvija u poslednjih dvadesetak godina iako su osnove upravljanja rizikom poznate još od čovekovog nastanka. Danas je upravljanje rizikom prisutno u svim sferama čovekovog života i rada. Međutim, s obzirom da ne postoji jedinstveno određenje termina upravljanja rizikom navodimo nekoliko različitih pristupa uz neophodno ukazivanje na pristup koji smatramo za najprihvatljiviji. 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.⁸⁹

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.⁹⁰

Definicija koju smatramo prihvatljivom, s obzirom na konciznost i obuhvatnost, glasi: upravljanje rizikom predstavlja *koordinisane aktivnosti upravljanja i kontrolisanja organizacije u pogledu rizika*.⁹¹ Ovom definicijom implicira se da je reč o disciplini kojom se na organizovan način upravlja sa neizvesnošću. Naime, upravljanje rizikom podrazumeva primenu kontrolisani, logičkih i racionalnih sredstava razumevanja prošlosti i projektovanja mogućih alternativa budućnosti u cilju donšenja boljih, naučno zasnovanih odluka u uslovima neizvesnosti.

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 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

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

90 *International Risk Management Lexicon*, edited by Kevin W. Knight, International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994, str. 83-84

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

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).⁹²

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.⁹³ Naime, upravljanje rizikom povećava verovatnoću uspeha i smanjuje verovatnoću neuspeha i neizvesnost ostvarenja organizacionih ciljeva u celini.

Iz prihvaćenog fundamentalnog cilja upravljanja rizikom proizilazi da rizik nema neminovno negativnu konotaciju. Naime, upravljanje rizikom u novije vreme sve više se tretira ne isključivo kao troškovni centar, povezan sa izbegavanjem kazni usled neusaglašenosti sa regulatornim zahtevima ili visokih cena osiguravajućeg pokrivača, 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. Upravljanje rizikom može doprineti redukciji varijabilnosti prihoda i unaprediti poslovne performanse što uzrokuje primenu niže diskontne stope⁹⁴ prilikom izračunavanja sadašnje vrednosti budućih gotovinskih tokova a što posledično može imati pozitivnog uticaja na kreditni rejting koji sa svoje strane utiče na mogućnost jeftinijeg 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

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

93 Harrington, S.E. and Niehaus, G.R.: *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill/Irwin, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2004, str. 15-22

94 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.

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 da određene proizvode pribave po nižim cenama. Osim ovog pozitivnog društvenog uticaja, upravljanje rizikom doprinoseći razvoju poslovanja, efikasnoj upotrebi kapitala i sprečavanju gubitka solventnosti, omogućava razvoj tržišta kapitala, kreiranju većeg društvenog bogatstva ali i smanjenju pritisaka na potrebe finansiranja šteta iz javnih fondova.

U cilju obezbeđenja ostvarenja postavljenih ciljeva u savremenim, dinamičnim uslovima života i rada koje karakteriše činjenica da je jedina konstanta kontinuirana promena, upravljanje rizikom mora biti proaktivno. Naime, reaktivno upravljanje rizikom, koje se u samim počecima razvoja svesti o ugroženosti organizacija i njihovih vrednosti usled ostvarenja rizika javlja, podrazumeva čekanje da se nešto desi kako bi se preduzele adekvatne mere. Takav pristup upravljanju rizikom, koji je podrazumevao samo monitoring rizika kako bi se udovoljilo regulatornim organima kao i saniranje posledica nastalih šteta, ne samo da nije dovoljno efikasan u suočavanju sa neizvesnošću već nije ni u skladu sa osnovnim premisama upravljanja rizikom. U tom smislu ukazujemo da pod upravljanjem rizikom podrazumevamo identifikovanje, kvantitativno i kvalitativno procenjivanje, prioritizovanje rizika i postupanje sa njima na proaktivan način koji podrazumeva ne samo adekvatno tretiranje postojećih rizika već i pravovremeno identifikovanje rizika koji se u budućem periodu mogu pojaviti.

Strategijski menadžment ima ključan značaj u savremenom poslovnom okruženju koje karakterišu visoka turbulentnost, ograničenost resursa, ekonomske krize i naglašena konkurentska 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. Navedeno ukazuje da su strategije gotovo uvek kombinacija proaktivnih akcija menadžera za poboljšanje tržišne pozicije i finansijskih rezultata preduzeća i reakcija na nepredviđene događaje iz okruženja. Strategijski menadžment mora obezbediti tumačenje izazova, pronalaženje adekvatne reakcije organizacije i primenu i kontrolu izabrane reakcije ili anticipativnog postupanja. Ovi izazovi strategijskog menadžmenta istovremeno spadaju i u najveće izazove preduzetnika.

Da bi upravljanje rizicima uspešno funkcionisalo, neophodno je da bude elemenat strateškog opredeljenja osiguravajućih društava ali i svake druge kompanije, odnosno subjekta privređivanja. Strategijski menadžment rizicima omogućava veću fleksibilnost u uslovima menjanja rizika, nastajanja novih kao i promene međuzavisnosti između rizika.

Strateško opredeljenje za upravljanje rizikom je posebno značajno u kontekstu iskorišćavanja prednosti odsustva korelacija rizika iz različitih delatnosti subjekata privređivanja. Funkcije osiguranja i marketinga uobičajeno su međusobno suprostavljene po pitanju izloženosti rizicima ali i finansiranju. Strateškim pristupom obuhvatu rizika omogućava se upravljanje svim rizicima istovremeno uz izbegavanje “silos” pristupa koji ne koristi prednosti odsustva korelacija među rizicima.

Strategijsko opredeljenje za upravljanje rizicima je značajno i zbog adekvatnog upravljanja kapitalom. U cilju obezbeđenja solventnosti osiguravajuća društva moraju posedovati adekvatnu veličinu kapitala koja treba da obezbedi pokriće za neočekivano visoke odštetne zahteve ali i pokriće za negativna odstupanja investicionih rezultata, vrednosti imovine i troškova sprovođenja osiguranja kao i podršku razvoju poslovnih aktivnosti, odnosno dovoljno kapitala za pokriće izloženosti svim rizicima koji se javljaju u poslovanju. Kapital u osiguravajućim društvima predstavlja razliku između imovine, koju uglavnom čine gotovina i investicioni plasmani u različite oblike finansijske i nefinansijske aktive kao što su akcije, obveznice i nekretnine, i obaveza koje uglavnom čine rezerve osiguranja, garantna rezerva i tehničke rezerve u koje spadaju rezerva prenosnih premija, rezervisane štete, rezerve za izravnjanje rizika (samo kod neživotnih osiguranja) kao i rezerve za učešće u dobiti i matematička rezerva (samo kod životnih osiguranja). Posedovanje većeg obima kapitala potencijalno omogućava osiguravajućim društvima viši rejting, bolju spremnost na udovoljavanje regulatornim zahtevima, ostvarenje viših premijskih prihoda, s obzirom da su osiguranici voljni da plate veću cenu onim osiguravačima koje percipiraju sigurnijim, i zaštitu franšizne vrednosti čiju ključnu komponentu čini finansijska snaga osiguravača. Međutim, kapital nije besplatan već produkuje određene troškove (oportunitetni troškovi, troškovi dvostrukog oporezivanja i tzv. agencijski troškovi⁹⁵) koji uzrokuju potrebu povećanja premije osiguranja ili smanjenje prinosa na angažovani kapital investitora. Stratejski pristup menadžmentu rizikom značajno je upravo zbog ograničene raspoloživosti kapitala, pri čemu se strateškim pristupom obezbeđuje optimalizacija odnosa ukupne izloženosti riziku i ukupne raspoloživosti kapitala.

Ugrađenost upravljanja rizicima ta u stratejski menadžment omogućava adekvatno planiranje i organizovanje procesa upravljanja rizicima ali i neophodnu fleksibilnost u uslovima menjajućih rizika. Povećanje verovatnoće ostvarenja i intenziteta posledica katastrofalnih šteta kombinovani sa pojavama novih rizika, novih ispoljavanja poznatih rizika i drugaćijeg ispoljavanja

⁹⁵ Redukcija vrednosti kompanije usled ponašanja menadžera koje nije u skladu sa interesima akcionara predstavlja agencijski trošak.

međuzavisnosti rizika zahteva fleksibilnost u menadžmentu a nju je jedino moguće obezbediti putem strateškog pristupa.

Konačno, adekvatno suočavanje sa rizicima odeljenja ili funkcije upravljanja rizicima moguće je isključivo zahvaljujući posvećenosti top menadžmenta.

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.⁹⁶ 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".⁹⁷ 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 društava⁹⁸, 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 uslovlili 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.

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,

96 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.

97 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>

98 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.

članova/akcionara i ostalih zainteresovanih strana.⁹⁹ 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”¹⁰⁰. 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.

Osiguranje predstavlja delatnost od posebnog društvenog interesa s obzirom na brojne funkcije koje ostvaruje u društvu. Osnovni cilj savremenog osiguranja je da se udruživanjem osiguranika u institucionalizovane zajednice rizika, odnosno osiguravajuća društva, pojedinačni rizik minimizira i da se putem obeštećenja obezbedi posredna ekonomska zaštita od negativnih finansijskih posledica ostvarenja rizika. Navedeno predstavlja osnovnu funkciju osiguranja. Međutim, osiguranje osim ove primarne funkcije vrši i brojne druge funkcije kako za pojedinačne osiguranike tako i za čitavo društvo a one uključuju: funkciju unapređenja kredita, razmene i trgovine, funkciju mobilizacije novčanih sredstava, funkciju efikasne alokacije kapitala i socijalnu funkciju.¹⁰¹ Uspešno sprovođenje delatnosti osiguranja podrazumeva kontinuirano obezbeđenje poverenja javnosti u instituciju osiguranja a to je moguće ostvariti održavanjem solventnosti, adekvatnom investicionom politikom i pažljivim pristupom prihvata rizika u osiguravajuće pokriće. Sagledavanjem navedenih funkcija osiguranja dolazi se do zaključka da je uspešno sprovođenje ove delatnosti izuzetno značajno za sve zainteresovane subjekte ali i za čitavu društvenu zajednicu u kojoj društva za osiguranje posluju. Neosporno je da je primena

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

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

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

kvalitetnog korporativnog upravljanja koja omogućava uspešno, dugoročno održivo sprovođenje delatnosti osiguranja, značajna pored akcionara i svim drugim nosiocima interesa.

Međutim, imajući u vidu navedeno, evidentno je da kvalitetno korporativno upravljanje koje kreira okvir za uspešno organizovanje i upravljanje društvima za osiguranje ima relativno veći značaj nego u drugim delatnostima. Izuzetan značaj korporativnog upravljanja u osiguravajućim društvima posebno dolazi do izražaja u uslovima ostvarenja velikih štetnih događaja kao što su prirodne ili tehnološke katastrofe, kada nastaju ogromne materijalne štete ali i kada privredni subjekti po osnovu odgovornosti prema trećim licima, kao što je slučaj krađe podataka o ličnosti ili slučaj sa azbestnim zagađenjima, mogu pretrpeti značajne finansijske gubitke. Takođe, značaj primene korporativnog upravljanja u osiguranju naglašava činjenica da su osiguravajuća društva sve češće članice finansijskih konglomerata kao i opasnost od negativnih efekata koji mogu rezultirati i ostvarenjem sistemskog rizika. Iako je opasnost od kreiranja sistemskog rizika veća u slučaju banaka i uprkos činjenici da je delatnost osiguranja adekvatno i zakonski regulisana, problemi sa kompanijom American International Group u SAD u 2008. godini¹⁰² nedvosmisleno su demonstrirali mogućnost da uzročnici problema u čitavom finansijskom sistemu budu osiguravajuća društva, zahvaljujući neadekvatnom korporativnom upravljanju, pre svega u domenu upravljanja agregatnim rizikom.

Korporativno upravljanje se u najvećoj meri odnosi na pravila i strukture upravljanja privrednim subjektima. Međutim, ono obuhvata i pravila za kontrolu poslovanja. Značaj kontrole posebno je izražen u slučaju finansijskih institucija u koje spadaju i osiguravajuća društva. Internu kontrolu ili interni nadzor poslovanja osiguravajućih društava sprovode interni revizori i aktuari dok eksterni nadzor sprovode državni organi i eksterni revizori. Aktuarstvo i revizija predstavljaju komplementarne pristupe nadzoru državnog organa, pri čemu izveštaje interne i eksterne revizije kao i aktuarska mišljenja, trebaju biti osnov rada nadzora državnog organa.¹⁰³ Imajući u vidu velik značaj i koristi koje imaju od primene korporativnog upravljanja u osiguravajućim društvima i sami organi nadzora treba da podstiču primenu.

Iako se korporativno upravljanje odnosi na rad pre svega izvršnog menadžmenta i opšta pitanja upravljanja celinom organizacijom, integracija upravljanja rizicima je neminovna. Upravo ingrisano upravljanje rizicima u okviru korporativnog upravljanja daće puno svećenost izvršnog odbora pitanjima upravljanja rizicima, čime će se na efikasniji način ostvariti ciljevi upravljanja osiguravajućim društvima.

102 Njegomir, V.: "Sistemska rizik i osiguranje", Računovodstvo, Vol. 55, Br. 1-2, 2011, str. 89-114.

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

Solventnost II regulatorni okvir se bazira na tri stuba, slično kao i Basel II regulatorni okvir.¹⁰⁴ Prvi stub predstavljaju kvantitativni zahtevi, odnosno, harmonizovani standardi procene imovine i obaveza i kapitala koji je potreban da se osigura solventnost. Pravilima određenim prvim stubom je omogućeno osiguravajućim i reosiguravajućim društvom korištenje internih modela procene rizika i utvrđivanja solventnosti ali je ponuđen i standardni model. Određeni su minimalni i solventnosni kapitalni zahtev. Drugi stub, čija je svrha dopuna prvom stubu, predstavljaju kvalitativni zahtevi koji predstavljaju principe interne kontrole i upravljanja rizikom osiguravača i reosiguravača i principe kojima se nadzornim organima određuje okvir za superviziju internih kontrola i praksi upravljanja rizikom te adekvatnosti kapitala osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Drugi stub suštinski zahteva od osiguravača i reosiguravača da sprovode sopstvene procene rizika i solventnosti što podrazumeva potrebu da svaki pojedinačni osiguravač i reosiguravač identifikuje, procenjuje, upravlja i izveštava o rizicima kojima je izložen. Takođe, od osiguravača i reosiguravača se zahteva da obezbede da se svakodnevne poslovne aktivnosti izvršavaju u skladu sa primenjenim modelom i pretpostavkama određenim u okviru prvog stuba, odnosno kvantitativnih zahteva. Ove informacije predstavljaju osnovu aktivnosti organa supervizije koji, u cilju revizije i procene usaglašenosti osiguravača i reosiguravača sa Solventnost II, sprovode¹⁰⁵ reviziju i procenu sistema upravljanja osiguravača i reosiguravača, uključujući sopstvene procene rizika i solventnosti, tehničkih rezervi, kapitalnih zahteva, investicionih pravila, kvaliteta i kvantiteta sopstvenih fondova i ukoliko se primenjuju interni modeli, procenjuju usaglašenost njihove primene sa zahtevima postavljenim Direktivom. Treći stub se odnosi na tržišnu disciplinu koja treba da bude ostvarena putem transparentnosti poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Informacije koje javnosti treba da prezentuju osiguravači i reosiguravači treba da obuhvate rizike kao i finansijska pitanja osiguravača i treba da budu sveobuhvatne, razumljive i uporedive. Članom 50 usvojenog teksta Solventnost II okvirne direktive precizirano je da te informacije treba da obuhvate opis poslovanja i performansi, opis sistema upravljanja i procene adekvatnosti ukupne izloženosti rizicima, opis izloženosti, koncentracije, redukcije i osetljivosti na svaku pojedinu kategoriju rizika, opis baza i meto-

104 Mogućnost korišćenja strukture tri stuba, za regulaciju solventnosti industrije osiguranja kao u Basel II, nagoveštena je u studiji *Study into the methodologies to assess the overall financial position of an insurance undertaking from the perspective of prudential supervision*, European Commission and KPMG, Contract no: ETD/2000/BS-3001/C/45, May 2002, str. 22 a struktura je prihvaćena marta 2003 godine: *Design of a future prudential supervisory system in the EU – Recommendations by the Commission Services*, MARKT/2509/03-EN, European Commission, Internal Market DG, Brussels, 3 March 2003

105 Solvency II Framework Directive, Texts adopted by the European Parliament, 22 april 2009 -<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0251+0+DOC+XML+V0//EN>, Article 36

da procene i eventualnih odstupanja od standardnih baza i metoda procene imovine, tehničkih rezervi i drugih obaveza i opis upravljanja kapitalom koji mora uključiti informacije o strukturi i iznosu sopstvenih fondova i njihovog kvaliteta, veličini kapitalnih zahteva, objašnjenja osnovnih razlika između pretpostavki standardne formule i internog modela i informacije o iznosu eventualne neusaglašenosti sa kapitalnim zahtevima čak i u slučaju da je to odsupanje nastalo i kasnije razrešeno u toku perioda izveštavanja.

Ključna novina Solventnosti II u odnosu na prethodne direktive kojima je regulisana solventnost osiguravajućih i reosiguravajućih društava u Evropi jeste baziranje kapitalnih zahteva na procenama rizika koji su inherentni poslovanju konkretnih osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Osim uvođenja fundamentalno drugačijeg pristupa regulaciji solventnosti i određivanju adekvatnosti kapitala na bazi svih rizika kojima je osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo izloženo kao i njihovih međusobnih zavisnosti, što će usloviti potrebu za kreiranjem optimalnog miksa rizika, koji podrazumeva eliminaciju onih rizika koji značajno utiču na koncentracije i povećanje agregatnog rizika i upravljanje onim rizicima koji obezbeđuju iskorišćavanje profitabilnih mogućnosti, Solventnost II će zahtevati i značajne organizacione promene, kako samih osiguravajućih i reosiguravajućih društava tako i organa supervizije. Primena principa u regulaciji solventnosti nameće potrebu da se organi supervizije preorijentišu sa usmerenosti na poznavanje pravila na razumevanje tržišta, s obzirom da će umesto kontrolisanja usaglašenosti svoje aktivnosti usmeravati ka superviziji primene principa. Osiguravajuća i reosiguravajuća društva, sa svoje strane, moraju da se preorijentišu sa udovoljavanja regulatornim zahtevima ka uspostavljanju kulture upravljanja rizikom, a za takvu funkciju potreban je ogroman trud u osmišljavanju rada i obrazovanja kadra koji će na najbolji mogući način realizovati osnovne postulate Solventnost II.

Naglašava se potreba za visoko kvalifikovanim kadrovima, posebno na rukovodećim mestima, koji će biti sposobni da obavljaju kompleksne poslove upravljanja osiguravajućim i reosiguravajućim društvima. Članom 42 Direktive determinisano je da osiguravajuća i reosiguravajuća društva moraju obezbediti da osobe koje upravljaju društvima ili imaju ključne funkcije u svakom momentu ispunjavaju dva uslova: a) da su njihove profesionalne kvalifikacije, znanje i iskustvo adekvatni kako bi omogućili pravilno i mudro upravljanje i b) da imaju dobru reputaciju i integritet. Solventnost II uključuje celokupno rukovodstvo pri čemu pojedini rukovodioci i članovi upravnih i nadzornih odbora. Strogost u obuhvatu celokupnog rukovodstva zavisice od same primene i interpretacije organa supervizije i njihovog tumačenja odredbi. U svakom slučaju, celokupan personal na rukovodećim pozicijama u osiguravajućim i reosiguravajućim društvima moraće posedovati znanja iz domena implementacije Solventnosti II, određivanja apetita za prihvatanje rizika, determinisanja poslovne strategije, upravljanja rizikom, uspostavljanja i održavanja adekvatne

kulture upravljanja rizikom, načina funkcionisanja internih modela za upravljanje rizikom i kapitalom, njihovih prednosti i nedostataka, kao i znanja iz domena obelodanjivanja informacija kako za interne tako i eksterne potrebe. Svi pojedinci na rukovojećim pozicijama moraće biti spremni da odgovore na pitanja koja uključuju sledeća: koji su ključnih deset rizika sa kojima se suočava osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo?; zašto su oni ključni za poslovanje?; da li su se oni menjali u proteklom periodu?; koje su kontrole uspostavljene za upravljanje ovim rizicima?; da li je upravljanje rizikom u skladu sa kompleksnošću poslovanja?; da li postoje značajna odstupanja modelovanih od stvarnih rezultata?; koji je odnos rizika i prinosa pojedinih poslovnih poduhvata?; koji je nivo agregatnog rizika prihvatljiv za društvo?; i sl.

Posedovanje tehničkih znanja, odnosno poznavanje tehničkih specifičnosti poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava biće neophodno za rukovodioce i članove odbora. Ove promene imaće uticaja na način organizacionog struktuiranja, proces poslovnog odlučivanja, način raspodele kapitala, lokacije sedišta društava, vrste usluga koje će se pružati i sl. Implementacija Solventnosti II će promenama u domenu uloge kao i neophodnih znanja koja rukovodioci na svim nivoima moraju posedovati dodatno podstaći osiguravače i reosiguravače na primenu dobrih poslovnih praksi koje će za rezultat imati unapređenje stabilnosti poslovanja i održivo poboljšanje poslovnih rezultata. Posebno mesto i uloga pripašće razvoju adekvatne kulture upravljanja rizikom što je posebno naglašeno propustima u oslanjanju na isključivo kvantitativne pristupe nastalim u vreme finansijske krize novog milenijuma. Organi nadzora rada osiguravača i reosiguravača moći će da proveravaju postojanje dokaza za uspostavljene linije komunikacija u pogledu upravljanja rizikom kao i načina na koji je primena internih modela upravljanja rizicima integrisana u poslovanje i podršku poslovnom odlučivanju.

Kvalitativni zahtevi odnose se takođe na upravljanje rizicima, primenu internih kontrola, *outsorsinga* (korišćenja eksternih usluga za interne funkcije, kao što je na primer korišćenje usluga računovodstvenih agencija umesto postojanja internog računovodstvenog organizacionog dela), funkciju interne revizije i aktuarstva.

Funkcija upravljanja rizikom predviđena je članom 44 Direktive koji zahteva od osiguravača i reosiguravača da imaju uspostavljen efektivan sistem upravljanja rizikom koji se sastoji od strategija, procesa i procedura izveštavanja neophodnih za kontinuiranu identifikaciju, merenje, monitoring, upravljanje i izveštavanje o rizicima kojima su izloženi ili kojima mogu biti izloženi i njihovim međuzavisnostima, na individualnom i nivou grupacija. Sistem upravljanja rizikom bi trebao obuhvatati prihvatanje rizika i određivanje potrebnih tehničkih rezervi, upravljanje aktivom i pasivom, investiranje, likvidnost i upravljanje rizikom koncentracije, upravljanje operativnim rizikom, primenu reosiguranja i drugih tehnika upravljanja rizicima. Osiguravači i

reosiguravači bi trebali uspostaviti funkciju upravljanja rizikom koja bi trebala da bude strukturirana tako da olakša primenu sistema upravljanja rizikom. U slučaju da osiguravač ili reosiguravač koriste i delimični ili potpun interni model upravljanja rizikom i kapitalom ova funkcija bi trebala da obavlja i sledeće dopunske zadatke: a) dizajniranje i implementiranje internog modela, b) testiranje i validacija internog modela, c) dokumentovanje internog modela i svih njegovih promena, d) analiziranje performansi internog modela i sastavljanje izveštaja, e) informisanje upravljačkih struktura o performansama internog modela, predlaganje unapređenja i obaveštavanje o prethodnim naporima za unapređenje identifikovanih slabosti.

Aktuarska funkcija determinisana je članom 48 Direktive. Ona je prvenstveno usmerena na primenu metodologija i procedura za procenu adekvatnosti tehničkih rezervi, adekvatnosti prihvaćenih rizika u osiguravajuće pokriće kao i adekvatnosti programa reosiguranja. Osiguravajuća i reosiguravajuća društva će još više nego u dosadašnjoj praksi upravljanja rizicima bazirati svoju uspešnost na podršci ove funkcije. Osnovni cilj je da se primenom superiornih sredstava identifikovanja i modeliranja rizika obezbedi obazriva alokacija kapitala i unapredi poslovno odlučivanje. Ovu funkciju trebali bi da obavljaju pojedinci sa znanjima aktuarske i finansijske matematike, srazmerno prirodi, obimu i kompleksnosti rizika inherentnih poslovanju osiguravača ili reosiguravača, i pojedinci koji mogu da demonstriraju relevantno iskustvo sa primenljivim profesionalnim i drugim standardima.

Članom 46 precizirano je da osiguravajuća i reosiguravajuća društva treba da imaju uspostavljen efektivan sistem interne kontrole. Sistem bi trebao da uključi administrativne i računovodstvene procedure, okvir interne kontrole, organizovano izveštavanje na svim nivoima osiguravajućeg ili reosiguravajućeg društva i funkciju udovoljenja regulatornim zahtevima. Interne kontrole bi trebale da omoguće efektivnost i efikasnost poslovnih operacija u pogledu rizika i raspoloživosti i pouzdanosti informacija kao i usaglašenost sa relevantnim regulativama.

Funkcija interne revizije determinisana je članom 47 Direktive. U okviru ove funkcije trebale bi da budu uključene procena adekvatnosti i efektivnosti sistema interne kontrole kao i drugih elemenata sistema upravljanja. Osnovni zahtev za uspešno funkcionisanje interne revizije jeste njena nezavisnost.

Poseban značaj u okviru zahteva drugog stuba Solventnosti II čini zahtev da svako osiguravajuće i reosiguravajuće društvo u sklopu sistema upravljanja rizicima mora sprovesti sopstvenu procenu rizika i solventnosti. Za označavanje sopstvene procene rizika i solventnosti koristi se široko prihvaćena skraćenica ORSA (*eng.* Own Risk and Solvency Assessment). U skladu sa odredbama člana 45 teksta Solventnost II ova procena treba da obuhvati najmanje: a) ukupne potrebe za obezbeđenjem solventnosti uzimajući u obzir specifičan profil rizika, odobrene limite tolerancije na rizik i poslovnu strategiju osiguravača

ili reosiguravača, b) obezbeđenje kontinuirane usaglašenosti sa kapitalnim zahtevima i zahtevima koji se odnose na tehničke rezerve i c) procenu značaja odstupanja profila rizika konkretnog osiguravača ili reosiguravača od pretpostavki koje čine osnovu solventnosnog kapitalnog zahteva, izračunatog primenom standardne formule ili primene punog ili delimičnog internog modela upravljanja rizikom i kapitalom. Osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo mora naglasiti oblasti u kojima dolazi do odstupanja od pretpostavki uzetih prilikom izračunavanja solventnosnog kapitalnog zahteva a u slučaju primene internog modela neophodna je njihova promena u pravcu usaglašavanja sa promenjenim pretpostavkama za solventnostni kapitalni zahtev.

Sopstvena procena rizika i solventnosti zahteva implementaciju adekvatnih procesa za identifikovanje i kvantifikovanje rizika. Takođe, neophodno je da osiguravači i reosiguravači sopstvenu procenu rizika i solventnosti učine integralnim delom poslovne strategije i u kontinuitetu primenjuju u strateškom odlučivanju. Procena mora biti sprovedena bez odlaganja u slučaju promene ukupnog profila rizika osiguravača ili reosiguravača. Obaveza je osiguravača i reosiguravača da o rezultatima sprovedene procene rizika i solventnosti obaveste organe nadzora a u skladu sa odredbama člana 35 Direktive.

Sopstvena procena rizika i solventnosti predstavlja sponu između kvantitativnih zahteva postavljenih prvim stubom i kvalitativnih zahteva postavljenih drugim stubom. Ona omogućava veću usaglašenost internih modela kompanijama koje ih već koriste sa izveštajiima koje podnose organima nadzora. Takođe, imajući u vidu da tolerancija na rizik treba da bude određena od strane upravnog odbora na bazi raspoloživog kapitala i zahtevane likvidnosti a potom apetit za prihvatanje rizika određen kako bi kapital bio uposlen na najefikasniji način, ova procena omogućava optimizovanje upravljanja rizikom i kapitalom s obzirom da povezuje profile rizika, toleranciju na rizik i poslovnu strategiju sa ukupnim kapitalnim zahtevima. Sopstvena procena rizika i solventnosti je ključna za efektivnu primenu upravljanja rizikom i kapitalom ali njena implementacija u poslovne prakse osiguravača i reosiguravača predstavlja i jedan od ključnih izazova implementacije Solventnosti II. Ona je specifična za svako pojedinačno društvo, zahteva uključenost najviših nivoa menadžmenta i mora činiti sastavni deo kulture osiguravača i reosiguravača. Implementacija će zahtevati značajno vreme ali je osnovni cilj da njena primena omogući utvrđivanje nepravilnosti u poslovanju i predlog planova za primenu korektivnih aktivnosti.

Iako se prvi oblici osiguranja javljaju još u prvobitnoj ljudskoj zajednici, formiranjem plemenskih zajednica a u pisanim tragovima u Kini još pre 5000 godina, prvi tragovi reosiguranja javljaju se znatno kasnije. Prvi pisani trag o postojanju reosiguranja javlja se u XIV veku u Italiji. U to vreme u Italiji je bila izuzetno razvijena pomorska trgovina a pomorske poduhvate, uključujući brod, teret i živote članova posade, osiguravali su bogati pojedinci sa

špekulativnim ciljevima na bazi tipičnih kupoprodajnih ugovora. Moderno reosiguranje nastaje nakon velikog požara u Hamburgu¹⁰⁶ iz 1842. godine, koji je uzrokovao štete u visini od oko 35 miliona tadašnjih dolara i ukazao na ograničenja dotadašnjih praksi osiguranja. Nakon velikog požara u Hamburgu osnovano je prvo profesionalno reosiguravajuće društvo *Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft Aktiengesellschaft*, koje danas posluje u okviru grupacije *General Re*. Iako osnovano 1846. godine, ovo reosiguravajuće društvo sa radom nije počelo do 1852. godine a nakon otpočinjanja rada svoje poslovne aktivnosti proširilo je na Austriju, Švajcarsku, Belgiju, Holandiju i Francusku.

Osiguravajuća društva pribavljaju reosiguravajuće pokriće, odnosno transferišu rizike u reosiguranje u cilju unapređenja kapaciteta i upravljanja portfeljima rizika osiguranja koje su prihvatili od osiguranika. Osiguravači transferišu u reosiguranje po pravilu samo one rizike¹⁰⁷ koje svojim sredstvima rezervi osiguranja i kapitalom, bilo dužničkim ili akcionarskim, ne mogu ili ne žele da pokrivaju, odnosno da zadrže u sopstvenom samopridržaju. Reosiguravači pomažu osiguravajućim društvima u obezbeđenju osiguravajućeg pokrića za brojne rizike, uključujući najveće i najkopleksnije rizike koji mogu biti obuhvaćeni osiguranjem, odnosno koji su globalno osigurljivi. Takođe, transferom rizika osiguravači smanjuju iznos kapitala koji je potreban, odnosno kojeg moraju neophodno da poseduju u okviru bilansa stanja kao protivtežu preuzetom agregatnom nivou izloženosti rizicima osiguranja. Tražnja za reosiguravajućim pokrićem varira u pojedinim vremenskim razdobljima a u velikoj meri je uslovljena ostvarenjem katastrofalnih šteta. Imajući u vidu mogućnosti globalne diverzifikacije rizika putem tržišta reosiguranja, reosiguravači su u mogućnosti da ponude pokriće rizika po ceni koja je niža u odnosu na lokalne osiguravače koji su slabije diverzifikovani, kao i po uslovima koji su znatno sigurniji.

Reosiguranje ima ključnu ulogu u upravljanju rizikom i kapitalom osiguravajućih društava i doprinosi unapređenju veličine i konkurentnosti tržišta osiguranja. Naime, reosiguranje obezbeđenjem naknade za deo rizika koji su osiguravači preneli na reosiguravače unapređuje fundamentalni cilj osiguranja – obeštećenje osiguranika u slučaju ostvarenja osiguranog slučaja. Reosiguranje kao osiguranje osiguranja obezbeđuje veću sigurnost za osiguranike ali i mogućnost pružanja usluga osiguravajućeg pokrića po ceni nižoj nego što bi bila u slučaju nepostojanja reosiguranja. S obzirom da reosiguranje omogućava osiguranicima ponudu usluga osiguravajućeg pokrića po nižoj ceni, konačni

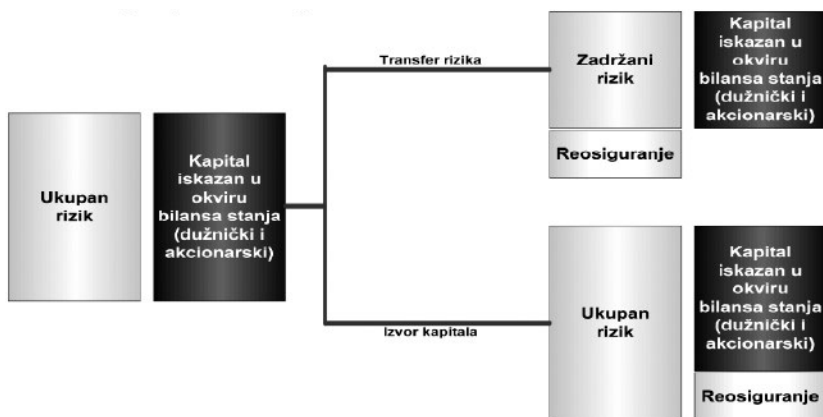
106 Gde je inače, nakon serije požara u periodu 1672-1676 godine, osnovano i prvo profesionalno osiguravajuće društvo *Hamburger Feuerkasse*.

107 Detaljno o načinu utvrđivanja koje rizike treba preneti u reosiguranje vidi u: Njegomir, Vladimir: *Koji deo rizika preneti na reosiguravača*, Svijet osiguranja, Vol. 9, Br. 5, Tectus, Zagreb, 2006, str. 53-58

cilj primene reosiguranja od strane osiguravajućih društava jeste zaštita osiguranika i akcionara kao i kreiranje vrednosti za akcionare.

Povećavanjem diverzifikacije rizika, odnosno troškova po osnovu šteta i doprinoseći smanjenju standardne devijacije stvarnih od izračunatih, odnosno očekivanih troškova po osnovu šteta koje mogu nastati ostvarenjem rizika obuhvaćenih portfeljom poslova osiguranja od strane osiguravača, čime se smanjuje rizik nesolventnosti osiguravača, reosiguranje doprinosi smanjenju ukupne veličine kapitala koji je potrebno posedovati u cilju obezbeđenja zahtevanog nivoa solventnosti. Na taj način, reosiguranje suštinski predstavlja i zamenu za kapital (vidi sliku 4).

Slika 4: Reosiguranje kao izvor kapitala



Izvor: Njegomir, V.: Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi, Tectus, Zagreb, 2011, str. 145.

Kao što se vidi sa slike 4, suštinska uloga reosiguranja se može posmatrati sa dva međusobno povezana aspekta. S jedne strane, transferom rizika u reosiguranje smanjuje se veličina agregatnog rizika osiguranja kome je osiguravajuće društvo izloženo što implicitno ukazuje na smanjenje potrebne veličine kapitala za pokriće zadržanih rizika u cilju obezbeđenja solventnosti. Ukupan nivo kapitala kojeg osiguravajuća društva prikupljaju emitovanjem obveznica ili zaduživanjem na drugi način (dužnički kapital) i/ili emitovanjem vlasničkih hartija od vrednosti (akcionarski kapital) se smanjuje srazmerno smanjenju rizika. Na taj način reosiguranje doprinosi smanjenju troškova povezanih sa posedovanjem viškova kapitala u okviru bilansa osiguravajućih društava. S druge strane, veličina ukupnog rizika za koji je osiguravač obavezan prema osiguranicima i po osnovu koga treba da drži u okviru bilansa stanja određeni iznos kapitala, ostaje nepromenjen ali se smanjuje iznos kapitala u okviru bilansa stanja zahvaljujući postojanju reosiguranja koje predstavlja zamenu za ovaj kapital, odnosno predstavlja dopunski izvor kapitala osiguravajućeg

društva. U tom smislu reosiguranje treba razmatati kao izvor kapitala i procenjivati korisnost, sa aspekta odnosa prihoda i troškova, na sličan način kao što se tretiraju i dužnički i akcionarski kapital, odnosno kapital koji se nalazi "vezan" u okviru pasive bilansa osiguravajućeg društva. Iz navedenog proizilazi da reosiguranje treba razmatrati ne samo iz perspektive mogućnosti diverzifikacije rizika, gde se ono nameće kao neophodno u uslovima postojanja izloženosti rizicima koji nisu lokalno osigurljivi, već i sa aspekta odnosa troškova reosiguranja kao izvora kapitala u odnosu na troškove pribavljanja kapitala putem zaduživanja ili putem emisije vlasničkih hartija od vrednosti.

Optimizacija poslovnih performansi osiguravača, u kontekstu upravljanja reosiguranjem, podrazumeva balansiranje troškova i koristi transfera rizika u reosiguranje na način da finalni rezultat, pri postavljenim ograničenjima na relacijama rizik, kapital i profit, bude najpovoljniji za osiguravača kao cedenta, odnosno da omogući kreiranje maksimalno moguće vrednosti. U cilju postizanja navedenog optimuma, kreiranje programa reosiguranja podrazumeva 1) kombinovanje zadržavanja i različitih oblika transfera rizika, 2) kombinovanje različitih vrsta reosiguravajućih pokrića i 3) izbor reosiguravača.

Odluka o zadržavanju i/ili prenosu rizika u reosiguravajuće pokriće, saosiguranje ili na tržište kapitala, zavisi od troškova reosiguravajućeg pokrića, raspoloživosti reosiguravajućih kapaciteta za pokriće rizika, vremenskog okvira potrebe za reosiguravajućim pokrićem, uslova obnavljanja ugovora o reosiguranju, nivoa sigurnosti u konkretnom slučaju a imajući u vidu bazni i kreditni rizik, raspoloživosti pojedinih vrsta reosiguranja i uslova plaćanja provizija. Ispravno utvrđivanje nivoa maksimalnog samoprdržaja smanjuje neizvesnost u poslovima osiguranja i omogućava finansijsku stabilnost, posebno u uslovima negativnog ispoljavanja šteta u pojedinim godinama. Neadekvatna procena rizika i posledična neadekvatna procena samoprdržaja i obima transfera rizika u saosiguranje i reosiguranje može rezultirati zadržavanjem prekomernog obima ukupnog rizika što u krajnjoj instanci može usloviti nesposobnost izmirenja obaveza po preuzetim ugovorima osiguranja. Naime, veće zadržavanje rizika po pravilu zahteva rezervisanje većeg iznosa kapitala za pokriće rizika ili prikupljanje dodatnog kapitala emisijom hartija od vrednosti, što ima svoju cenu izraženu u vidu troška kapitala. Sa druge strane, prekomerno oslanjanje na reosiguravača u vidu prekomerneog transfera rizika u reosiguravajuće pokriće ili premalo učešće u pokriću ugovora o saosiguranju može takođe usloviti probleme u poslovanju u vidu umanjenja profitabilnosti, ispoljavanja kreditnog rizika usled nesolventnosti reosiguravača, značajnog uticaja nepovoljnih promena na tržištu reosiguranja i dr. Transfer rizika predstavlja oblik zamene određenog iznosa kapitala, odnosno predstavlja prikupljanje uslovnog kapitala koji će osiguravajućem društvu biti raspoloživ ukoliko se ostvari štetni događaj. Cilj upravljanja rizikom u kontekstu odluke zadržavanje i/ili transfer rizika jeste da se obezbedi optimalan odnos između ovih alternativa, odnosno minimizira ukupan trošak upravljanja rizikom.

Donošenje odluka o visini samopridržaja i obimu rizika koji će se transferisati u reosiguravajuće pokriće podrazumeva korišćenje brojnih kvantitativnih pokazatelja. Ovi pokazatelji uključuju sledeće: 1) *primanja iz reosiguranja / prenetna premija* (primanja iz reosiguranja uključuju pored naknada iz osiguranja i provizije) - ovim pokazateljem meri se korisnost reosiguranja iz perspektive osiguravajućeg društva i dobija informacija o profitabilnosti reosiguranja, 2) *neto merodavne štete*¹⁰⁸ / *bruto merodavne štete* - ovim pokazateljem se utvrđuje adekvatnost obima transfera u reosiguravajuće pokriće s obzirom da se može odrediti relativno učešće reosiguravača u štetama, 3) *premija reosiguranja / naknada šteta iz reosiguranja* – sličan prvom pokazatelju ali skraćeniiji, eksplicitnije meri adekvatnost reosiguranja s obzirom da se njime demonstrira učešće reosiguravača u štetama, 4) *ukupna cena reosiguranja / smanjenje troška kapitala* (ukupna cena reosiguranja predstavlja razliku između premije reosiguranja i zbira učešća reosiguravača u štetama i provizije koje reosiguravač plaća osiguravaču) – ovaj pokazatelj ukazuje na isplativost reosiguranja pri čemu važi pravilo da što je ukupna cena reosiguranja manja od troška držanja kapitala reosiguranje je isplativije, 5) *premija u samopridržaju / ukupan kapital* – ovaj pokazatelj je pokazatelj adekvatnosti kapitala pri čemu premija u samopridržaju predstavlja aproksimaciju preuzetih rizika osiguranja a važi pravilo da što je ukupni kapital veći to je sigurnost osiguravača veća, 6) *merodavna premija u samopridržaju*¹⁰⁹ / *merodavna ukupna premija* – ovaj pokazatelj meri obim premije, odnosno stepen prenosa rizika u reosiguravajuće pokriće i suštinski reflektuje politiku reosiguranja i dr. Transfer rizika u reosiguranje u direktnoj je međuzavisnosti sa iskustvima osiguravača u pogledu ostvarenja šteta u vremenskom periodu koji prethodni zaključivanju ugovora i transferu rizika u reosiguranje.

Objektivna merila adekvatnosti veličine samopridržaja i obima rizika koji će se transferisati u reosiguravajuće pokriće su ključna u donošenju odluka. Takođe, u novije vreme su se razvili i sofisticirani softverski podržani matematički modeli za adekvatno procenjivanje nivoa izloženosti rizicima, upravljanja kapitalom i posledično matematički egzaktnijeg utvrđivanja veličine rizika koji osiguravajuća društva mogu samostalno da nose a koji je neophodno transferisati u reosiguranje. Međutim, s obzirom da odluke u krajnjoj instanci donose ljudi, pored objektivnih kriterijuma postoje i subjektivni faktori koji opredeljuju odlučivanje i karakter odluka. Naime, odluke će se u istim ili sličnim situacijama razlikovati u zavisnosti od preferencija menadžementa u pogledu rizika, odnosno spremnosti na veće ili manje prihvatanje rizika

108 Merodavne štete u samopridržaju jesu ukupno rešene štete u samopridržaju u toku tekuće godine, uvećane za iznos ukupno rezervisanih šteta u samopridržaju na kraju tekuće godine i umanjene za iznos rezervisanih šteta u samopridržaju na kraju prethodne godine i za iznos naplaćenih regresa u toku tekuće godine. Merodavne štete sadrže i troškove u vezi sa rešavanjem i isplatom tih šteta.

109 Merodavna premija u samopridržaju jeste premija u samopridržaju ostvarena u tekućoj godini, uvećana za iznos premije u samopridržaju obračunate na kraju prethodne godine i umanjena za iznos prenosne premije u samopridržaju obračunate na kraju tekuće godine.

pojedinaца koji donose odluke. Sa spremnošću (apetitom) za prihvata rizika povezana je tolerancija na rizik koja podrazumjeva determinisanje spremnosti u finansijskom izrazu, odnosno subjektivno definisanje limita samoprizržaja. Mogući primeri utvrđivanja tolerancije na rizik prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3: Tolerancija na rizik i određivanje veličine samoprizržaja

Oblast	Primer granica tolerancije na rizik koje utiču na reosiguranje
Kontinuitet poslovanja	Verovatnoća da će šteta biti veća od Y% je manja od X%
	Verovatnoća pada rejtinga je manja od X%
	Verovatnoća da će leveridž biti ispod Y% je manja od X%
	Razlika između stvarnog i ekonomskog kapitala je najmanje X% stvarnog kapitala
Varijabilnost poslovnih rezultata	Neto MMŠ nije veća od X% kapitala
	Veoma mala verovatnoća da će određena mera profitabilnosti biti manja od budžeta za X% ili Y novčanih jedinica
	Verovatnoća da će neto prihod pasti ispod Y novčanih jedinica je manja od X%
Upravljanje portfeljem	Veoma je mala verovatnoća da će uticaj katastrofalnih šteta biti manji od X% ili Y novčanih jedinica određene mere profitabilnosti (na primer, profit iz poslova osiguranja ili profit osiguravača pre ili nakon oporezivanja)
	Neto gubitak iz bilo kog geografskog područja limitiran je na X% kapitala

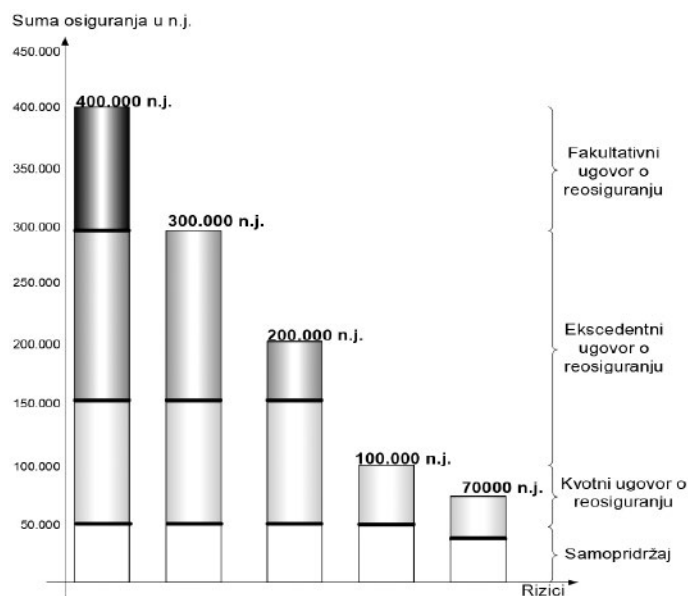
Izvor: *Risk Profile, Appetite, and Tolerance: Fundamental Concepts in Risk Management and Reinsurance Effectiveness*, Guy Carpenter & Company, LLC, 2009, str. 4

Nakon donošenja odluke o veličini samoprizržaja ili prioriteta donosi se odluka o izboru vrsta reosiguranja. Najčešće se primenjuje program reosiguranja koji podrazumeva uključivanje različitih vrsta rizika, uključujući fakultativna i okvirna reosiguranja kao i proporcionalna i neproporcionalna reosiguranja. U slučaju zaključivanja fakultativnog ugovora o reosiguranju (koji se nazivaju još i pojedinačnim) osiguravač i reosiguravač pregovaraju o uslovima reosiguravajućeg pokrivača za svaki pojedinačni rizik ili polis osiguranja za koju reosiguravač želi da obezbedi reosiguravajuće pokrivače. Okvirnim ugovorima o reosiguranju (koji se nazivaju još i obligatornim ili automatskim) obezbeđuje se reosiguravajuće pokrivače za sve rizike određene vrste osiguranja, odnosno portfelja osiguranja a u skladu sa uslovima ugovora o reosiguranju.

Proporcionalni ugovori o reosiguranju su ugovori putem kojih se prava i obaveze ugovornih strana određuju u određenoj proporciji u odnosu na rizike koje je osiguravač prihvatio od osiguranika. Neproporcionalni ugovori o reosiguranju imaju znatno kraću istoriju postojanja u odnosu na proporcionalne jer faktički do sedamdesetih godina dvadesetog veka nisu ni postojali.

Primer kombinovane primene fakultativnog i okvirnog reosiguranja (kvotnog i ekscedentnog) prikazan je na sledećem grafikonu.

Grafikon 7: Primer strukture optimalnog programa proporcionalnih reosiguranja



U primeru na grafikonu polazi se od pojednostavljenog portfelja osiguravača koji se sastoji od pet rizika čije su sume osiguranja redosledno 70000 n.j., 100.000 n.j., 200.000 n.j., 300.000 n.j. i 400.000 n.j. Osiguravač može da zaključi kvotni ugovor o reosiguranju na 50% sume osiguranja sa maksimalnom obavezom reosiguravača u visini od 50.000 n.j. a da viškove rizika iznad agregatnog iznosa pokrivenog samopridržajem i kvotnim reosiguranjem u visini od 100.000 n.j. reosigura putem ekscedentnog ugovora o reosiguranju, kod kojih je utvrđena maksimalni limit pokrivača do 300.000 n.j., odnosno makimalna obaveza reosiguravača iznosi 200.000 n.j. (dakle, za višak rizika u visini od 200.000 n.j.). Za portfelje kod kojih suma osiguranja prelazi iznos od 300.000 n.j. reosiguravač zaključuje fakultativni ugovor o reosiguranju sa maksimalnim limitom od 400.000 n.j. U prvom slučaju, kada je ukupna suma osiguranja 70.000 n.j. osiguravajućem društvu za pokriće tog rizika dovoljno je postojanje samo kvotnog ugovora o reosiguranju na osnovu koga osiguravač

zadržava 35.000 n.j. u samopridržaju a 35.000 n.j. prenosi u reosiguranje. Situacija je slična i u slučaju kada je suma osiguranja jednaka sa 100.000 n.j.. Međutim, u slučaju kada suma osiguranja dostiže 200.000 n.j. osiguravaču više nije dovoljno samo kvotno reosiguranje, koje poriva rizik do 100.000 n.j. zajedno sa nivoom zadržavanja od 50.000 n.j., već je potrebno i ekscedentno reosiguranje viška iznad 100.000 n.j., odnosno 100.000 n.j. osiguravajuće društvo prenosi po osnovu ugovora o ekscedentnom reosiguranju. Konačno, za rizik čija suma osiguranja prelazi maksimalan limit i kvotnog i ekscedentnog ugovora o reosiguranju, osiguravajuće društvo, za nepokriveni višak rizika zaključuje fakultativno reosiguranje (u primeru na grafikonu, za rizik čija suma osiguranja prelazi iznos od 300.000 n.j. zaključeno je fakultativno reosiguranje za pokriće rizika do 400.000 n.j.).

Osim kombinovanja proporcionalnih okvirnih ugovora o reosiguranju sa fakultativnim kao i kombinovanja pojedinih vrsta proporcionalnih ugovora o reosiguranju, kao što je prikazano, moguće je kombinovanje proporcionalnih i neproporcionalnih ugovora o reosiguranju, kao što je slučaj kombinovanja, na primer, kvotnog reosiguranja sa reosiguranjem viška šteta. Ako se pretpostavi da je portfolio zaštićen sa kvotnim reosiguranjem sa određenim nivoom samopridržaja a preostali rizik je pokriven ugovorom o reosiguranju viška štete sa određenim nivoom prioriteta osiguravač, da bi došao do optimalnog nivoa reosiguravajuće zaštite može da koristi tri opcije: 1) ukoliko je smanjenje odstupanja od očekivanih šteta usled smanjenja samopridržaja manje od porasta odstupanja usled povećanja prioriteta, za osiguravača prava opcija jeste da smanjuje prioritet a povećava samopridržaj, 2) ukoliko se odstupanja od očekivanih šteta smanjenjem samopridržaja smanjuju više nego što se povećavaju povećanjem prioriteta, za osiguravača je bolje da povećava prioritet a smanjuje samopridržaj i 3) ukoliko je smanjenje odstupanja od očekivanih šteta usled smanjenja samopridržaja jednako sa povećanjem ovih odstupanja usled povećanja prioriteta to znači da promene u nivou samopridržaja odnosno prioriteta više nemaju nikakvog uticaja, dakle kombinacija reosiguravajućih pokrića je optimalna. Ova kombinacija je optimalna zato što smanjuje odstupanja od očekivanih šteta efikasnije nego bilo koja druga kombinacija proporcionalnog i neproporcionalnog reosiguranja.

Iako postoje opšta pravila u kombinovanju različitih vrsta reosiguravajućeg pokrića ne postoji unificiran ili standardan program reosiguranja. Svako osiguravajuće društvo nalazi se u jedinstvenoj situaciji koja određuje i specifičnosti programa reosiguravajućeg pokrića osiguravajuća društva imaju različite izloženosti prema mogućnosti ostvarenja šteta na osnovu prihvaćenih rizika od osiguranika, različitu finansijsku stabilnost, kulturu upravljanja i rukovođenja, kulturu i obuhvatnost upravljanja rizicima, različite planove koji se odnose na budućnost kao i različite tržišne i konkurentske mogućnosti. Upravo zbog ovih specifičnosti koje karakterišu svako osiguravajuće društvo postoji i potreba za različitim, jedinstvenim pristupom u

kreiranju programa reosiguravajućeg pokrića, jedinstvenom kombinacijom vrsta reosiguravajućih pokrića koja su prilagođena stvarnim potrebama svakog pojedinačnog društva za osiguranje.

Opšte je stanovište da se proporcionalna i neproporcionalna reosiguranja primenjuju za slučajeve koji su opisani u prethodnim izlaganjima te da svaka pojedinačna vrsta i proporcionalnih i neproporcionalnih reosiguravajućih pokrića odgovara specifičnoj potrebi osiguravajućih društava, odnosno jedinstvenom sklopu okolnosti. Takođe, u prethodnom izlaganju smo ukazali da postoje mogućnosti kombinovanja proporcionalnih reosiguravajućih pokrića međusobno, odnosno mogućnosti kombinovanja kvotnog i ekscedentnog reosiguranja. Ukazujemo da su moguće različite kombinacije svih vrsta reosiguranja, uključujući i međusobna kombinovanja pojedinih i/ili svih vrsta proporcionalnih i neproporcionalnih reosiguranja.

Moguće je da program reosiguranja sadrži različite kombinacije redosleda reosiguravajućih pokrića. Neke od kombinacija reosiguravajućih pokrića uključuju sledeće¹¹⁰: 1) reosiguranja viška štete može biti zaključeno nakon prethodno zaključenog ekscedentnog reosiguranja, 2) reosiguranja viška štete može biti zaključeno nakon prethodno zaključenog kvotnog reosiguranja, 3) reosiguranje viška gubitka može biti zaključeno nakon prethodno zaključenog kvotnog reosiguranja, 4) kvotno reosiguranje može biti zaključeno nakon zaključenog reosiguranja viška gubitka, 5) kvotno reosiguranje može biti zaključeno pre ekscedentnog reosiguranja i 6) kvotno reosiguranje može biti zaključeno nakon prethodno zaključenog ekscedentnog reosiguranja.

Međutim, postoji izuzetak od prethodno navedenih mogućih opcija i redosleda zaključivanja reosiguravajućih pokrića. Naime, iako su sve kombinacije reosiguravajućih pokrića moguće, problem bi nastao u slučaju kombinovanja fakultativnog proporcionalnog i okvirnog (obligatornog) neproporcionalnog reosiguranja. Naime, fakultativno proporcionalno reosiguranje se ne koristi kao nadogradnja na postojeće obligatorno neproporcionalno reosiguranje. Imajući u vidu da neproporcionalna reosiguravajuća pokrića ne utiču na sume koje čine osnovu proporcionalnih reosiguranja proizilazi da svako proporcionalno reosiguranje redukuje bazu i istovremeno reosiguranu neto štetu što implicira da ono suštinski podriva neproporcionalno pokriće. S druge strane, kada se fakultativno reosiguranje javlja pre obligatornog, samo bi kombinacija fakultativnog proporcionalnog i obligatornog neproporcionalnog reosiguranja prouzrokovala probleme.

Nakon određivanja obima transfera rizika i pratećih premija kao i vrsta i kombinacija vrsta ugovora o reosiguranju, pristupa se izboru reosiguravača. Ključno pitanje kod izbora reosiguravača jeste kreditni rizik. Kreditni rizik

110 Varlaak, R. and Beirlant, J.: Optimal Reinsurance Programs: An optimal Combination of several Reinsurance Protections on an heterogeneous Insurance Portfolio, Aon Re Belgium & K.U. Leuven, 2002.

proizilazi iz neizvesnosti u pogledu ispunjavanja obaveza druge strane u transakciji, bilo voljom ili namerom druge strane da ispuni ili ne ispuni svoje finansijske obaveze. Pod kreditnim rizikom u poslovima reosiguranja podrazumeva se rizik da reosiguravač neće biti u stanju da u roku dospelosti izmiri svoje obaveze po osnovu nadoknade, odnosno učešća u nadoknadi šteta osiguravača a koji proizilazi iz činjenice da reosiguranje kao i osiguranje predstavlja obećanje isplate mogućih šteta u budućnosti u zamenu za određeni iznos premije u sadašnjosti. Rizik ima materijalne posledice s obzirom da je osiguravajuće društvo uvek u obavezi da odgovori zahtevima osiguranika. Naime, ugovor o reosiguranju je nazavisan od ugovora o osiguranju iz čega proizilazi da reosiguravač ne formira nikakv pravni odnos sa osiguranikom već je prema osiguraniku, u skladu sa uslovima ugovora o osiguranju, u potpunosti odgovoran osiguravač. Iz navedenog proizilazi da u slučaju nesolventnosti reosiguravajućeg društva, kada nastane osigurani slučaj osiguravajuće društvo neće biti obeštećeno za udeo reosiguravača u šteti već će štetu u potpunosti morati pokriti iz sopstvenih sredstava. Dakle, u slučaju ostvarenja kreditnog rizika osiguravajuće društvo će snositi iste posledice kao i da nije došlo do zaključenja ugovora o reosiguranju. Ovim rizikom osiguravajuća društva upravljaju na različite načine koji uključuju pažljivu analizu reosiguravača, uslova ugovora o reosiguranju, ocene finansijske snage reosiguravača od strane rejting agencija i sl. Iako se kreditni rizik može umanjiti analizom poslovanja reosiguravajućih društava, uvođenjem supervizije nad poslovanjem reosiguravajućih društava kao i nezavisnim ocenjivanjima finansijske snage i kreditne sposobnosti reosiguravača od strane rejting agencija, kreditni rizik nikada ne može biti u potpunosti eliminisan iz poslova reosiguranja.

8. Strategija marketinga

Uspeh preduzetničkih aktivnosti oduvek se bazirao na sposobnosti menadžementa da donosi adekvatne odluke koje uvek imaju u vidu razmatranje različitih opcija u pogledu odnosa rizika i prinosa. Među najznačajnijim su odluke o marketinšim aktivnostima imajući u vidu da je njihov osnovni cilj ostvarenje prodaje usluga osiguranja. Uopšteno posmatrano, cilj marketinga je da na bazi identifikacije i predviđanja potreba obezbedi zadovoljenje zahteva potrošača na način koji je profitabilan za organizaciju koja tu potrebu zadovoljava. Osiguravajuća društva moraju oblikovati ponudu koja će zadovoljiti potrebe potencijalnih i postojećih osiguranika i moraju odlučiti koji je najbolji način da tu ponudu usluga osiguravajućeg pokriva prezentuju potencijalnim osiguranicima, odnosno ugovaračima osiguranja, kako da distribuiraju ponudu osiguravajuće zaštite i kako da uvere na najbolji način potencijalne osiguranike da se baš kod njih osiguraju, a da to ne bude ostvareno uz maksimalnu

profitabilnost i bez suprotnosti sa etičkim načelima.¹¹¹ Sve ove aktivnosti moraju biti obuhvaćene celovitom koncepcijom marketinga. Osiguravajuća društva moraju uvek u svom poslovanju imati u vidu i rukovoditi se poznatom tezom Pitera Drakera: “S obzirom da je osnovna svrha kreiranje potrošača, preduzeća imaju dve i samo dve osnovne funkcije: marketing i inoviranje. Marketing i inovacije proizvode rezultate, sve ostalo su troškovi.”

Marketing se sastoji od individualnih i organizacionih aktivnosti koje olakšavaju i brzo izvršavaju zadovoljavajuće odnose razmene u dinamičkom okruženju kroz stvaranje, distribuciju, promociju i vrednovanje roba, usluga i ideja. Sve aktivnosti marketinga usmerene su na postizanje maksimalne satisfakcije potrošača. Marketing se definiše kao upravljački proces odgovoran za identifikovanje, anticipiranje i zadovoljenje potrošačkih zahteva na profitabilan način.¹¹² Umeće marketinga, dakle, predstavlja primenu najprimerenijih sredstava i tehnika kako bi se upoznale temeljne potrebe potrošača i kroz njihovo zadovoljavanje ostvario profit, vodeći pri tome računa o posebnostima marketing usluga karakterističnog za tržište osiguranja.

Marketing kao poslovna koncepcija ili logika, odnosno doktrina poslovanja, upućuje da se poslovanje rukovodi marketinškom orijentacijom. Marketing koncepcija polazi od činjenice da je lakše pružiti potrošačima ono što žele nego ih ubeđivati da kupuju ono što kompanije proizvode. Primena savremene marketing koncepcije predstavlja sredstvo putem koga osiguravajuća društva mogu bolje da se prilagode tržišnim uslovima i zbog toga ona predstavlja nužnost u njihovom poslovanju. Upravljanje rizikom je bilo i biće osnovni posao osiguravajućih i reosiguravajućih društava, ali da bi uspela u dinamičkom poslovnom okruženju današnjice ona moraju da odgovarajuću pažnju posvećuju pitanjima marketinga odnosno maksimalnom zadovoljenju korisnika njihovih usluga – osiguranika.

Strateški marketing menadžment u osiguranju treba da bude fokusiran na obezbeđenje klijenata i odnosa sa klijentima. U tom smislu strateški se mora uspostavljati saradnja između različitih sektora unutar osiguravajućeg društva. Samo sprovođenje aktivnosti marketinga neće biti dovoljno za uspešan tržišni plasman i utakmicu ukoliko izostanu i drugi sektori. Na primer, ako premija osiguranja nije određena adekvatno, tako da je dovoljno velika da pokriva cenu rizika i obezbeđuje profit osiguravaču ali i da je dovoljno mala da bude konkurentna, marketing neće moći da ostvari značajnije rezultate, nezavisno od napora u sprovođenju marketinških aktivnosti. Takođe, ukoliko rešavanje

111 Njegomir, V.: “Osiguranje života – marketing aspekti i specifičnosti”, Marketing, Vol. 37, Br. 1, Srpsko društvo za marketing, Beograd, br. 1, 2006, str. 29-35. i Njegomir, V.: “Kanali distribucije usluga osiguranja i reosiguranja”, Marketing, Vol. 38, Br. 1-2, Srpsko društvo za marketing, Beograd, 2007, str. 47-53.

112 Chartered Marketing Institute - <http://www.cim.co.uk>

odštetnih zateha nije adekvatno svi marketinški naponi neće moći povratiti poverenje osiguranika. U sprovođenju strategije marketinga sprovode se aktivnosti koje se odnose na istraživanje marketinga, odnosno marko i mikro okruženja, sprovodi se segmentacija tržišta i targetiranje, upravlja pojedinim instrumentima marketing miksa i upravlja odnosima sa osiguranicima.

Marketinški informacioni sistem se definiše kao *sistem u kome se marketinške informacije formalno skupljaju, čuvaju, analiziraju i distribuiraju menadžerima* u skladu sa njihovim potrebama za informacijama, redovno i po utvrđenom planu.¹¹³ Marketinški informacioni sistem pruža marketarima i menadžerima *informacije o potrošačima*, njihovim željama, preferencijama i ponašanju. Marketinški informacioni sistem izgrađuje se prema potrebama marketing menadžmenta za informacijama. Dizajn marketing informacionog sistema je bitan pošto se pokazalo da kvalitet marketing informacionog sistema ima uticaja na efektivnost procesa odlučivanja.¹¹⁴ Ključne komponente marketing informacionog sistema po Kotleru, doajenu marketinške misli u svetu, su: 1. interne baze, 2. marketinško obaveštavanje, 3. marketinško istraživanje i 4. analiza informacija. Naravno, čitav sistem je namenjen korisnicima, menadžerima i marketarima, tako da je distribucija relevantnih informacija i njihovo korišćenje osnovni cilj marketinškog informacionog sistema. Marketinška istraživanja predstavljaju formalna istraživanja koja se sprovode u situacijama kada menadžeri ne mogu čekati da informacija stigne u svim svojim sastavnim delovima od sistema obavaveštavanja. Marketinško istraživanje obuhvata prikupljanje, analizu i izveštavanje o podacima, informacijama i nalazima relevantnim za specifične marketing situacije sa kojima se suočavaju marketari i menadžeri. Marketinško istraživanje detaljnije elaboriramo u narednom izlaganju. *Marketinško istraživanje sprovodi se sa ciljem da se dođe do validnih informacija na osnovu kojih će se doneti marketinške odluke.* Marketing odluke donose se sa ciljem da se uspostavi sklad između potencijala kompanije i tražnje za proizvodima i uslugama te kompanije. Marketinško istraživanje ima zadatak da inicira prevazilaženje razmaka između onoga što se želi ostvariti i onoga što bi se ostvarilo ukoliko se marketing istraživanje ne sprovede i marketing odluka ne donese, i na osnovu marketing odluke preduzme odgovarajuća marketing akcija.¹¹⁵ Dobri uvidi u marketinška pitanja koja se dobijaju marketinškim istraživanjem predstavljaju osnovu za dobre marketinške odluke, programe i aktivnosti, odnosno za uspeh u marketingu.

113 Jobber, D. and Rainbow, C.: "A Study of the Development and Implementation of Marketing Information Systems in British Industry", *Journal of the Marketing Research Society*, Vol. 19, No. 3, 1977, str. 104-111.

114 Van Bruggen, A., Smidts, A. and Wierenga, B.: The impact of the Quality of a Marketing Decision Support System: An Experimental Study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, 1996, str. 331-343.

115 Vasiljev, S.: *Marketing principi*, Ekonomski fakultet u Subotici, 1999, str. 66

Marketing u osiguravajućim društvima ima za cilj ostvarenje profita putem stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača, odnosno osiguranika. Da bi bila uspešna u primeni marketinške koncepcije neophodno je da osiguravajuća društva u svim poslovnim aktivnostima polaze od opšteprihvaćenog stava da je osiguranik “kruna” svih aktivnosti.

Analiza tržišta i same kompanije prvi je korak u svim marketinškim naporima. Neophodna je primena SWOT analize koju čine analiza internih snaga i slabosti (na primer, poslovna efikasnost, finansijska snaga, obučeni kadrovi, reputacija i sl.) i analiza eksternih mogućnosti i opasnosti (na primer, moguća nova tržišta i potencijal rasta postojećih tržišta na kojima je ostvareno prisustvo, makroekonomska kretanja, konkurentnost na tržištu i mogućnosti pojave novih konkurenata, promene u regulativi i sl.). Nakon sprovedene analize interne snage i slabosti usklađuju se sa eksternim mogućnostima i opasnostima sa ciljem prepoznavanja mogućnosti za najbolje pozicioniranje kompanije i ostvarivanje konkurentske prednosti.

Savremeni uslovi poslovanja nameću i potrebu brendiranja i segmentacije potrošača, kako od strane osiguravajućih i reosiguravajućih društava tako i od strane posrednika i zastupnika, odnosno distributivnih kanala. Brendiranje u osiguranju dugo vremena nije bilo značajnije zastupljeno. Osiguravači su kreiranje brenda i njegovu prepoznatljivost pogrešno poistovećivali sa prepoznavanjem imena institucije zbog čega je i čitav proces upravljanja brendom bio usmeren na promociju imena kompanija, odnosno prepoznatljivost institucija. Ključni cilj upravljanja brendom, međutim, u savremenim uslovima poslovanja, imajući u vidu potrebu kontinuiranog unapređenja konkurentnosti u cilju unapređenja profita, jeste kontinuirano usmeravanje u pravcu kreiranja prepoznatljivog i konzistentnog iskustva za klijente a što se manifestuje ne samo u imenu kompanije već u svim uslugama osiguravajućeg pokrića ali i svim pratećim uslugama. Izgradnja prepoznatljivog brenda u osiguranju relativno je otežana, imajući u vidu ograničene mogućnosti održavanja kontakata sa klijentima osiguravača, ali ukoliko je obezbeđena može obezbediti direktne koristi u finansijskom izrazu.

Segmentacija klijenata predstavlja davno primenjen oblik pristupa osiguravajućih društava tržišnom pozicioniranju ali u uslovima integracionih procesa, posebno kreiranja globalnog pristupa poslovanju, segmentacija dobija još više na značaju. Ona je izrazito prisutna kod individualnih osiguranja, posebno osiguranja motornih vozila, putnog osiguranja i osiguranja od posledica nezgode. Na primer, klijenti se mogu segmentirati 1) prema percipiranoj vrednosti na one koji žele isključivo nisku premiju osiguranja, one koji žele dodatni kvalitet usluge i one koji žele vrhunske usluge, 2) prema godištu, 3) prema odnosu koji potencijalni potrošači imaju u pogledu štednje i potrošnje. Komercijalni osiguranici se mogu segmentirati prema veličini i pripadnosti određenom tržišnom sektoru. Osnovni značaj segmentacije jeste mogućnost ciljanog usmeravanja marketinških i svih ostalih aktivnosti kompanije na određene segmente tržišta

koji mogu, u skladu sa identifikovanim mogućnostima i ograničenjima same kompanije, omogućiti ostvarenje maksimalne profitabilnosti. Takođe, segmentacija omogućavajući fokusiranje na određene tržišne segmente i njima prilagođene usluge ostvaruje i maksimalnu troškovnu efikasnost.

Pozicioniranje se definiše kao čin dizajniranja ponude jedne kompanije tako da ona zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti ciljnog kupca.¹¹⁶ Pozicioniranje se određuje i kao postupak osmišljavanja ponude i imidža kompanije s ciljem da se zauzme posebno, distinktivno mesto u svesti ciljnog tržišta.¹¹⁷ Reč pozicioniranje popularizovali su 1972. godine dvojica ekonomskih propagandista – Ries i Trout, serijom članaka u časopisu “Advertising Age”. Kasnije su napisali knjigju: “Pozicioniranje – Borba za vaše mišljenje”, koja je objavljena u više od 20 izdanja. Pozicioniranje je prema njima ono što kompanija čini da bi zadobila naklonost potencijalnog kupca. Kompanija treba da proizvod pozicionira u svesti potrošača bolje od konkurencije. Segmentacija tržišta i izbor ciljnog ili ciljnih tržišnih segmenata predstavlja osnovu za pozicioniranje. Kompanija u svakom segmentu razvija pozicioniranje a potom makretinški miks koji podržava bolje pozicioniranje u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju.

U poslovanju osiguravajućih društava postoje interni i eksterni faktori uticaja na poslovne rezultate. Eksterni faktori, kao što su makroekonomski uslovi, potrošačke potrebe, konkurencija, tehnologija i promene regulativa, uglavnom su izvan neposredne kontrole osiguravajućih društava. S druge strane, postoje faktori na koje osiguravajuće društvo može da utiče. Ti faktori predstavljaju elemente marketing miksa.

Ključni doprinos ostvarenju postavljenih ciljeva poslovanja osiguravajućih društava marketing ostvaruje putem upravljanja elementima marketing miksa. Suštinski, navedeno podrazumeva razvoj usluga osiguranja prilagođenih potrebama prethodno identifikovanih tržišnih segmenata, promovisanje njihovih koristi za potencijalne osiguranike i njihova distribucija po pravoj ceni, u pravo vreme i na pravom mestu. Tradicionalno, elementima marketing miksa smatrani su proizvod (u osiguranju, usluga osiguravajućeg pokrića), cena (u osiguranju, premija osiguranja), distribucija i promocija. Međutim, navedeni elementi su suviše ograničeni kada se imaju u vidu usluge. Prepoznajući njihovu ograničenost u novije vreme preovlađuje stav da u marketingu usluga, u šta spadaju i usluge osiguravajućeg pokrića, postoji potreba za dodatnim elementima. Umesto tradicionalnog 4P (oznaka nastala prema prvim slovima engleskih reči za elemente marketing miksa – proizvod (*engl. product*), cena (*engl. price*), mesto ili distribucija (*engl. place*) i promocija (*engl. promotion*) nastaje 7P, odnosno kao elementi marketing miksa uključuju se još i ljudi, fizički dokazi i menadžment procesa (vidi tabelu 4).

116 Jobber, D. i Fahy, J.: *Osnovi marketinga*, Data Status, 2006, str. 130

117 Ries, A. and Trout, J.: *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw Hill, New York, 2000.

Tabela 4: Elementi marketing miksa u osiguranju

1. Upravljanje proizvodom 2. Razvoj novog(ih) usluga osiguranja	I Proizvod (Product)
1. Određivanje premije osiguranja 2. Franšiza 3. Primena bonusa i malusa	II Cena (Price)
1. Institucionalna propaganda 2. Promocija prodaje 3. Odnosi sa javnošću 4. Lična prodaja i usmena preporuka	III Promocija (Promotion)
1. Koordinacija agenata i brokera 2. Pružanje dodatnih usluga osiguranicima 3. Razvoj primene interneta 4. Razvoj bankoosiguranja	IV Mesto (distribucija) (Place)
1. Selekcija 2. Trening 3. Motivisanje	V Ljudi (People)
1. Izlaganje 2. Udobnost u pristupu usluzi	VI Fizički dokaz (Physical evidence)
Kako su kupci opsluženi od tačke prvog kontakta sa kompanijom pa do finalnog kontakta	VII Menadzment procesa (Process management)

Izvor: Prilagođeno za sektor osiguranja prema opštom okviru prezentovanom u: Wilson, R.M.S. and Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management : planning, implementation and control*, Butterworth-Heinemann, 1999, str. 5

Usluga osiguranja je specifična. Ona suštinski predstavlja obećanje budućeg plaćanja zbog čega je poverenje u instituciju osiguranja uopšte i u konkretnog osiguravača ključno u ponudi usluga osiguranja. Na osiguravaču je da obezbedi optimalnu strukturu portfelja usluga osiguranja kako bi obezbedio maksimalnu profitabilnost uz kontinuirano obezbeđenje likvidnosti i solventnosti kao ključnih parametara koji utiču na potrošačku percepciju vrednosti usluge osiguranja. U razvoju novih usluga osiguravajuća društva moraju koristiti povratne informacije od osiguranika, pratiti aktivnosti konkurenata, razvijati sopstvene aktivnosti istraživanja i razvoja i sl.

Cena u osiguranju je takođe specifična. Premija osiguranja utvrđuje se na bazi primene aktuarske matematike na statističke podatke o ostvarenju šteta u prošlosti. Moguće je njeno prilagođavanje primenom franšiza, bonusa i malusa.

Distribucija usluga osiguranja ostvaruje se uglavnom putem direktne prodaje od strane osiguravajućih društava ili posredstvom posrednika i zastupnika. Međutim, u novije vreme razvijaju se alternativni kanali prodaje na koje ukazujemo u narednim izlaganjima.

Ljudi su ključni u osiguravajućim društvima s obzirom da od kvaliteta kadrova zavisi konačni uspeh svih marketinških i ostalih poslovnih aktivnosti osiguravajućih društava. Ljudi su element marketing miksa koji upošljava ostale elemente. Veoma je značajno da su zaposleni u osiguravajućim društvima kao i u agencijama za pružanje drugih usluga u osiguranju i u društvima za posredovanje i zastupanje adekvatno obrazovani u smislu razumevanja karakteristika i značaja pojedinih usluga osiguranja ali i sposobni da u potpunosti razumeju tržišne segmente kojima su usluge osiguranja namenjene kako bi u potpunosti mogli isporučiti zahtevani nivo usluge.

Promocija je često najvidljiviji element marketing miksa i često se sam marketing poistovećuje sa reklamiranjem i propagandom, iako oni predstavljaju samo aktivnosti u okviru promocije. Promocija je elemenat marketing miksa koji podrazumeva komunikaciju osiguravajućeg društva sa eksternim okruženjem, prvenstveno osiguranicima i akcionarima. Sama komunikacija može biti ostvarena putem brojnih medija a cilj je postizanje maksimalne efektivnosti i efikasnosti, odnosno kreiranje prave poruke koja će ciljanom tržišnom segmentu biti isporučena na najjeftiniji način.

Osiguravajuća društva moraju prepoznavati svoje konkurente i svoje osiguranike u svakom tržišnom segmentu i jasno se pozicionirati u odnosu na konkurenciju kako bi ostvarili konkurentsku prednost i maksimalno moguće tržišno učešće. Marketari moraju u identifikaciji konkurencije da prevaziđu tradicionalno stanovište posmatranja konkurencije u okviru grane, već da posmatraju tržište i analiziraju potencijalnu pojavu novih konkurenata u pogledu potreba koje se zadovoljavaju. Navedeno je značajno pošto konkurenti na tržištu mogu doći iz različitih grana. Reč je o pojavi netradicionalnih konkurenata. Na primer, osiguravajuća društva, konzervativna i usmereno samo na svoju granu, izložena su pojavi netradicionalne konkurencije u vidu "tehnosiguranja". 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.

Kupci imaju različite izbore. Neki kupci opredeliće se za jeftinije proizvode a drugi će biti voljni da plate više kako bi dobili luksuzne proizvode. Kompanije moraju prepoznati navedene razlike i usmeravati svoje poslovanje u skladu sa izborima kupaca.

Michael Porter je u delu o konkurentskoj prednosti upotrebio matricu kako bi ukazao na primenu tri generičke strategije. Naime, kompanije biraju između dve generičke strategije: liderstvo u troškovima ili diferencijaciju proizvoda.

Međutim, kompanije mogu da se opredele za fokusiranje, odnosno da proizvode i usluge nude određenom tržišnoj niši.

Slika 5 prikazuje generičke Portere strategije konkurentnosti.

Slika 5: Porterove strategije konkurentnosti

		Izvor konkurentske prednosti	
		Najniži troškovi	Znatno drugačiji
Konkurentski obuhvat	Velika tržišta	Vođstvo u troškovima	Diferenciranje
	Tržišne niše	Vođstvo u troškovima u ciljnom segmentu	Diferenciranje u ciljnom segmentu

Vođstvo u troškovima – Kompanije nastoje da imaju najniže troškove proizvodnje i distribucije da bi mogle da ponude *nižu cenu od konkurentskih* i da povećaju svoje tržišno učešće. Problem je što *druge kompanije obično konkurišu sa još nižim troškovima* i ugrožavaju kompaniju koja je svu svoju budućnost zasnovala na troškovima.

Diferenciranje – Kompanije se orijentišu na ostvarivanje *superiornih performansi* u oblasti koja obuhvata važne koristi za kupca i koju visoko vrednuje veliki deo tržišta. Kompanija koja teži da bude lider u kvalitetu, na primer, mora da izrađuje proizvode od najboljih komponenti, da ih stručno sastavlja i pažljivo kontroliše i da efektivno predstavi njihov kvalitet.

Fokusiranje – Kompanija koja se fokusira na jedan ili više uskih tržišnih segmenata (niša), temeljno se upoznaje sa njima i primenjuje vođstvo u troškovima ili diferenciranje u izabranom ciljnom segmentu.

Posebna pažnja strategije marketinga mora biti usmerena na prodaju. Prodaja usluga osiguravajućeg pokrića kruna je svih aktivnosti u osiguravajućim društvima a istovremeno predstavlja i osnovu opstanka i razvoja. Značaj adekvatne prodaje usluga osiguravajućeg pokrića posebno je izražena u visoko konkurentnim tržišnim uslovima. U uslovima kada postoji velik broj tržišnih učesnika, kada su usluga osiguranja i apsorpcione moći tržišta takve da vlada prisutnost velikog broja izuzetno sličnih usluga osiguravajućeg pokrića sa sličnim premijama osiguranja, osnovna razlika između uspešnih i neuspešnih društava za osiguranje je u domenu obučenosti, znanjima ali i sposobnosti ljudi angažovanih u prodajnoj mreži, nezavisno od prodajnog kanala.

Kanali prodaje usluga osiguravajuće i reosiguravajuće zaštite mogu biti direktni (kada postoji direktan kontakt između osiguravača i reosiguravača

sa korisnicima njihovih usluga) i indirektni (kada se između ovih učesnika pojavljuju posrednici).¹¹⁸ Direktnom prodajom osiguravajuća odnosno reosiguravajuća društva mogu da uslugu ponude jeftinije, uspostave direktnu spregu sa potrošačima, održe bolju kontrolu u odnosu na pružanje usluge i da budu sposobniji za pravljenje razlika kod diferenciranja usluga. Posrednici su značajni jer, između ostalog, mogu da obezbede pružanje usluga osiguranja na mestu gde je osiguranicima najpogodnije, pružaju savete i procenu rizika, omogućavaju široku geografsku rasporstranjenost pružanja usluga osiguranja i vrše kastomizaciju usluga osiguravajuće zaštite u skladu sa individualnim zahtevima korisnika. Glavni marketinški pristupi prodaji životnog osiguranja se mogu klasifikovati na sledeći način:¹¹⁹ 1) izgradnja sistema agenata, 2) sistem nezavisnih agenata i 3) direktni sistem prodaje. Podela kanala prodaje u životnim osiguranjima suštinski podržava opštu podelu kanala prodaje na direktne i indirektno, s tim što se posebno mogu razdvojiti nezavisni i sopstveni agenti, odnosno zastupnici. U tom smislu, suštinski posmatrano, razlikujemo sledeće kanale prodaje:

- Direktna prodaja putem sopstvenih zastupnika – prodaja koja podrazumeva postojanje prodajnog osoblja zaposlenog u osiguravajućem društvu. Ovaj prodajni kanal zahteva značajne inicijalne investicije kao i troškove u primeni, ali omogućava bolji pristup klijentima, s obzirom na najviši stepen motivisanosti i zainteresovanosti ljudi angažovanih u prodaji u odnosu na druge kanale prodaje.;
- Direktna prodaja putem medija – ovaj kanal prodaje suštinski obuhvata sve vidove prodaje usluga osiguravajućeg pokrića koji se organizuju u sopstvenoj režiji ali ne obuhvataju direktno učešće prodajnog personala. Osiguravajuće društvo može angažovati finansijske resurse za kupovinu reklamnog prostora u novinama, na radiju i televiziji, koristiti telemarketing, internet, poštu i elektronsku poštu, itd. Implementacija ovih prodajnih kanala zahteva izdvajanje značajnih finansijskih sredstava ali u relativno kratkom vremenskom intervalu može rezultirati ostvarenjem značajnih koristi za osiguravača, odnosno unapređenjem prodajnih rezultata za osiguravajuće društvo ne samo na lokalnom već i na nacionalnm nivou. Prednost njihove primene je u činjenici da nije neophodno nadzirati prodajni personal, s obzirom da će usluga osiguranja biti isporučena na pravi način. Međutim, primena ovog kanala distribucije odgovarajuća je samo za standardizovane usluge osiguranja, koje su namenjene pojedinačnim, u potpunosti definisanim rizicima.

118 Njegomir, V.: "Kanali distribucije usluga osiguranja i reosiguranja", Marketing, Vol. 38, Br. 1-2, Srpsko društvo za marketing, Beograd, 2007, str. 47-53.

119 Njegomir, V.: "Osiguranje života – marketing aspekti i specifičnosti", Marketing, Vol. 37, Br. 1, Srpsko društvo za marketing, Beograd, br. 1, 2006, str. 29-35

- Prodaja putem ekskluzivnih agenata – predstavlja prodaju putem prodajnih organa koji su vezani isključivo za jedno osiguravajuće društvo. Naime, reč je o pravno samostalnim fizičkim ili pravnim licima koja su ugovorno ili faktički vezani za osiguravača. Ovi kanali prodaje karakterističniji su za SAD nego Evropu i naše prostore. Pravna nezavisnost prodajnih organa ove vrste uglavnom je u drugom planu u odnosu na ekonomsku zavisnost, pa tako oni često nastupaju kao prodajni organi osiguravača.
- Prodaja putem višestrukih zastupnika (agenata) – predstavlja prodaju putem ekonomski samostalnih subjekata nezavisnih od pojedinačnog osiguravajućeg društva ali ekonomski i pravno zavisni od većeg broja osiguravača. Naime, višestruki agenti istovremeno zastupaju više osiguravajućih društava i u suštini su isključivi zastupnici koji su paralelno ugovorno vezani za više osiguravajućih društava i obavljaju za njih prodajne zadatke. Dakle, oni su na izvestan način na granici između isključivih zastupnika i nezavisnih posrednika pošto nude proizvode više osiguravača ali nemaju brokerskih zahteva, već se u odnosu na ugovarače osiguranja moraju legitimisati kao zastupnici. Za svoj rad dobijaju naknadu koja se obračunava na sličan način kao i kod ekskluzivnih agenata.
- Prodaja putem nezavisnih posrednika (brokera) – predstavlja prodaju putem pravno i ekonomski samostalnih, odnosno subjekata nezavisnih od pojedinačnog osiguravajućeg društva. Ovaj prodajni kanal podrazumeva fizička i pravna lica koja su nezavisna od osiguravajućeg društva i koja se samostalno poziciraju na tržištu osiguranja kao nezavisni učesnici koji se javljaju na relacijijama između osiguravača i ugovarača osiguranja, odnosno osiguranika, a čiji je osnovni cilj zaključenje ugovora o osiguranju i ostvarivanje provizije kao naknade za uloženi rad. Sprovođenje nadzora nad radom nezavisnih posrednika faktički je onemogućeno, s obzirom na njihovu nezavisnost od pojedinačnih osiguravajućih društava. Iako mogu biti nepovoljni za osiguravajuća društva, s obzirom na objektivne savete, za ugovarače osiguranja njihovo postojanje može imati značajnu prednost, imajući u vidu njihovu nezavisnost u radu u pravnom ali i ekonomskom pogledu.
- Prodaja putem distributivne mreže drugih pravnih lica - u ovu grupu kanala prodaje spada prodaja preko turističkih agencija, banaka, i sličnih kanala prodaje. Između osiguravajućeg društva i drugog pravnog lica zaključuje se ugovor o prodaji sa ciljem korišćenja postojeće distributivne mreže i uštede u troškovima koje zahvaljujući tome mogu nastati.
- Prodaja putem organa za pribavljanje osiguranja ugovarača osiguranja, odnosno osiguranika – reč je o prodajnom kanalu koji podrazumeva uspostavljanje odnosa između osiguravajućeg društva i zastupnika

ugovarača osiguranja, odnosno osiguranika, pri čemu taj zastupnik, koji je za ugovarača osiguranja vezan i pravno i ekonomski, zastupa isključivo interese ugovarača osiguranja, odnosno osiguranika. Ovi organi pribavljanja osiguranja često postoje kod velikih, multilateralnih kompanija.

Neophodno je naglasiti da su svi prodajni kanali značajni za osiguravajuća društva jer od uspeha njihovog kombinovanja zavisi i ukupna uspešnost prodajnih aktivnosti osiguravajućih društava. Osiguravajuća društva koriste različite kombinacije različitih kanala prodaje kako bi ostvarila optimizaciju prodajnih rezultata i na najbolji način pristupila svim kategorijama potencijalnih ugovarača osiguranja, odnosno osiguranika. Naime, neophodno je imati u vidu da svaki prodajni kanal ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke, ali u fokusu strateškog pristupa upravljanju društvima za osiguranje neminovno mora biti činjenica da svaki kanal prodaje ima različit stepen prihvata u perspektivi osiguranika, odnosno potencijalnih ugovarača osiguranja. Na primer, internet kao prodajni kanal za usluge osiguravajućeg pokrića pristupačniji je mlađim, obrazovnijim osobama. Prodaja usluga osiguravajućeg pokrića za osiguranje od odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila putem auto centara, odnosno mreže tehničkih pregleda, čini se opravdanim imajući u vidu da su to mesta na koja vlasnici motornih vozila svakako prvo svraćaju prilikom registracije vozila, čime se upotpunjuje usluga. Slično je i sa bankoosiguranjem koje omogućava prodaju usluga osiguranja povezanih sa bankarskim proizvodima. Sasvim je logično da se putem banaka može prodati usluga osiguranja kredita ili usluga osiguranja života (u slučaju hipotekarnih kredita, na primer, banke mogu zahtevati postojanje zaključenog ugovora o osiguranju života, mešovitog ili riziko, te je potpuno prirodno da u prostorijama banke postoji i mogućnost zaključenja ugovora o osiguranju). U novije vreme posebno na značaju dobijaju prodaja putem interneta i mobilne telefonije, što zbog razvoja samih tehnologija što zbog potreba potrošača a i efikasnosti za osiguravajuća društva.

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

Sve više osiguravajuća društva nastoje da se okreću zadržavanju postojećih potrošača kroz razvijanje odnosa sa njima uz istovremeno povećavanje marketinških napora za pridobijanje novih odnosno zaustavljanje gubljenja starih 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 do 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. Relationship menadžment 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 upravljnje 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 se treba organizovati oko potrošačkih segmenata.

Osiguravajuća društva moraju težiti da se fokusiraju na svim nivoima 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 brand koji se razvija kroz razvoj 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 recimo 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.

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 posebna specijalistička znanja, a osnovni razlog za asimetriju jeste neopipljivost koja je karakteristična za uslugu osiguranja života. Potrošači 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 nepostojanja potpune 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 uspostave visok potrošački kontakt koji treba da bude zasnovan na pouzdanju 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 a on sa svoje strane utiče na obim tražnje i predstavlja najvažnije sredstvo pozicioniranja i poslovnog uspeha osiguravajućeg društva.

9. Izazovi katastrofalnih šteta

Katastrofalni događaji predstavljaju užasne događaje koji izazivaju brojna razaranja, patnje ili smrti.¹²⁰ Reč je o događajima koje odlikuje situacija u kojoj pojedinačna opasnost, sa katastrofalnim posledicama, kao što su zemljotresi, uragani, požari, poplave, lavine, odroni zemljišta, saobraćajne nezgode, atomski rizici, eksplozije, može istovremeno uticati na velik broj ljudi i ogromnu imovinsku vrednost.

Katastrofalni događaji uzrokuju velike ljudske i novčane gubitke.¹²¹ Ovakvi događaji ugrožavaju sam opstanak osiguravajućih društava. Naime, izravnavanje rizika primenom Zakona velikih brojeva kod ovakvih događaja nije moguće jer što je više rizika to je opasnost za mogućnost izmirenja osiguravačeve obaveze veća.

Prema određenju Insurance Information Institute, katastrofalni događaji predstavljaju događaje uzrokovane prirodnim ili ljudskim faktorom koji su neuobičajeno jaki i koji utiču na veliki broj osiguravača i osiguranika.

Insurance Services Office daje sličnu ali precizniju definiciju katastrofalnog događaja određujući dolarski iznos prema kome se neki događaj može smatrati katastrofalnim. Prema ISO štetni događaj se može smatrati katastrofalnim kada uzrokuje štete koje dostižu ili prevazilaze iznos od 25 miliona dolara. Pre 1997 godine ovaj iznos bio je određen na nivou od 5 miliona dolara. Povećanje iznosa pravda se inflacijom kao i porastom vrednosti materijalnih dobara.

U literaturi se nailazi i na određenje mega katastrofa. Pod mega katastrofama Nacionalna asocijacija osiguravača u SAD podrazumeva katastrofalne događaje čije štetne posledice mogu ugroziti sposobnost osiguravajuće industrije u SAD da nastavi sa svakodnevnim aktivnostima.¹²² Reč je o štetnim događajima koji mogu ugroziti mogućnost osiguravajućeg društva da odgovori svojim obavezama prema osiguranicima i drugim stejkholderima.

Opšta karakteristika različitih definicija katastrofalnih događaja jeste da obuhvataju četiri osnovne karakteristike: reč je o događajima koji nemaju redovnu frekvenciju pojavljivanja, odnosno reč je o retkim događajima, ovi

120 Longman dictionary of contemporary English, Pearson Education Limited, Essex, UK, 2003, str. 231

121 Marović B. i Žarković N., isto, str. 110

122 White Paper Catastrophe Risk Management for the U.S. Economy, Property and Casualty Insurance (C) Committee, National Association of Insurance Commissioners, 2005, str. 1

dogadjaji su po pravilu veoma jaki u pogledu ljudskih i materijalnih posledica, po pravilu utiču na veliku populaciju i ogromne materijalne vrednosti a mogu biti uzrokovani prirodnim ili ljudskim faktorom.

Katastrofalni događaji su po pravilu rizici koje karakteriše mala verovatnoća ostvarenja i velik intenzitet štetnih posledica. No nezavisno od navedenih karakteristika katastrofalni događaji mogu biti iznenadni ili dugotrajni, mogu biti uzrokovani dejstvom prirodnih sila ili čovekovim delovanjem, mogu se pojaviti u oblastima koje su izuzetno naseljene ili u oblastima u kojima nema materijalnih vrednosti kao i velike gustine naseljenosti. Uprkos različitim pristupima određenju samog pojma katastrofalnih šteta verovatnoća ostvarenja i intenzitet štetnih posledica predstavljaju ključne determinante rizika njihovog ostvarenja, kao u ostalom što predstavljaju determinante rizika uopšte.¹²³

Velik broj rizika koji se obuhvataju osiguravajućim pokrićem se ostvaruje sa određenim stepenom regularnosti. Naime, većina rizika koje osiguravajuća društva prihvataju od osiguranika a potom reosiguravajuća društva od osiguravajućih društava, zahvaljujući ispoljavanju po određenim obrascima ponašanja mogu biti predmet adekvatne procene, odnosno učestalost njihovog pojavljivanja može biti procenjena sa visokim stepenom pouzdanosti u procenama. Njihova procena podrazumeva primenu standardnog statističkog instrumentarija na kome se bazira osiguranje i upravljanje rizikom transferom u osiguravajuće pokriće. Na bazi primene statističkih okvira i aktuarskih procesa, moguće je utvrditi odnose koristi i troškova pojedinih alternativa i na toj osnovi doneti odluke o prihvatanju ili ne prihvatanju određenih rizika sa relativno visokim stepenom pouzdanosti.

Ukazana regularnost u ostvarivanju šteta, nije međutim karakteristika ostvarenja događaja koji imaju potencijal za ostvarenje katastrofalnih šteta. Događaji koji izazivaju katastrofalne štete se dešavaju bez određene regularnosti, odnosno najčešće izuzetno retko. Neki događaji koji izazivaju katastrofalne štete se dešavaju jednom u sto ili više godina te njihovu regularnost u ispoljavanju nije moguće egzaktno predvideti.

Izuzetna medijska pažnja koju poprimaju katastrofalni događaji mogu navesti na pogrešne zaključke u pogledu verovatnoće njihovog ostvarenja. Naime, u proseku svake godine se u svetu ostvari oko sedam stotina događaja koji imaju katastrofalne posledice. Međutim, ovi događaji se ne ostvaruju na istoj geografskoj lokaciji već predstavljaju upravo demonstraciju retkosti njihovog ostvarenja. Mnogi od ovih događaja koji na prvi pogled mogu delovati da se često ostvaruju, suštinski se ispoljavaju veoma retko, odnosno jednom u sto ili više godina a nekada i mnogo ređe, odnosno ispoljavaju se kao jedinstveni imajući u vidu potpuni nedostatak pisanih dokaza o ostvarenju sličnih događaja na istim lokacijama u prethodnom istorijskom periodu.

123 Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics book, Novi Sad, 2011, str. 15-16

Navedena učestalost ispoljavanja katastrofalnih događaja otežava mogućnosti upravljanja rizicima osiguravajućih društava. Međutim, uprkos nedostatku katastrofalnih šteta u pogledu njihove upravljivosti na nivou osiguravajućih društava uzrokovane navedenom neregularnošću u njihovom ispoljavanju, postoje katastrofalni događaji koji se sa određenom vjerovatnoćom mogu pretpostaviti. Vjerovatnoća ostvarenja katastrofalnih događaja se uobičajeno iskazuje kao procenat godišnjeg ostvarenja. Na primer, vjerovatnoća ostvarenja zemljotresa magnitude 8 stepeni u određenoj lokaciji, na primer u Ankari, može biti determinisana na nivou od 0,1%. Navedeno znači da u Ankari postoji 0,1% da zemljotres jačine 8 stepeni može da se ostvari svake godine, odnosno jednom u svakih stotinu godina.

U pogledu vjerovatnoće ostvarenja katastrofalnih događaja možemo razlikovati katastrofalne događaje koji nemaju repetitivan karakter, neregularne katastrofalne događaje, regularne katastrofalne događaje i sezonske katastrofe. Katastrofalni događaji koji nemaju repetitivan karakter su katastrofalni događaji koji se u određenoj geografskoj lokaciji ostvaruju samo jednom i nikad ne ponove sa sličnim rezultatima. Tipični primeri ovakvih katastrofalnih događaja su teroristički napadi na Svetski trgovinski centar od 11 septembra ostvareni u SAD 2001 godine. Veoma je značajno ukazati da se ovi događaji mogu ponoviti ali ne na istoj lokaciji. Dakle, teroristički napadi na Svetski trgovinski centar bili su jedinstveni ili nerepetitivni ali bi teroristički napadi na neki drugi grad u SAD ili drugde u svetu, kao što su bili u Londonu, imali karakter nerepetitivnih iako bi u samim događajima mogli učestvovati isti pokretači, odnosno iste terorističke organizacije koje bi sa istim brojem terorista, istim naoružanjem izazvali isti broj žrtava i isti obim materijalnih šteta.

Neregularne katastrofe karakterišu neregularnost u njihovom ispoljavanju koja bi se statistički mogla determinisati. Reč je o katastrofalnim događajima čije ostvarenje, odnosno čija vjerovatnoća ostvarenja ne može biti adekvatno predviđena zbog činjenice da se ovi događaji ne ispoljavaju sa određenom statističkom regularnošću iako je mogućnost njihovog ponavljanja u toku određenog vremenskog perioda, za razliku od nerepetitivnih katastrofalnih događaja, moguća i gotovo izvesna ali je neizvesno vreme kada će se ostvariti. Ostvarenje cunamija koji je pokrenut ostvarenjem zemljotresa, predstavlja specifičan primer neregularnih katastrofalnih događaja.

Regularni katastrofalni događaji su oni koje karakterišu postojanje određenog stepena statističke regularnosti u njihovom ostvarenju tokom određenog vremenskog perioda. Tipičan primer regularnih katastrofalnih događaja su zemljotresi. Naime, u područjima koja su se istorijski pokazala kao trusna postoji sigurnost u ispoljavanju rizika zemljotresa. Tipična područja su na primer Banjaluka, Crna Gora, Turska, Kalifornija u SAD i sl. Reč je o područjima gde postoji gotova izvesnost da će doći do ostvarenja katastrofalnih šteta, ali je neizvesno vreme kada će se oni ostvariti.

Konačno, sezonski katastrofalni događaji predstavljaju događaje koji imaju potencijal za ostvarenje na regularnoj osnovi, na određenoj lokaciji tokom određenog vremenskog perioda. Tipičan primer ovakvih katastrofalnih događaja su uragani koji se svake godine ostvaruju u području Floride u SAD.

Osetljivost na ostvarenje katastrofalnih događaja predstavlja drugu ključnu determinantu rizika ostvarenja katastrofalnih šteta. Naime, pored verovatnoće ostvarenja kao determinanta rizika ostvarenja katastrofalnih šteta javlja se i intenzitet štetnih posledica njihovog ostvarenja. Naime, sa aspekta upravljača rizikom, posebno osiguravajućih i reosiguravajućih društava, ključno je razmatranje međuzavisnosti navedene dve varijable, odnosno determinante rizika ostvarenja katastrofalnih šteta s obzirom da se njihova veličina može determinisati isključivo kombinovanjem ove dve determinante. Ako se poznaje samo verovatnoća ostvarenja katastrofalnog događaja ona upravljaču rizikom ništa ne znači s obzirom da verovatnoća ostvarenja zemljotresa, na primer, bez uticaja ostvarenja ovog rizika na ljudske živote i materijalne vrednosti ne predstavlja opasnost kako za osiguravanike tako i osiguravajuća i reosiguravajuća društva.

Osetljivost ili izloženost ostvarenju katastrofalnog događaja postoji u situaciji kada su ljudi kao i materijalne vrednosti prisutne i pod dejstvom rizika ostvarenja katastrofalnog događaja, kada se katastrofalni događaj ostvaruje ili ima potencijal da se na određenoj lokaciji ostvari. Osetljivost predstavlja potencijal za ostvarenje štetnih posledica kako na ljudima tako i materijalnim vrednostima pri čemu će osiguravajuće društvo biti u obavezi isplate naknade po osnovu neke od vrsta osiguravajućeg pokrića koje je zaključeno za određenu lokaciju na kojoj se ispoljava štetni događaj.

Neophodno je ukazati da je osetljivost na ostvarenje katastrofalnih događaja dinamična varijabla, odnosno predstavlja promenljivu kategoriju. Promenljivost je uslovljena demografskim kao i faktorima ekonomskog razvoja. Sa povećanjem koncentracije stanovništva i materijalnih vrednosti na određenim lokacijama koje su izložene dejstvu katastrofalnih događaja dolazi do povećanja izloženosti a time i samih šteta. Naime, na istoj lokaciji štete mogu biti različite u odnosu na različite vremenske periode. Tipičan primer jesu uragani u Floridi u SAD. Imajući u vidu ciklični karakter u ispoljavanju ovih katastrofalnih događaja može se pretpostaviti da su se uragani ispoljavali i proteklih vekova. Međutim, njihovo ispoljavanje ima sve veće posledice za čitave ekonomije kao i osiguravajuća društva. Suština je u činjenici konstantnog povećanja broja ljudi i materijalnih vrednosti koncentrisanih na istorijski poznatim lokacijama ugroženim dejstvom istih rizika.

Ostvarenje događaja sa katastrofalnim posledicama izuzetno je negativno za ekonomski razvoj, čitavo društvo, a posebno za osiguravajuća i reosiguravajuća društva koja su na prvoj liniji "udara" njihovog ostvarenja. Posmatrano iz perspektive društva, ogromne ljudske žrtve merene hiljadama i desetinama hiljada ljudskih života mogu devastirati čitavu zajednicu i naciju. Ostvarenje

katastrofalnih događaja može nametnuti i značajne finansijske posledice za pojedince, privredne subjekte a posebno osiguravajuća i reosiguravajuća društva. U slučaju kada ove posledice nisu obezbeđene osiguravajućim i reosiguravajućim pokrićem koje može obezbediti posredno finansijsko obeštećenje ostvarenje katastrofalnih događaja može pored ugrožavanja finansijske pozicije građana i privrednih subjekata kao i čitavih nacionalnih ekonomija može usloviti usporavanje i zaustavljanje ekonomskog napretka u toku nekoliko dana, nedelja, meseci pa čak i nekoliko godina.

Uticao ostvarenja katastrofalnih događaja može varirati u pogledu veličine direktnih šteta, postojanja indirektnog uticaja direktnih šteta na nastanak indirektnih šteta i sekundarnih troškova kao i finansijskih i drugih mogućnosti pojedinaca, pojedinačnih kompanija, osiguravajućih i reosiguravajućih društava kao i čitavog društva da se suoči sa problemima finansiranja šteta kao i ukupnog saniranja posledica njihovog ostvarenja.

Određenje uticaja ostvarenja katastrofalnih događaja u direktnoj je zavisnosti od prethodno navedenih determinanti rizika ostvarenja katastrofalnih događaja. Naime, uticaj ostvarenja katastrofalnih događaja određuje se na osnovu poznate verovatnoće ostvarenja događaja kao i poznate osetljivosti, odnosno intenziteta štetnih posledica, odnosno determinisana je njihovom interakcijom. Kao što je ukazano u prethodnom izlaganju, ostvarenje štetnog događaja u geografskim oblastima u kojima ne postoji koncentracija ljudi i materijalnih dobara neće produkovati značajne štete za ekonomiju i društvo, a ni osiguravajuća i reosiguravajuća društva, s obzirom da neće nastati ni društvene ni finansijske posledice ostvarenja rizika.

Obim društvenog i ekonomskog uticaja je dinamičnog karaktera i zavisi od ekonomskog i društvenog progressa, odnosno od postojanja koncentracije ljudi i materijalnih dobara u određenim oblastima. Takođe, obim uticaja ostvarenja katastrofalnih događaja zavisi i od mera koje društvo i pojedinci primenjuju u pravcu izbegavanja i ublažavanja efekata njihovog ostvarenja.

Ukoliko se pretpostavi da izloženost jedne geografske lokacije ostvarenju određenog katastrofalnog događaja može biti u rasponu od 1 do 3, pri čemu bi sa 1 mogli označiti slab uticaj a sa 3 jak uticaj, može se analizirati obim uticaja katastrofalnog događaja na određenoj lokaciji sa ciljem da se determiniše potencijalni finansijski uticaj, odnosno dijapazon mogućih finansijskih uticaja u vidu matrice ekonomskih šteta. Rezultat bi bila matrica šteta u finansijskom izrazu pri čemu je moguć uticaj ostvarenja određenog katastrofalnog događaja determinisan prvenstveno nivoom osetljivosti na određenoj lokaciji koja je određena, odnosno predstavlja funkciju čovekovog progressa i aktivnosti koje preduzima u pravcu upravljanja rizikom. Ukoliko bi osetljivost bila jednaka 100 a uticaj ostvarenja štetnog događaja jednak 1, rezultirajuće ekonomske štete bile bi 100 a u slučaju da je jačina štetnog događaja 3 ekonomske štete bi dostigle 300. U slučaju da je osetljivost jednaka 300 ukupne ekonomske posledice ostvarenja određenog štetnog događaja mogle bi varirati između 300 i 900.

Događaji kao što su uragani (posebno sezona uragana iz 2005. godine), poplave (na primer, u Velikoj Britaniji poplave iz 2007. godine izazvale su štete nezapamćene u poslednjih 60 godina), zemljotresi (zemljotres u okolini Los Anđelesa iz 1994. godine, zemljotres u gradu Kobe, Japan iz 1995. godine i zemljotres u provinciji Sečuan, Kina iz 2008. godine), cunamiji (na primer, cunamiji koji su pogodili Tajland 2004. godine i Mjanmarsku uniju 2008. godine), teroristički napadi (na primer, napad na Svetski trgovinski centar od 11 septembra 2001. godine u SAD) sve češće se dešavaju i produkuju sve intenzivnije negativne posledice, kako za tržište osiguranja tako i čitave nacionalne pa i globalnu ekonomiju.

Prirodne katastrofe se posebno intenziviraju poslednjih nekoliko godina, delimično uslovljene problematikom globalnog zagrevanja. To se posebno odnosi na prirodne katastrofe koje su uslovljene vremenskim prilikama. Prirodne katastrofe i to upravo one uslovljene promenama vremenskih prilika kao što su uragani, cunamiji, suše i poplave istorijski posmatrano a posebno u novije vreme najviše su ugrožavali osiguravajuća i reosiguravajuća društva.

Od sredine pedesetih godina dvadesetog veka dolazi do značajnog povećanja štetnih posledica katastrofalnih događaja. Na primer, pedesetih godina ukupne štete su iznosile preko 53 milijarde dolara a tokom devedesetih već preko 778 milijardi dolara. U godinama novog milenijuma štete se sve više uvećavaju. Na primer, od 25 najštetnijih događaja za sektor osiguranja, koji su se deili u periodu od 1970. do 2008. godine, 14 se ostvarilo u periodu od 2001. godine a od toga čak 12 u SAD.¹²⁴ Najveće učešće tokom dvadesetog veka u katastrofalnim štetama imale su štete usled poplava, koje su, na primer u SAD, uzrokovale najveći gutibak života i najveće imovinske štete od svih prirodnih katastrofa.¹²⁵

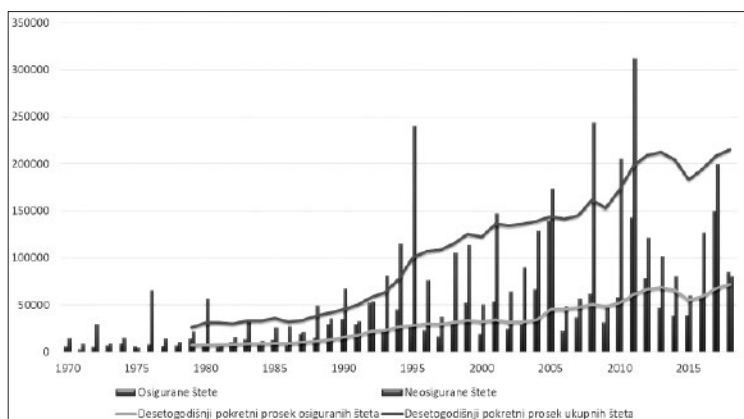
Koncentracija ljudi, zgrada, fabrika i infrastrukture po jedinici zemljišta kombinovana sa povećanjem populacije, vrednosti materijalnih dobara, tehnološkim razvojem i procesom globalizacije, do kojih je došao svet današnjice, dovodi do toga da ekonomski štetni događaji istog intenziteta mogu da ugroze sve veći broj ljudi i izazovu veću imovinsku štetu nego ikada do sada. prema procenama OECD-a, ponavljanje zemljotresa u Tokiju iz 1923. godine izazvalo bi štete veličine i do 75% Japanskog bruto domaćeg proizvoda, odnosno štete u visini do 3000 milijardi dolara.¹²⁶ Grafikonom 8 predstavljen je rastući uticaj, u pogledu veličine materijalnih šteta, katastrofalnih događaja na tržište osiguranja u periodu od 1970. do 2018. godine.

124 Kunreuther, H. C. and Michel-Kerjan, E.O.: *At War With the Weather*, MIT Press, Cambridge, MA, 2009.

125 Perry, C. A. *Significant Floods in the United States During the 20th Century – USGS Measures a Century of Floods*, USGS Fact Sheet 024-00, US Geological Survey, Lawrence, KS, 2000.

126 *Emerging Systemic Risks in the 21st Century: An Agenda for Action*, OECD, Paris, 2003, str. 37

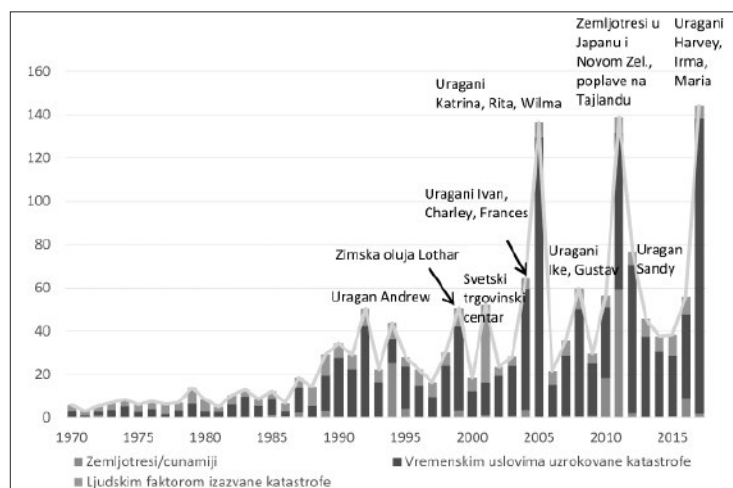
Grafikon 8: Osiguranjem pokrivena šteta katastrofalnih događaja u periodu 1970. – 2019. godine (u milijardama dolara)



Izvor podataka: Bevere, L. et al: *Natural catastrophes and man-made disasters in 2018: “secondary” perils on the frontline*, Sigma No. 2, Swiss Re, Zurich, 2019.

Pored rasta broja katastrofalnih događaja i rasta uticaja katastrofalnih šteta na osiguranje, uviđa se dominantan uticaj šteta uzrokovanim prirodnim faktorim, odnosno vremenskim uslovima, zahvaljujući ispoljavanju klimatskih promena. Ove tendencije prikazane su na grafikonu 9.

Grafikon 9: Vrste katastrofalnih događaja pokrivena osiguranjem u periodu 1970. – 2018. godine (u milijardama dolara)



Izvor podataka: Bevere, L., Schwartz, M., Raajev, S. and Zimmerli, P: *Natural catastrophes and man-made disasters in 2017: a year of record-breaking losses*, Sigma No. 1, Swiss Re, Zurich, 2018.

Podaci sa grafikona svedoče o kontinuiranom povećanju, posebno u poslednjoj dekadi, štetnih posledica ostvarenja katastrofalnih događaja. Posebno je evidentno povećanje uticaja prirodnih katastrofa koje su izazvane vremenskim prilikama, odnosno koje uzrokuju klimatske promene.

Podaci o povećanju broja katastrofalnih događaja i njihovom intenzitetu nedvosmisleno potvrđuju uticaj klimatskih promena i povećane koncentracije stanovništva i materijalnih vrednosti.

Rizici koje prihvataju osiguravajuća društva u osiguravajuće pokriće idealno bi trebalo da nisu katastrofalnog karaktera. Međutim, pojava katastrofalnih šteta moguća je i u uslovima kada su u osiguranje prihvaćeni rizici koji nemaju potencijal za ostvarenje katastrofalnih šteta. Na primer, saobraćajna nezgoda posmatrana izolovano nema potencijal za ostvarenje katastrofalnih šteta.

Međutim, u slučaju lančanih sudara, kada je ugrožen velik broj vozila i putnika, saobraćajne nezgode mogu postati uzrok nastanka katastrofalnih šteta.

Ključni rizici koji uzrokuju ostvarenje katastrofalnih šteta su oni rizici čije ostvarenje uvek ima potencijal da izazove katastrofalne posledice, odnosno čije ostvarenje uvek utiče na velik broj ljudi i velike materijalne vrednosti.

U rizike čije ostvarenje uvek rezultira nastankom katastrofalnih šteta spadaju: katastrofalni rizici uslovljeni prirodnim rušilačkim silama kao što su velike poplave, lavine, klizanja tla i odroni zemljišta, oluje (zimске, letnje, tropske, tornada, tajfuni, uragani), grad, zemljotresi, suša, toplotni talasi, šumski požari, izuzetno niske temperature i mraz; i katastrofalni rizici uslovljeni veštačkim rušilačkim silama i nesrećnim slučajevima kao što su: krupni požari, eksplozije, avionske nesreće, brodske nesreće, železničke nesreće, nesreće vezane za podzemnu eksploataciju rude, rušenje zgrada ili mostova, terorizam, razne vrste trovanja, pobune, atomski rizici itd.

Promena klime u vidu globalnog zagrevanja je vidljiva, opipljiva i merljiva i predstavlja jedan od najznačajnijih rizika sa kojima se svet suočava. Štetni događaji uzrokovani klimatskim promenama se kontinuirano povećavaju i to ne samo u oblastima koje su oduvek, za tržište osiguranja i reosiguranja bile izložene rizicima prirodnim silama izazvanih katastrofalnih događaja, kao što su SAD ili Japan, već i u drugim delovima sveta, posebno u Evropi. Rane analize su pokazale da bi enormni toplotni talasi, koji su jednim delom onemogućavali brzu redukciju šteta od požara u Evropi, bili smanjeni na pola kada bi izostao ljudski efekat na globalno zagrevanje.

Dosta se čini napora kako bi se efekti klimatskih promena smanjili. Broj prodatih solarnih panela, turbina na vetar i drugih nisko zagađujućih tehnologija je eksplodirala poslednjih godina. Broj prodatih električnih automobila prošle godine dostigao je 1 milion.

U svetu današnjice ne postavlja se više pitanje da li postoji ili ne globalna promena klime već kako se evidentne klimatske promene odražavaju i kako će se odraziti kao i kakve izazove prouzrokuju na život na Zemlji, ekonomiju,

a posebno na osiguravajuća i reosiguravajuća društva koja se nalaze u samom epicentru dešavanja, zbog njihove suštinske uloge u društvu da formiranjem zajednica rizika obezbeđuju zaštitu pojedinaca i privrednih subjekata od rušilačkog dejstva prirodnih sila i nesrećnih slučajeva izazvanih ljudskim delovanjem.

Posebno je klimatskim promenama uslovljeno ostvarenje najkatastrofalnijih događaja današnjice: uragana u SAD, zimskih oluja u Evropi, katastrofalnih požara, poplava, ekstremnih temperatura i drugih klimatskim promenama izazvanih događaja.

Uragani se dešavaju gotovo svake godine, odnosno pojavljuju se ciklično sa Atlantskog okeana još od 1851. godine od kada se beleže podaci, ali je relativno mali broj njih koji izazivaju značajnije katastrofalne štete i štete za osiguravajuća i reosiguravajuća društva. Pojavljuju se uragani i sa Tihog okeana ali daleko manjeg intenziteta nego na Atlantskom okeanu. Ovogodišnji uragan Kenet sa Tihog okeana gotovo da je prošao neprimetno.

Najkatastrofalnija godina ikada zabeležena bila je 2005. kada se ostvarilo pet snažnih uragna Katrina, Wilma, Rita, Ophelia i Denis. Ukupne posledice iznosile su preko 2280 žrtava i materijalnih šteta u visini od preko 100 milijardi dolara. Za delatnost osiguranja štete su iznosile preko 57.7 milijardi dolara, odnosno 93 procenta ukupnih šteta od katastrofalnih događaja u 2005. godini.

Uragani kao olujni vetrovi obrću se oko centra niskog pritiska izraženog u milibarima, ili merkurovim inčima, i čitav sistem se kreće sporo. Uragan je vrsta vetra, tropska oluja čija brzina duvanja prelazi 120 km/h. Formiraju se u Meksičkom zalivu, a onda različitom jačinom pogadjaju jugoistočni deo SAD, ali i karipske zemlje. Uragani imaju često veoma teške posledice. Zbog teških i katastrofalnih posledica formirana je američka baza za okeanska i atmosferska osmatranja, koja primenom savremenih tehnologija osmatra i upozorava stanovništvo. Uragani se kategorišu prema Saffir/Simpsonovoj skali intenzivnosti, pri čemu jačina varira od 1 do 5, reflektujući pri tome intenzitet vetra i intenzitet talasa. Olujni vetar postaje tropska oluja kada prosečna brzina vetra dostigne 39 milja na sat. Sezona uragana tipično traje od 1 juna do 30 novembra, pri čemu vrhunac dostiže u periodu između sredine avgusta i sredine oktobra. Istorijski posmatrano, uragani se pojavljuju u ciklusima. Prema procenama eksperata ovi ciklusi su uslovljeni dejstvom nekoliko faktora: količinom padavina u Sahel regionu u Zapadnoj Africi ispod pustinje Sahare i pritiska i temperaturnih uslova u tom regionu, pravca ekvatorskih stratosferskih vetrova, nivoa i pritiska Atlantskog okeana i Karibskog mora, i fenomena El Nino.

Većina od najsnažnijih uragana je nastala u blizini ostvskog arhipelaga Cape Verde koji se nalazi na zapadnoj strani Afričkog kontinenta. U novije vreme eksperti koji se bave proučavanjem uragana počeli su proučavati fenomen poznat pod nazivom "Atlantic Conveyor Belt", fenomen koga karakteriše struja tople vode koja se kreće u pravcu severa od istočne obale SAD, odnosno

od Floride, omotava oko Grenlanda gde se hladi i vraća prema istočnoj obali SAD-a. Ovaj vodeni kaiš se kreće različitim brzinama u intervalima od 20 do 30 godina. Za poslednjih 25 godina, on se kretao usporeno ali se u novije vreme ubrzava, kreirajući povoljnije uslove za nastanak uragana. Neki naučnici povećanu aktivnost uragana pripisuju globalnom zagreivanju ali su brojni oni koji ukazuju na to da nema dokaza koji takvu činjenicu mogu da potvrde. Postoje određene indikacije da više temperature vode u Meksičkom zalivu doprinose većoj intenzivnosti uragana.

Posledice globalnog zagreivanja nisu ograničenog efekta.¹²⁷ Naime, klimatske promene utiču na verovatnoću ostvarenja i jačinu katastrofalnih događaja, na šta ukazuju brojne studije. Jedna od njih, koja se bavi analizom uticaja efekata globalnog zagreivanja na aktivnost uragana Atlanskog okeana, je studija profesora Mark Saunders-a i dr Adam Lea objavljena u prestižnom naučnom časopisu *Nature Journal*.¹²⁸ Ispitujući oluje koje su se formirale u tropskim oblastima Severnog Atlantika, Karipskog mora i Meksičkog zaliva u periodu od 1950. do 2005. godine, autori ove studije su primenom računarski podržanog modela simulacija događaja utvrdili da je zagreivanje okeana direktno povezano sa verovatnoćom nastanka, snagom i trajanjem uragana. Povećanje temperature za pola celzijusova stepena povezano je sa 40% povećanjem verovatnoće nastanka uragana. Naime, povećavanje lokalne temperature površine mora bilo je odgovorno za 40% povećanje uraganske aktivnosti u periodu između 1996. i 2005. godine, mereno relativno u odnosu na prosek za period od 1950. do 2000. godine.

Posebno značajno jeste ostvarenje uragana Harvi i Irma u 2017. godini. Uragan Harvi (Harvey) prvi je snažan uragan koji je pogodio obale SAD nakon uragana Wilma iz 2005. godine. Uragan Harvi prekinuo je rekordan niz od 12 "sušnih" godina bez velikih uragana. Uragan se formirao 17. avgusta, a prestao 2. septembra. Udar na obale SAD, odnosno Teksasa počeo je 25. avgusta. Najveća brzina vetra iznosila je 215 kilometara na čas. Uragan Harvi se razvio iz tropskog talasa prerastajući u tropsku oluju 17. avgusta. Harvi se intenzivirao 24. avgusta prerastajući u uragan narednog dana. Uragan Harvi je uragan kategorije 4 po intenzitetu. Najjači udar uragana zabeležen je blizu gradića Rokport u Teksasu. Velike poplave zahvatile su i gradsku oblast Hju-stona. Harvi predstavlja najveću katastrofu u istoriji Teksasa. Očekuje se da će obnova trajati više godina. Međutim, nije bio pogođen samo Teksas iako je sa aspekta materijalnih šteta najveći udar bio u Teksasu. Za četiri dana trajanja brojne oblasti (Teksas, Luiziana, Jukatan ostrvo, Belize, Honduras, Nikaragva, Gvajana, Surinam i Ostrva privetrine) dobili su više od 1000 mm kiše, a najviše je zabeležena akumulacija od 1318 mm kiše po metru kvadratnom

127 Njegomir, V, et al: *Klimatske promene i osiguranje poljoprivrede*, Princip pres, Beograd, 2017.

128 Saunders, M.A. i Lea, A.S.: "Large contribution of sea surface warming to recent increase in Atlantic hurricane activity", *Nature*, Vol. 451, No. 31, 2008, str. 557-560.

u istočnim delovima Teksasa. Harvi predstavlja tropski ciklon sa najvišom količinom padavina u SAD od kada postoje merenja. Poplave koje su nastale tokom i nakon uragana učinile su da preko 30.000 ljudi bude raseljeno, a da bude više od 17.000 spašavanja života. Više od 440.000 stanovnika Teksasa se prijavilo za pomoć. Potvrđeno je da 71 osoba izgubila život¹²⁹ i to 1 u Gvajani i 70 u SAD. Pored toga, preko 300.000 ljudi ostalo je bez električne energije i nastala ogromna šteta na imovini. Više od 185.000 domova je pogođeno Harvijem samo u Teksasu, uključujući i preko 9000 potpuno uništenih.¹³⁰ Pored poplava i šteta od snažnog vetra došlo je i do požara. Jedan od opasnijih bio je požar u Arkema fabrici hemijskih sredstava gde je izgorelo preko 19,5 tona opasnih hemikalija. Ovaj požar upravo je potvrdio višestruki efekat katastrofalnih događaja izazvanih prirodnim silama kao što su vetar, oluja, snažne padavine, poplave i druge sekundarne posledice kao što su požari, industrijske nesreće, zagađenje orkuženja i opaasnost od bolesti i zaraza.

Prva polovina 2018. godine bila je relativno benigna u pogledu ostvarenja katastrofalnih šteta. Procene ukupnih ekonomskih šteta, dakle ukupnih šteta koje su nastale a mogu se izraziti finansijski, variraju. Procena Swiss Re-a je da su u prvoj polovini godine nastale ekonomske štete u visini od 36 milijardi dolara a štete za osiguranje oko 20 milijardi dolara, dok su procene Aon Benfield, posrednika i konsultatna u osiguranju i reosiguranju, da su katastrofalne štete u prvoj polovini godine uzrokovale štetu u vrednosti od 45 milijardi dolara. Posmatrano u poređenju sa desetogodišnjim prosekom visine ekonomskih šteta uzrokovanih katastrofalnim događajima u prvoj polovini godine, ostvarene štete su značajno ispod proseka koji iznosi 124 milijarde dolara. Ovo je uprkos činjenici da se u prvoj polovini 2018. godine ostvarilo 156 katastrofalnih događaja u odnosu na prosek poslednjih 18 godina od 142 katastrofe u prvoj polovini godine. Podaci pokazuju da je u prvoj polovini godine bilo najmanje 15 odvojenih događaja koji su uzrokovali štetu od najmanje milijardu dolara. Svi katastrofalni događaji čije su ukupne štete prešle iznos od milijardu dolara bile su uzrokovane vremenskim prilikama a samo je jedna katastrofa čije su štete bile preko milijardu dolara bila povezana sa zemljotresom. Nije bilo mega katastrofa sa štetama od preko 10 milijardi dolara po događaju ali je bilo mnogo malih, posebno u Aziji. Prirodne katastrofe uzrokovale su najmanje 2153 života tokom prve polovine godine, što je najmanje od 1986. godine. U prvoj polovini godine poplave su uzrokovale najveći broj ljudskih žrtava.

Osiguranjem obuhvaćene štete od prirodnih katastrofa su generalno bile niže od proseka i medijane u poslednjih 18 godina. Na regionalnom nivou, samo su Evropa, Srednji Istok i Afrika i Južna i Srednja Amerika pretprele

129 *Harvey Death Toll Rises To At Least 70*, CBS News. The Associated Press. pristupljeno 7. septembra 2017. godine.

130 *Houston residents begin 'massive' cleanup as Harvey death toll hits 45*, The Guardian, 1 septembar 2017.

štetu koja je bila veća od proseka u prethodnih 18 godina. Region Evropa je bila pogođena sezonom zimskih oluja. Zahvaljujući blažim zimama verovatnoća jakih zimskih oluja postepeno raste u Evropi zbog činjenice prisustva tendencije povećavanja zimskih temperatura kao posledice globalne promene klime. Tipični hladni sistemi visokog pritiska iznad istočne Evrope i Rusije, koji su uobičajeno bili barijera za sisteme niskog pritiska koji se razvijaju sa Atlantika, postaju sve ređi. Takođe, vremenski intervali između ozbiljnih olujama izazvanih štetnih događaja u Evropi postaju sve kraći. One se sada dešavaju u periodima kraćim od deset godina. Evropske zimske oluje predstavljaju jake ciklonske oluje koje se kreću sa Severnog Atlantika prema severozapadnoj Evropi u zimskim mesecima a posebno su karakteristične za toplije zime. Ove se oluje obično kreću preko severnih obala Velike Britanije, prema Norveškoj ali često mogu skrenuti južno i imati uticaja na druge zemlje uključujući Irsku, Francusku, Belgiju, Holandiju, Dansku, Švedsku, Austriju, Nemačku, Češku Republiku, Slovačku i Poljsku. Ove oluje su druge po veličini, posle uragana u SAD, štetnih posledica od prirodnih katastrofa za delatnost osiguranja i reosiguranja. Procene su da će se negativni efekti klimatskih promena odraziti na povećanje rizika zimskih oluja u Evropi u budućem periodu. Na primer, za Nemačku, istraživanja bazirana na modelima procene uticaja klimatskih promena na godišnja racia šteta za zimske oluje ukazuju da će rizik se povećati u rasponu od 20 do 100% za period od 2070. do 2100. godine u odnosu na period od 1960. do 1990. godine. Ukupne štete za osiguranje od zimskih oluja u 2018. godini u Evropi procenjuju se na 6 milijardi dolara.

Kao što je i predviđeno, druga polovina godine nije bila toliko mirna, odnosno ostvarenja katastrofalnih šteta i njihovi ekonomski efekti ne korelišu sa štetama u drugoj polovini godine. Uragani, poplave i zemljotres učinili su da septembar bude najkatastrofalniji i za delatnost osiguranja najskuplji mesec u 2018. godini. Ekonomske štete se preocenjuju u desetinama milijardi dolara samo za septembar a ukupne štete u drugoj polovini godine uzrokovaće i značajne štete za delatnost osiguranja. Samo od uragana Majkl, štete za delatnost osiguranja će iznositi između 6 i 10 milijardi dolara, prema procenama RMS, kompanija za globalno modeliranje rizika i analitiku iz Londona.

Najznačajnije štete nastale su od uragana i to pre svega uragana Florens, Majkl, i Lesli i tropkse oluje Alberto, koji su zbirno izazvali štete koje, preliminarno utvrđene, prelaze iznos od 21,5 milijardi ekonomskih šteta. Samo za vreme uragana Majkl koji je po snazi bio najveći ali po šteti iza Florensa koji je koštao 13 milijardi dolara, preko 375.000 ljudi je moralo da se evakuise u nastupanju uragana. Preko 288.000 ljudi ostalo je bez električne energije u Floridi, preko 40.000 ljudi je bez struje ostalo u Džordžiji i preko 41.000 ljudi je ostalo bez struje u Alabami. Preko 6700 ljudi je spas potražilo u 54 skloništa u Floridi. Sezone uragana tipično traju od 1 juna do 30 novembra. Ova ciklična pojavljivanja uragana kao najrazornijih i najskupljih štetnih događaja su uslovljeni dejstvom nekoliko faktora: količinom padavina u Sahel regionu

u Zapadnoj Africi ispod pustinje Sahare i pritiska i temperaturnih uslova u tom regionu, pravca ekvatorskih stratosferskih vetrova, nivoa i pritiska Atlantskog okeana i Karibskog mora, i fenomena El Nino. Naglašavamo da su uragani najskuplji ekonomski štetni događaji zato što pogađaju područje SAD gde su velike materijalne vrednosti skoncentrisano izložene dejstvu uragana. U Meksiku i u području Meksičkog zaliva štete u pogledu porušenih domaćinstava i stanovništva značajno su veće ali zbog malih ekonomskih vrednosti a pogotovo slabe zastupljenosti osiguranja, sa aspekta delatnosti osiguranja i globalnog uticaja su gotovo irelevantni.

Klimatolozi procenjuju za naredni period da se može očekivati znatno intenzivnija aktivnost uragana s obzirom na promenu klimatskih uslova. Kao što je istorija pokazala, štete izazvane olujnim vetrovima u velikoj meri premašuju štete uzrokovane drugim katastrofalnim događajima. Uragani i oluje spadaju u najdestruktivnije prirodne katastrofe koje se regularono ostvaruju na području SAD-a. Imajući u vidu tendencije u kretanju populacije, razvoju poslovanja i koncentracije materijalnih dobara, može se očekivati da ljudske žrtve i veće materijalne štete budu generalna tendencija koja će se ostvarivati u narednom periodu što zahteva od svih a posebno osiguravajućih i reosiguravajućih društava pronalaženje adekvatnih rešenja za minimiziranje njihovog uticaja.

Rizik požara iako suštinski poseban rizik, može u određenim okolnostima prerasti u fundamentalni. Tipičan istorijski primer jeste požar u Londonu 1666., požar u Moskvi 1812. godine ili požar koji pratio zemljitres u San Francisku 1906. godine. Na žalost, 2018. godina je jedna od godina u kojima se rizik požara efektuirao kao fundamentalni. U toku ove, 2018. godine, širom sveta, od Sijetla do Sibira, izbijali su požari, posebno u severnoj hemisferi. Od čak 18 Kalifornijskih požara, najveći u istoriji Kalifornijskih požara, je produkovao toliku temperaturu da je stvorio svoju specifičnu klimu. U našoj zemlji posebno je medijski odjeknuo požar u priobalnom području Atine koji je usmrtio najmanje 91 osobu. Za samo 90 minuta od izbijanja požar se proširio na gusto naseljeno područje, što je rezultiralo kolapsom saobraćaja i velikim brojem ljudi koji su u moru potražili utočište. Neki od njih su umrli u vodi od trovanja dimom.

Tradicionalno postupanje osiguravajućih društava u pogledu osigurljivosti rizika sa velikim intenzitetom negativnih posledica bila je diverzifikacija rizika, po granama osiguranja, po geografskoj lokaciji i sl. Osim toga, prenosom u reosiguravajuće pokriće obezbeđivala se geografska distribucija rizika imajući u vidu da je reosiguranje po svojoj prirodi međunarodni posao. Međutim, katastrofalni rizici su karakteristični po tzv. nagomilavanju, odnosno kumuliranju rizika iz više grana osiguranja pri čemu su rizici pozitivno međusobno korelisani, a često zahvataju i široka geografska područja, što ograničava primenu limitiranja rizika putem njegove diverzifikacije.

Tipičan primer ograničene osigurljivosti rizika koji izazivaju katastrofalne štete i ograničenosti osiguravajućeg pokrića za ove rizike jeste primer

osiguranja ovih rizika na Floridi nakon sezone uragana u SAD iz 2005. godine. Naime, nakon ove sezone uragana, koja predstavlja godinu sa najvećim katastrofalnim štetama za tržište osiguranja i reosiguranja od kada se ove delatnosti obavljaju na organizovan način, dovela je do povećane potrebe za kapitalom u osiguravajućim društvima. Veći iznos kapitala zahteva veće kapitalne troškove, zbog ograničenosti njegove alternativne upotrebe, a to u krajnjoj liniji dovodi do znatnog povećavanja premija osiguranja. Time se ugrožavaju osnove na kojima počiva osiguranje. Međutim, u Floridi je nakon sezone uragana iz 2005. godine gotovo u potpunosti ograničena raspoloživost osiguravajućeg pokrića što je zahtevalo državnu intervenciju, odnosno osnivanje fonda za pokriće rizika uragana (Florida Hurricane Catastrophe Fund). Tom ograničavanju ponude, a ne samo povećanju premije osiguranja koje predstavlja tradicionalan način suočavanja sa ovakvom problematikom osiguravajućih društava, bila je uslovljena i povećavanjem cena reosiguravajućeg pokrića a tržište retrocesija gotovo da je prestalo da postoji. Takođe, rejting agencije, kompanije koje procenjuju finansijsku stabilnost i kreditnu sposobnost osiguravajućih društava, sve više zahtevaju od osiguravača da za pružanje usluga osiguravajuće zaštite u ovim oblastima, koji su izloženi čestom dejstvu ostvarenja katastrofalnih događaja, povećaju iznos potrebnog kapitala. Kombinovanjem navedenih faktora došlo je do potpunog nestanka ponude osiguravajućeg pokrića za katastrofalne rizike u Floridi. Ovakvo reagovanje osiguravajućih društava u potpunosti je opravdano jer ona funkcionišu na tržišnim principima.

Ostvarivanje sve češćih katastrofalnih šteta sa sve intenzivnijim posledicama dovelo je do problema upravljanja velikim brojem odštetnih zahteva ali pre svega do problema ograničenosti kapaciteta tradicionalnog reosiguranja i retrocesija. Tipičan odgovor osiguravajućih društava na katastrofalne događaje, posebno one koji uzrokuju potrebu ponovnog utvrđivanja njihovih procena verovatnoće nastanka i intenziteta mogućih posledica, jeste ograničavanje ponude osiguravajuće zaštite i povećanje cena ograničenog pokrića koje je na raspolaganju. U tim slučajevima potrebno je uključivanje šire društvene zajednice u pokriće mogućih negativnih posledica ostvarenja katastrofalnih rizika.

Ostvarenje katastrofalnih šteta uz sve češće njihovo ostvarenje, jednim delom uzrokovano zbog evidentnosti klimatskih promena, i uz sve veće materijalne štete, zbog rastuće koncentracije materijalnih bogatstava u katastrofalnim događajima izloženim područjima, dovodi do velikog negativnog uticaja na ekonomije i posebno na delatnost osiguranja i reosiguranja. Svi principi na kojima se bazira primena osiguranja su poništeni ostvarenjem katastrofalnih šteta. Narušena je i osigurljivost i reosigurljivost. Rešenje je nađeno u primeni alternativnih mehanizama transfera rizika osiguranja na tržište kapitala i javno-privatnim partnerstvima.

Ograničenost kapaciteta praćena procesom konsolidacije, deregulacije u sferi finansijskih usluga i ulaskom banaka i drugih finansijskih institucija u netradicionalne sfere bankarskog poslovanja, dovela je do razvoja alternativnih načina finansiranja rizika osiguranja.¹³¹ Tržišta kapitala postaju sve važnije institucije uticaja na klimatske promene.

Uticao tržišta kapitala na klimatske promene prvo se javlja u direktnim implikacijama, odnosno javnim debatama i njihovim posledicama na promenu u strukturi investicija u pravcu forsiranja većeg učešća investicija koje podržavaju primenu alternativnih izvora energije a destimulišu forsirano korišćenje fosilnih goriva. Takođe, velika podrška nastoji se pružiti investicijama usmerenim u pravcu efikasnijeg korišćenja postojećih energetskih izvora.

Osim povezanosti tržišta kapitala i klimatskih promena u domenu strukture investiranja koja podržava smanjenje emisije štetnih gasova u atmosferu, njihova povezanost se ostvaruje i u drugom domenu, odnosno u domenu finansiranja posledica koje izazivaju globalne promene klime. Naime, reč je o razvoju alternativnih oblika upravljanja rizicima osiguranja koji podrazumevaju da se ovim rizicima umesto na tržištu osiguranja i reosiguranja upravlja njihovim transferisanjem na tržište kapitala.¹³² Ovi instrumenti su brojni a naročito se razvijaju počev od 2005. godine kada je ispoljena ograničenost kapaciteta na tržištu osiguranja. Instrumenti koji omogućavaju transfer rizika osiguranja na tržišta kapitala između ostalog uključuju obveznice za katastrofalne štete, instrument koji ima najveću ulogu u ovom transferu rizika, instrumente uslovnog kapitala, finansijske derivate i sl.¹³³

Emisijom obveznica za katastrofalne štete osiguravači i reosiguravači imaju trenutni pristup uvećanom kapacitetu na bazi investicija institucionalnih investitora u ove obveznice.¹³⁴ Ove obveznice predstavljaju savremene hartije od vrednosti koje su prilagođene reosiguranju radi prenošenja rizika od ostvarenja katastrofalnih šteta.¹³⁵ Reč je, dakle o krajnjem produktu procesa sekjuritizacije kojim se rizik osiguranja transferiše u likvidni finansijski instrument kojim se trguje na tržištu kapitala. Obveznice za katastrofalne štete omogućavaju sponzoru da u slučaju nastanka predviđenog katastrofalnog događaja ne izvrši svoju obavezu, odnosno investitori u ove obveznice mogu izgubiti pripadajuću kamatu ili i glavnicu ukoliko se ostvari predviđeni osigurani slučaj.

Sam proces odvija se tako što osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo formira reosiguravajuće sredstvo posebne namene i na njega prenosi rizik i

131 Paine, C.: *Reinsurance*, Institute of financial services, Chartered Institute of Bankers, Kent, UK, 2004, str. 17-19

132 Njegomir, V. i Maksimović, R.: "Risk transfer solutions for the insurance industry", *Economic annals*, Vol. 54, No. 180, 2009, str. 57-90.

133 Njegomir, V.: *Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi*, Tectus, Zagreb, 2011.

134 Njegomir, V.: "Upravljanje rizikom u osiguranju emisijom obveznica za katastrofalne štete", *Ekonom-ska misao*, Vol. 39, Br. 3-4, 2006, str. 183-202.

135 Marović, B. i Žarković, N.: *Leksikon osiguranja*, DP Budućnost, Novi Sad, 2007, str. 182.

cedira premiju za reosiguravajuće pokriće. Nakon prihvaćenog rizika i na osnovu njega, reosiguravajuće sredstvo posebne namene vrši emisiju obveznica za katastrofalne štete koje investitori na tržištu kapitala kupuju. Na taj način se preko reosiguravajućeg sredstva posebne namene obezbeđuje reosiguravajuće pokriće za sponzora a sredstva prikupljena iz tri izvora, od premija, glavnica i kamata, se posredstvom investicionih banaka plasiraju u najkvalitetnije hartije od vrednosti.

Ostvarenje katastrofalnih šteta u 2017. ali i 2018. godini uticalo je na rekordne emisije obveznica za katastrofalne štete i drugih hartija od vrednosti povezanih sa rizikom osiguranja ali i na aktiviranje, odnosno ispunjavanje uslova za isplatu šteta osiguravačima.

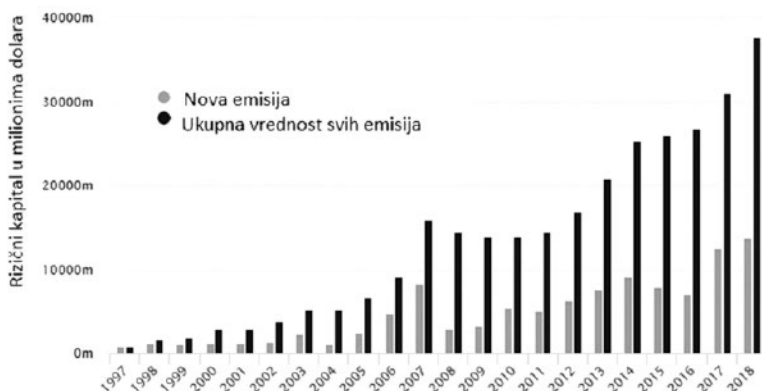
Naime, neki katastrofalni događaji uzrokovali su ostvarenje aktivatora čime je ostvarena njihova funkcija reosiguranja i iz uloga investitora namirene su prekomerne štete. Pre svega, požari u Kaliforniji uzrokovali su isplate osiguravačima iz nekoliko obveznica za katastrofalne štete, i to: Residential Reinsurance 2017 Limited (Series 2017-2) Class 1 - 55 miliona dolara, Cal Phoenix Re Ltd. (Series 2018-1) - 200 miliona dolara i Residential Reinsurance 2018 Limited (Series 2018-1) Class 11 - 100 miliona dolara.

Osiguravajuća i reosiguravajuća društva u godini za nama bila su izrazito aktivna u pogledu novih emisija obveznica za katastrofalne štete. Ukupna nova emisija je obezbedila plasman rizika osiguranja na tržište kapitala u vrednosti od oko 11 milijardi dolara. Po ukupnoj vrednosti novih emisija kao i ukupnoj vrednosti rizika osiguranja koji je plasiran na tržište kapitala (ukupna vrednost 36 milijardi dolara) 2018. godina je do sada aktivnija i od 2017. i od 2007. godine. Prva uspešna godina je bila 2007. godina kada je emisija obveznica dostigla rekord, što je bilo zahvaljujući izrazito katastrofalnim sezonama uragana iz 2014. i 2015. godine. Sadašnja situacija produkt je velikih šteta u 2017. godini. Očekujemo da se ovaj trend nastavi i u 2019. godini kako bi se apsorbovali udari katastrofalnih šteta na tržište osiguranja i reosiguranja.

Iz grafikona 10 jasno se vidi tendencija novih emisija po godinama u periodu od 1997. do 2018. godine. Na osnovu izloženog, moguće je očekivati nastavak trenda u 2019. godini, jačanje uloge obveznica za katastrofalne štete i drugih instrumenata transfera rizika osiguranja na tržište kapitala.

Nezavisno od ostvarenja katastrofalnih šteta i njihovog negativnog uticaja na smanjenje obima bruto domaćeg proizvoda (BDP), svetska ekonomija je u 2018. godini ostvarila skroman ali pozitivan rast, pri čemu je gotovo izvesno da je recesija u 2019. godini nemoguća. Prema podacima World Economic Outlook Svetske banke, na osnovu podataka zaključno sa oktobrom 2018. godine, rast BDP-a u razvijenim zemljama je iznosio oko 2,4%, u zemljama u razvoju 4,7 i u svetu ukupno 3,7%. Rast BDP-a u SAD iznosio je 2,9%, rast u Zapadnoj Evropi iznosio je 1,9%, Kini 6,6%, Srbiji 4%, Hrvatskoj 2,8%, Sloveniji 4,5%, Bosni i Hercegovini 3,2%, Crnoj Gori 3,7% i Makedoniji 1,6%.

Grafikon 10: Nove emisije i ukupna vrednost obveznica za katastrofalne štete u periodu od 1997. do 2018. godine



Izvor: Artemis deal directory, www.artemis.bm, 2018.

U uslovima kada je ponuda osiguranja za katastrofalne rizike od privatnog sektora ograničena, država se po pravilu direktno uključuje u poslove osiguranja.¹³⁶ Nova direktna uloga države na tržištu osiguranja ostvaruje se osnivanjem državnih osiguravajućih društava ili putem finansijske podrške privatnom sektoru kada država ima ulogu (re)osiguravača u krajnjoj instanci.

U zemljama regiona, na primer, osiguravajuća društva godinama ostvaruju loše rezultate u oblasti osiguranja poljoprivrede¹³⁷ te je oblik državne intervencije, koji se ostvaruje u vidu državnih subvencija za premije osiguranja, neophodan u ovoj sferi. Međutim, neposredan oblik državne intervencije u vidu nadoknade štete koji se javlja u zemljama regiona nije opravdan, s obzirom da postoji mala zainteresovanost za osiguranjem, koje bi trebalo biti primarni oblik zaštite.

Slično kao što se centralne banke pojavljuju u ulozi banke kao poslednjeg utočišta sa ciljem obezbeđenja likvidnosti u bankarskom sistemu, država se putem svojih institucija može pojaviti u ulozi (re)osiguravača u krajnjoj instanci kada za privatni sektor osiguranja može obezbeđivati reosiguravajuće pokriće, dakle pružati reosiguranje za prethodno osigurane rizike od strane privatnog sektora, ili se može javiti u ulozi neposrednog pružaoca usluga osiguranja. Uloga države kao osiguravača u krajnjoj instanci se najefikasnije može ostvariti putem formiranja nacionalnih pulova. Nacionalni pulovi predstavljaju pulove, osiguravajućih i reosiguravajućih društava, sa državnom podrškom. Ovi pulovi formiraju se za obezbeđenje osiguravajućeg pokrića za velike rizike,

¹³⁶ Njegomir, V.: Tržište osiguranja i uloga države - stanje i perspektive finansiranja katastrofa, *Finansijske*, Vol. 66, Br. 1-6, Beograd, 2011, str. 256-288.

¹³⁷ Njegomir, V. and Pejanović, R.: Importance and current issues in agricultural insurance in Serbia, *Contemporary Agriculture*, Vol. 60, Br. 1-2, str. 38-45.

kao što su zemljotresi i poplave, koji se smatraju fundamentalnim i koji su izvan kontrole pojedinaca ili grupa i imaju izuzetno negativne posledice na čitavu populaciju, privredu i infrastrukturu. Na primer, u Velikoj Britaniji postoji državno sponzorisani program podrške u vidu pula pod nazivom Pool Reinsurance Co. Ltd, u Španiji za osiguranje terorizma postoji Consorcio Compensacion de Seguros, u Francuskoj za osiguranje terorizma postoji takođe državno podržani pul GAREAT. Tipičan primer pula sa državnom podrškom je EXTREMUS, pul 16 osiguravača i reosiguravača za reosiguranje rizika terorizma u Nemačkoj. Privatni sektor osiguranja i reosiguranja u okviru ovog pula obezbeđuje sredstva u visini od 2 milijarde evra a državnim garancijama obezbeđeno je dodatnih 8 milijardi evra.

Osim javno-privatnog partnerstva u okviru jedne države nastanak ekstremnih katastrofalnih događaja, tzv. megakatastrofa u novije vreme, katastrofa koje prevazilaze ne samo kapacitete tržišta osiguranja, već čak i pojedinih država, predstavlja jasan signal potrebe za postojanjem partnerstva javnog i privatnog sektora i na međunarodnom planu. Na potrebu postojanja javno-privatnih partnerstava i na međunarodnom planu ukazuje nastojanje Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj - OECD¹³⁸. Naime, Komitet za finansijska tržišta i Komitet za osiguranje i privatne penzije OECD-a pokrenuli su 2006. godine inicijativu pod nazivom *International Network on Financial Management of Large-Scale Catastrophes* koja ima za cilj uspostavljanje globalne mreže saradnje po pitanjima finansijskog menadžmenta katastrofalnim događajima velikih razmera, razmenom informacija i iskustava između zemalja članica ali i onih koje nisu članice OECD-a.

10. Izazovi ekonomskog okruženja

Ekonomsko okruženje čine elementi koji utiču na formiranje 1. kupovne moći potrošača i 2. obrasce strukture potrošnje.

Kupovna moć direktno određuje obim proizvoda i usluga koje će se kupiti i koristiti. Predstavlja količinu dobara koja se može kupiti za jednu novčanu jedinicu. Ona zavisi od većeg broja faktora ali primarno od ekonomije zemlje, raspodele prihoda unutar zemlje, cena proizvoda i usluga, kamatnih stopa, štednje, kredita.

Na jednom kraju se nalaze prirodne ekonomije koje troše većinu svojih poljoprivrednih i industrijskih proizvoda i pružaju malo tržišnih prilika. Na drugom kraju se nalaze industrijske ekonomije, koje predstavljaju bogata tržišta za različite vrste roba.

138 Messy, F-A.: *Catastrophic Risk and Insurance*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France, 2005

Marketinški stručnjaci bi takođe morali da obrate pažnju na raspodelu prihoda. Marketari najčešće klasifikuju zemlje na osnovu pet obrazaca raspodele prihoda: 1) veoma niski prihodi, 2) uglavnom niski prihodi, 3) veoma niski i veoma visoki prihodi, 4) niski, srednji i visoki prihodi i 5) uglavnom srednji prihodi.

Ukupni troškovi domaćinstava se razlikuju za osnovne kategorije robe i usluga, a hrana, troškovi stanovanja i prevoza odnose najveći deo prihoda. Međutim, potrošači sa različitim visinama prihoda imaju različite obrasce potrošnje.

Ernest Engel, nemački statističar, pre više od jednog veka, proučavajući kako porodica usklađuje svoje izdatke sa porastom dohotka, zapazio je da s porastom porodičnog dohotka:

1. Opada relativno učešće izdataka za hranu,
2. Procenat izdataka za stanovanje i potrebe domaćinstva ostaje isti,
3. Raste procenat izdataka za odeću prevooz, zdravstvene usluge i sl., kao i da
4. Raste procenat izdvojen za "luksuzne" potrebe i štednju.

Engelovi zakoni o obrascima strukture potrošnje, koji nastaju s porastom porodičnog dohotka, potvrdila su i kasnija istraživanja.

Dakle, kao i u drugim delatnostima tako i u osiguranju ekonomsko okruženje određuje struktur potreba za pojedinim vrstama osiguranja ali i uspešnost u institucionalnom investiranju osiguravajućih i reosiguravajućih društava.

Svetska finansijska a potom ekonomska kriza najeksplicitnije je ukazala kako delatnost osiguranja i reosiguranja može biti ugrožena i ostvarenjima finansijskih rizika. Uticaj krize bio je najveći za osiguravače i reosiguravače koji su se bavili netradicionalnim poslovima kao što je bio slučaj sa osiguravajućom grupacijom AIG ili Swiss Re. Osnovana 1919. godine, u Šangaju u Kini, American International Group (AIG) je bila jedna od vodećih osiguravajućih grupacija u svetu¹³⁹, sa sedištem u Njujorku i poslovnim aktivnostima u više od 130 zemalja. Uprkos posedovanju imovine ukupne vrednosti preko bilion dolara i godišnjih prihoda merenih u stotinama milijardi dolara, ova kompanija je usled krize na tržištu hipotekarnih kredita zapala u krizu. Naime, kompanija je već tokom jula meseca 2007. godine iskazala izloženost kreditnoj krizi po osnovu investicionih plasmana povezanih sa *subprime* kreditima. Već početkom 2008. godine revizori su utvrdili značajne propuste u finansijskim izveštajima a kompanija je u avgustu 2008. godine iskazala gubitak od 13 milijardi dolara od čega po osnovu poslova svopova u transakcijama sekjuritizacije *subprime* hipotekarnih kredita gubitak u visini od 5.6 milijardi dolara.

139 AIG je prema veličini ostvarenih prihoda u 2005. i 2006 godini bio na četvrtom a u 2007. godini na petom mestu na rang listi osiguravajućih društava u svetu.

Rejting agencije Moody's i Standard & Poor's su 15 septembra umanjile rejting AIG-a, što je zajedno sa padom vrednosti akcija AIG-a,¹⁴⁰ uslovalo probleme prikupljanja dodatnog kapitala. Učešće u poslovima garancija u transakcijama sekjuritizacije *subprime* hipotekarnih kredita ključni je uzrok snažnog uticaja finansijske krize na finansijske performanse AIG-a.¹⁴¹

U domenu poslova prihvata rizika, najznačajniji uticaj svetska finansijska kriza ima na specijalizovane osiguravače koji su obavljali poslove osiguranja obaveza emitenata obveznica.¹⁴² Ova vrsta osiguranja počinje se primenjivati od sedamdesetih godina dvadesetog veka¹⁴³ isključivo kao oblik finansijskog garantovanja za obaveze isplate glavnice i kamate emitenata obveznica lokalnih organa uprave, dakle hartija od vrednosti sa relativno predvidivim rizicima, a vremenom se proširuje i na oblast tzv. strukturnih finansija, odnosno garantovanje obaveza u poslovima sa sekjuritizovanim potraživanjima i kolateralizovanim dužničkim obligacijama.

Za ostale osiguravače i reosiguravače problemi uzrokovani u domenu opstanka specijalizovanih osiguravača multiplikativno su se negativno odrazili. S jedne strane, osiguravači i reosiguravači su suočeni sa povećanim odštetnim zahtevima po osnovu osiguranja od odgovornosti direktora i članova uprava specijalizovanih osiguravača kao i po osnovu njihovih osiguranja od odgovornosti za greške i propuste a po osnovu pokretanja sudskih postupaka od strane finansijskih institucija koje su bile primorane da otpišu hartije od vrednosti koje su bile garantovane od strane specijalizovanih osiguravača čiji je rejting umanjen. Takođe, osiguravači i reosiguravači koji investiraju u obveznice za koje su garantovali specijalizovani osiguravači, čiji je rejting umanjen a samim tim i rejting hartija od vrednosti za koje su oni garantovali, su suočeni ili će se suočiti sa potrebom otpisa vrednosti tih investicionih plasmana. Konačno, oni osiguravači i reosiguravači koji su investirali u specijalizovane osiguravače

140 Vrednost akcija AIG-a 16 septembra 2008. godine pala je na 1.25 dolara sa najviše vrednosti od 72.65 dolara po akciji zaeležene u drugom kvartalu 2007. godine.

141 Transakcije sekjuritizacije podrazumevaju emisiju hartija od vrednosti koje su kolateralizovane gotovinskim tokovima aktive inicijatora transakcije. Međutim, često investitori zahtevaju dodatna obezbeđenja, odnosno eksterna kreditna unapređenja. Prodajom pokrića za slučaj ostvarenja kreditnog rizika (*credit default swaps*) osiguravači, banke ili hedž fondovi garantuju obeštećenje investitorima ukoliko emitenti obveznice ili druge obligacije nisu u mogućnosti da izmire svoje obaveze isplate glavnice i kamate. Ukoliko se ostvari kreditni rizik prodavac pokrića plaća kupcu koji svoje obaveze prema prodavcu pokrića, za razliku od osiguranja, nastavlja da izmiruje do isteka pokrića.

142 Reč je o kaucijskom osiguranju, odnosno garancijskom kreditnom osiguranju koje u korist poverioca zaključuje dužnik sa osiguravačem u cilju zadobijanja poverenja poverilaca pružajući im garancije u vidu ugovora o osiguranju. – Izvor: Marović, B., *Osiguranje i špedicija*, Stylos, Novi Sad, 2001, str. 229-230

143 Razvoj ove vrste osiguranja suštinski je nastao 1971. godine kada je osnovano prvo specijalizovano osiguravajuće društvo American Municipal Bond Assurance Corporation (sadašnji Ambac) koje se počinje baviti isključivo poslovima pružanja usluga osiguravajućeg pokrića ove vrste kreditnog osiguranja.

su takođe ugroženi s obzirom na činjenicu da je pad rejtinga uslovio i pad vrednosti plasmana u specijalizovane osiguravače obveznica.¹⁴⁴

Ispoljena finansijska kriza uticala je na usporavanje ukupnih ekonomskih aktivnosti, tražnja za uslugama osiguravajućeg porkića je bila umanjena. Smanjenje tražnje za uslugama osiguravajućeg pokrića posebno je bilo izraženo u domenu životnih osiguranja, s obzirom na umanjenju spremnost osiguranika u sadašnjim uslovima na neophodnu dugoročnu posvećenost ovim vrstama osiguranja. Takođe, povećan je bio broj prevremenog raskida ugovora kod nekih vrsta životnih osiguranja, a zbog značajno umanjenih investicionih prinosa posebno je umanjena tražnja za životnim osiguranjima povezanim sa ulaganjima u fondove. Međutim, finansijska kriza je u potpunosti bila bez uticaja na neke vrste osiguranja kao što su na primer, zdravstveno osiguranje, osiguranja energetskog sektora i osiguranja poljoprivrede. Osim navedenog, javio se i veći broj prevara u osiguranju, što je takođe posledica ostvernja sistemskog rizika.

Ekonomija se u prethodnom desetogodišnjm periodu oporavila od krize ali značajan ekonomski rast koji bi uticao na povećanje kamatnih stopa je izostao.

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 predhodnu 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 u 2008. godini, kamatne stope na globalnom planu su bile znatno niske. Takvo stanje kamatnih stopa ozbiljno je ugrozilo investicione ali i ukupne poslovne prihode osiguravajućih društava. Velik značaj na investiciono okruženje osiguravajućih društava

144 Na primer, osiguravajuća i reosiguravajuća grupacija XL Capital koja je posedovala 46% udela u specijalizovanom osiguravaču obveznica sa Bermudskih ostrva, kompaniji Security Capital Assurance (SCA) sadašnjoj Syncora Holdings, je samo u februaru 2008. godine morala da otpiše svoje investicije u SCA u visini od 117 miliona dolara.

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. EURIBOR je i zaključno sa novembrom negativan i to i mesečni i tromesečni i šestomesečni i godišnji. Dakle, trenutno je na pozajmice sredstava između evropskih banaka nezabeležena situacija da je kamata zapravo negativna. Takođe, u SAD je prinos na desetogodišnje državne obveznice na rekordno niskom nivou još od 1965 godine. Dok je referentna stopa Federalnih rezervi na nivou oko nule, prinosi na desetogodišnje državne obveznice su početkom decembra iznosili 2,35%.

Od početka globalne finansijske krize, centralne banke su kupovale velike obime državnih obveznica čime su značajno povećali obime svojih bilansa. 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, s obzirom da će doći do rasta kamatnih stopa, ali će potencijalno doći i do opadanja ekonomske aktivnosti što će uticati na smanjenje tražnje za osigurannjem.

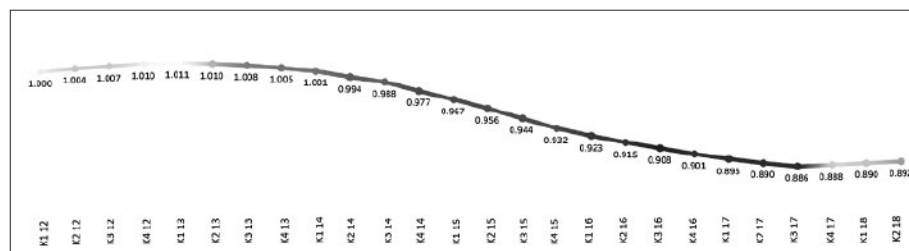
Godišnje promene kamatnih stopa imaju mali uticaj na osiguravajuća društva životnih osiguranja. Ona prenose samo mali deo investicionih portfelja svake godine (oko 10%) tako da rastuće ili padajuće kamatne stope u jednoj godini imaju marginalan ili zakasneli uticaj na ostvarenje prinosa od određenog 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 2018. godini svetska ekonomija ostvarila je skroman, ali pozitivan rast. Prema podacima World Economic Outlook Svetske banke, na osnovu podataka zaključno sa oktobrom 2018. godine, rast BDP-a u razvijenim zemljama je iznosio oko 2,4%, u zemljama u razvoju 4,7 i u svetu ukupno 3,7%. Rast BDP-a u SAD iznosio je 2,9%, rast u Zapadnoj Evropi iznosio je 1,9%, Kini 6,6%, Srbiji 4%, Hrvatskoj 2,8%, Sloveniji 4,5%, Bosni i Hercegovini 3,2%, Crnoj Gori 3,7% i Makedoniji 1,6%.

Globalne premije osiguranja porasle su znajno u 2017. godini, posebno u trećem i četvrtom kvartalu, zahvaljujući značajnim katastrofalnim štetama ostvarenim u drugoj polovini te godine. 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.

Ovakav rast premija u 2018. godini ne treba očekivati s obzirom da su osiguravajuća i reosiguravajuća društva se konsolidovala. Mogući su manji porasti u onim vrstama neživotnih osiguranja koje su pogođene, pre svega mislimo na imovinsko osiguranje, na osiguranja koja su pogođena katastrofalnim štetama, pre svega uraganima ali i požarima i zimskim olujama. Grafikon 11 ilustruje trendove kretanja premija po kvartalima u periodu od 2012. do 2018. godine.

Grafikon 11: Indeks komercijalnih premija osiguranja u periodu 2012-2018

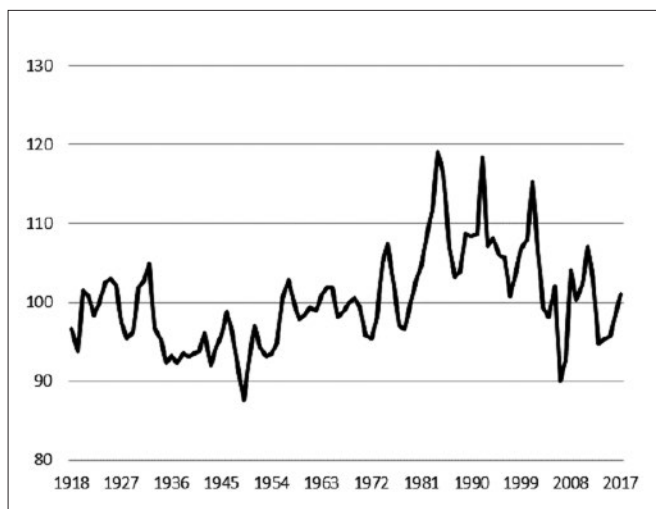


Izvor: Marsh, Global Insurance Market Index, second quarter 2018

Kao što se može videti na grafikonu, premije komercijalnih osiguranja su u blago rastućem trendu i u 2018. godine. Može se očekivati blagi porast premija neživotnih osiguranja u vrstama osiguranja koje su pogođene katastrofalnim štetama ali do značajnijeg rasta zabeleženog u 2017. godini ne bi trebalo da dođe ako se ima u vidu dejstvo katastrofalnih šteta u 2018. godin. Međutim, kombinacija katastrofalnih šteta iz 2018. i iz 2017. godine uzrokovala je relativnu neprofitabilnost u poslovima osiguranja. Ovo je posebno opasno u uslovima lošeg finansijskog ambijenta, u smislu niskih prinosa za osiguravače kao institucionalne investitore.

Profitabilnost u poslovima neživotnih osiguranja merena kombinovanim raciom ili sjedinjenom stopom, odnosno odnosom ukupnih premija prema zbiru ukupnih šteta i troškova, pokazuje da je u veini nacionalnih tržišta na nedovoljnom, odnosno ispod prosečnom nivou. To se jasno vidi i na grafikonu 12.

Grafikon 12: Profitabilnost neživotnih osiguravača u poslovima osiguranja



Izvor: sigma 4/2018: Profitability in non-life insurance: mind the gap, Swiss Re, Zurich, 2018.

Na grafikonu se jasno vidi da će profitabilnost morati da se unapredi a na to ukazuje i studija Swiss Re-a. Analiza Swiss Re-a implicira da je profitabilnost u poslovima osiguranja, merena sjedinjenom stopom, neadekvatna te da postoje jazovi mereni odnosom profita iz poslova osiguranja prema procentu premija od 5 do 9 procenata. Analiza ukazuje da osiguravajuća društva moraju unaprediti profitabilnost ukoliko žele da prinos na kapital u budućem periodu bude 10%.

Dakle, uticaj krize bio je višestruk i osiguravajuća i reosiguravajuća društva moraju biti spremni na moguće udare u budućem periodu.

Sve su izraženije sumnje da je buduća kriza moguća. Međutim, niko ne može sa sigurnošću predvideti kada bi se ona mogla desiti. Međunarodni monetarni fond je dao svoju procenu pada ekonomske aktivnosti u šestomesečnom predviđanju, revidirajući tako procene o potencijalnom globalnom rastu. Globalni ekonomski rast za 2019. godinu smanjen je sa 3,7% prognoziranih u oktobru 2018. godine na 3,3%. U proteklom desetogodišnjem periodu ovo će biti drugi po redu najniži ekonomski rast od 2009. godine kada je ostvaren rast od svega 3%.

11. Demografski izazovi

Stanovništvo kao okruženje može se posmatrati po broju, gustini, lokaciji, dobu, polu, rasi, obrazovanju, zanimanju, itd. Navodimo ključne demografske trendove koji će imati svog uticaja i na delatnost osiguranja.

Porast broja stanovnika u svetu je tendencija koja nije ravnomerna, budući da neki kontinenti, regije ili države imaju stagnantnu ili opadajuću stopu rasta, dok drugima stopa rasta broja stanovnika rapidno raste. Procenjuje se da u svetu u 2018. godini živi 7,6 milijardi stanovnika. Procene su da će broj stanovnika do 2045. godine preći 9 milijardi.¹⁴⁵

Najveći porast broja stanovnika odvija se u najsiromašnijim zemljama. U zemljama u razvoju živi 84% svetskog stanovništva i taj trend rasta nastavlja se po stopi od 2.6% godišnje, dok se u razvijenim zemljama porast stanovništva odvija po stopi od samo 0,6%.¹⁴⁶ U nekim razvijenim zemljama prirodni priraštaj je negativan a porast stanovništva javlja se isključivo kao posledica migracije stanovništva. Srbija jeste zemlja u razvoju ali po kretanju broja stanovnika ispod je evropskog proseka, s obzirom da uz negativan prirodni priraštaj velika je migracija ljudi ka inostranstvu.

Tendencije u porastu broja stanovnika odraziće se na delatnost osiguranja u pozitivnom smislu i to na sve vrste osiguranja. Međutim, tendencije u razvoju osiguranja će se promeniti u pravcu razvoja u Aziji dok će u razvijenijim delovima sveta, pre svega u Evropi i Severnoj Americi doći do razvoja onih vrsta osiguranja koje su karakteristične za starije doba, s obzirom na tendencije u domenu pomeranja starosne granice ali i generalnog starenja ovih zemalja.

Pomeranje starosne granice je drugo bitno obeležje svetskog stanovništva. Naime, u svetu vlada trend starenja stanovništva. Godine 1950. u svetu je živeo samo 131 milion ljudi koji su bili stariji od 65 godina dok se u 1995. njihov broj povećao na 371 milion a očekivanja su da će do 2050. godine jedna od 10 osoba u svetu biti starosti 65 godina ili više.

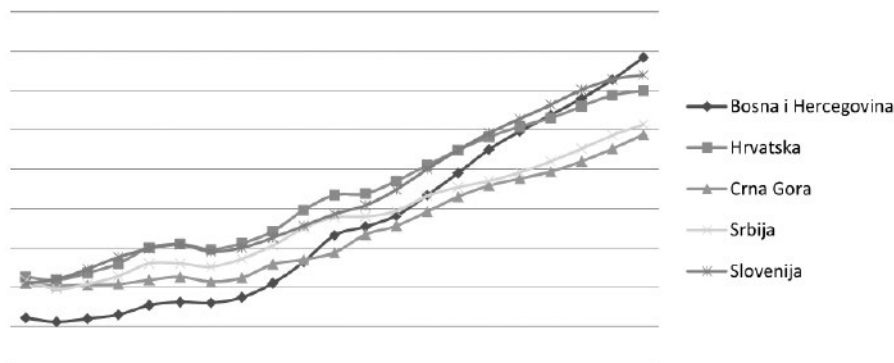
Tendencije starenja stanovništva odraziće se na promenu tražnje uopšteno ali i u osiguranju posebno. Na primer, tražnja za lekovima i zdravstvenom negom će porasti a time i tražnja za zdravstvenim osiguranjem. Gotovo sve afričke zemlje, južnoameričke zemlje, bliskoistočne, Turska i Indija su zemlje sa veoma mladom populacijom kao i ubrzanim rastom stanovništva Zemlje EU, severnoameričke zemlje, Rusija i Kina su zemlje sa relativno starijom populacijom. Nemačka ima najstariju populaciju u Evropi. Proizvodi kao što su mleko, pelene, školski pribor i dečije igračke važnije su u zemljama koje imaju mladu populaciju nego u zemljama sa starijom populacijom. Takođe, slični trendovi su i u osiguranju. Opašće tražnja za osiguranjima automobila, bilo autoodgovornosti bilo kasko osiguranja, opašće tražnja za životnim osiguranjima ali će porasti potreba za zdravstvenim osiguranjem.

Grafikon 13 prikazuje tendencije porasta učešća stanovnika preko 60 godina u Srbiji i regionu bivše Jugoslavije.

145 World POPClock Projection, U.S. CensusBureau, 2011.

146 World Development Indicators Database, World Bank, https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?name_desc=false, (pristupljeno 20.02.2019.).

Grafikon 13: Procentualno učešće osoba iznad 60 godina u ukupnoj populaciji



Izvor: World Population Prospects: The 2008 Revision, Department of Economic and Social Affairs, Population Division United Nations, 2010.

Sa rastom stepena razvijenosti zemlje broj članova domaćinstva postepeno opada, što utiče na strukturu potrošnje. Sve manje je bračnih parova, posebno bračnih parova sa decom a raste broj samačkih domaćinstava i bračnih parova bez dece. Samcima, razvedenim, neudatim, udovicama ili udovcima, potrebni su manji stanovi, jeftiniji i manji kućni aparati, nameštaj i dekorativni dodaci manjih dimenzija i manja pakovanja prehrambenih proizvoda. Manjim porodicama i samcima takođe izostaje potreba za značajnijim životnim osiguranjem, a obim premije će se smanjivati u gotovo svim drugim vrstama osiguranja.

Geografsko pomeranje stanovništva je jasno vidljivo na primeru Italije, Španije i Francuske, gde se stanovništvo seli sa juga na sever zbog mogućnosti zaposlenja, što sa aspekta marketara znači smanjenje tražnje za zimskom odećom i uređajima za kućno grejanje a povećanje tražnje za klimama. Slični trendovi pristuni su u regionu, svakako u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Srbiji, koji se odražavaju u emigraciji stanovništva čime se smanjuje ukupno tržište za osiguravajuća društva.

Generalni trend je i rast obrazovanosti i informisanosti što rezultira tražnjom za kvalitetnijim proizvodima, knjigama, personalnim računarima, zabavom, putovanjima, i sl. Takođe, veća obrazovanost i informisanost uticaće i na povećanje tražnje za svim vrstama osiguranja. Svakako, osiguravajuća društva moraju unaprediti svoje sposobnosti plasiranja pravovremenih, tačnih i potpunih informacija na tržište kako bi bile iskorišćene prednosti koje sada izostaju. Empirijski podaci potvrđuju da osiguranici u pojedinim vrstama osiguranja nisu dovoljno obavešteni niti imaju razvijenu svest o potrebi za osiguranjem.

Na sve navedene trendove osiguravajuća društva će morati adekvatno, strateški da odgovore. Smanjenje populacije u razvijenim zemljama kao i porast starijih osoba zahvaljujući povećanju prosečne starosti, biće svakako

ključni trendovi sa kojima će se suočavati osiguravajuća društva u razvijenijim zemljama. U zemljama u razvoju svi trendovi koji se iz današnje perspektive mogu oceniti, ići će u korist razvoja delatnosti osiguranja u tim zemljama.

12. Zaključak

U radu su prikazani i analizirani ključni trendovi i strategijska opredeljenja osiguravajućih i reosiguravajućih društava u domenu digitalizacije, globalizacije, diverzifikacije, upravljanja rizicima i reosiguranja, marketinga, katastrofalnih šteta, kao i izazova ekonomskog i demografskog okruženja.

Digitalizacija je jedno od gorućih pitanja sa kojim se suočava delatnost osiguranja u celini, u svetu i u regionu. Kao što je u radu ukazano, digitalizacija nosi brojne prednosti ali i potencijalne nedostatke. Pored brojnih pozitivnih efekata digitalizacije u osiguranju, koji uključuju uštede u troškovima na osnovu redukcije troškova odštetnih zahteva i troškova administracije, veću efikasnost, veću konkurentnost, bolje udovoljavanje zahtevima osiguranika, državnih organa, rejting agencija, preciznijeg određivanja premija osiguranja i boljeg upravljanja rizicima i kapitalom, digitalizacija ima i negativne aspekte. Negativni aspekti digitalizacije uključuju povećanje troškova usled potrebe ulaganja u edukaciju ljudi kao i kupovinu hardvera i softvera koji će podržati sprovođenje digitalizacije, veću opasnost od kopiranja biznis modela zasnovanog na digitalizaciji i pojavu nove konkurencije u vidu tehnosiguranja, veću izloženost rizicima, pre svega sajber riziku, mogućnost donošenja pogresnih zaključaka u analitici baziranoj samo na digitalnoj obradi podataka, otpore određenih segmenata osiguranika, posebno starijih kao i probleme u održavanju i upravljanju odnosima sa potrošačima, odnosno osiguranicima usled odsustva ličnog kontakta u prodaji zasnovanoj na informacionim tehnologijama.

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. 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. Dakle, strategijski menadžment omogućava realizaciju postavljenih ciljeva osiguravajućih i reosiguravajućih društava. U fokusu strategijskog menadžmenta osiguravajućih i reosiguravajućih društava moraju biti unutrašnji raspoloživi resursi kao i trendovi iz mikro i makro okruženja koji utiču na mogućnost realizovanja ciljeva društva kao celine. Smatramo da analizirani trendovi moraju dobiti pažnju strateškog menadžmenta te smo u tom kontekstu i razmatrali ključne izazove za delatnost osiguranja i reosiguranja.

Diverzifikacija je u samoj suštini osiguranja i reosiguranja. Bez diverzifikacije rizika i njegove atomizacije na niži nivo delatnost osiguranja ne bi bila moguća. Stoga posebnu pažnju strategijski menadžment mora posvetiti diverzifikaciji. Najvažnije pitanje u okviru diverzifikacije jeste diverzifikacija rizika, prostorna i vremenska, kako bi osiguranje i reosiguranje uopšte mogli da funkcionišu, kako bi se ispunili uslovi osigurljivosti ali i primenljivost teorije verovatnoće i zakona velikih brojeva. Kada je reč o pitanjima diverzifikacije proizvoda, odnosno usluga osiguranja i samog poslovanja, različita empirijska istraživanja nemaju zajednički stav o koristima diverzifikacije. U nekim se diverzifikacija povezuje jasno sa uspehom, dugoročnim opstankom i razvojem osiguravajućih društava. U drugim empirijskim studijama diverzifikacija nema jasnu korelaciju sa uspehom osiguravajućih društava. Istorijsko iskustvo ukazuje da je diverzifikacija vrsta osiguranja kojima se određeno osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo bavi pozitivno korelisana sa opstankom osiguravača, odnosno reosiguravača. Na to eksplicitno ukazuju primeri reosiguravača sa Bermudskih ostrva koji su zbog fokusiranja na katastrofalne rizike i to samo rizike uragana u SAD pretrpeli značajne štete a mnogi su i bankrotirali, usled katastrofalnih sezona uragana i ostvarenja većeg broja uragana u jednoj godini. Dakle, u slučaju dileme kompozitnih ili diverzifikovanih osiguravača nasuprot nediverzifikovanih i specijalizovanih za određenu vrstu osiguranja, zaključujemo da značajnu prednost u pogledu opstanka imaju kompozitna osiguravajuća društva.

Upravljanje rizicima je ključna delatnost osiguravajućih društava. Naglašavamo da u upravljanju rizikom osiguravajuća društva ne upravljaju samo rizicima osiguranja prihvaćenim od osiguranika u osiguravajuće pokriće, već i kreditnim, operativnim, tržišnim i drugim rizicima. Ključno pitanje u upravljanju rizicima jeste obezbeđenje potrebnog kapitala kako bi se obezbedilo pokriće za identifikovane rizike. Upravljanje rizicima treba da bude u fokusu ne samo strategijskog opredeljenja osiguravajućih i reosiguravajućih društava već i korporativnog upravljanja. Da bi upravljanje rizicima uspešno funkcionisalo, neophodno je da bude elemenat strateškog opredeljenja osiguravajućih društava. Strateškim pristupom obuhvatu rizika omogućava se upravljanje svim rizicima istovremeno uz izbegavanje "silos" pristupa koji ne koristi prednosti odsustva korelacija među rizicima. Strategijsko opredeljenje za upravljanje rizicima je značajno i zbog adekvatnog upravljanja kapitalom. Posvećenost viših nivoa menadžmenta upravljanju rizicima takođe je bitna. Posebno se značaj upravljanja rizicima osiguravajućih i reosiguravajućih društava naglašava novom regulativom Solventnost II. Reosiguranje ima ključni značaj u upravljanju rizicima osiguravajućih društava, zajedno sa saosiguranjem i transferom rizika na tržište kapitala. Analizirali smo i ključne korake zaključivanja ugovora o reosiguranju. Pri tome, reosiguranje kao oblik prostorne distribucije rizika faktički predstavlja zamenu za kapital osiguravača.

Strateški marketing menadžment u osiguranju treba da bude fokusiran na obezbeđenje klijenata i odnosa sa klijentima. U tom smislu strateški se mora uspostavljati saradnja između različitih sektora unutar osiguravajućeg društva. Samo sprovođenje aktivnosti marketinga neće biti dovoljno za uspešan tržišni plasman i utakmicu ukoliko izostanu i drugi sektori. Na primer, ako premija osiguranja nije određena adekvatno, tako da je dovoljno velika da pokriva cenu rizika i obezbeđuje profit osiguravaču ali i da je dovoljno mala da bude konkurentna, marketing neće moći da ostvari značajnije rezultate, nezavisno od napora u sprovođenju marketinških aktivnosti. Takođe, ukoliko rešavanje odštetnih zatheva nije adekvatno svi marketinški naponi neće moći povratiti poverenje osiguranika. U sprovođenju strategije marketinga sprovode se aktivnosti koje se odnose na istraživanje marketinga, odnosno marko i mikro okruženja, sprovodi se segmentacija tržišta i targetiranje, upravlja pojedinim instrumentima marketing miksa i upravlja odnosima sa osiguranicima.

Ostvarenje katastrofalnih šteta uz sve češće njihovo ostvarenje, jednim delom uzrokovano zbog evidentnosti klimatskih promena, i uz sve veće materijalne štete, zbog rastuće koncentracije materijalnih bogatstava u katastrofalnim događajima izloženim područjima, dovodi do velikog negativnog uticaja na ekonomije i posebno na delatnost osiguranja i reosiguranja. Ostvarivanje sve češćih katastrofalnih šteta sa sve intenzivnijim posledicama dovelo je do problema upravljanja velikim brojem odštetnih zahteva ali pre svega do problema ograničenosti kapaciteta tradicionalnog reosiguranja i retrocesija. Tipičan odgovor osiguravajućih društava na katastrofalne događaje, posebno one koji uzrokuju potrebu ponovnog utvrđivanja njihovih procena verovatnoće nastanka i intenziteta mogućih posledica, jeste ograničavanje ponude osiguravajuće zaštite i povećanje cena ograničenog pokrića koje je na raspolaganju. Svi principi na kojima se bazira primena osiguranja su poništeni ostvarenjem katastrofalnih šteta. Narušena je i osigurljivost i reosigurljivost. Rešenje je nađeno u primeni alternativnih mehanizama transfera rizika osiguranja na tržište kapitala i javno-privatnim partnerstvima. Problematika katastrofalnih šteta i upravljanja njima mora biti u domenu strateškog menadžmenta a posebno strateškog planiranja za buduće katastrofalne događaje, ulogu delatnosti osiguranja i reosiguranja u njihovom saniranju kao i primeni različitih modaliteta reagovanja na ugrožavanja osigurljivosti i reosigurljivosti rizika.

Ekonomsko okruženje na osiguravajuća i reosiguravajuća društva utiče višestruko. Preko uticaja na strukturu potrošnje i kupovnu moć, ekonomsko okruženje utiče na tražnju za osiguranjem kao i ukupan obim premije koju će fakturisati osiguravajuća društva, a time i reosiguravajuća društva. Takođe, ekonomsko okruženje utiče na investicione plasmane osiguravajućih društava. U radu smo ukazali na primer uticaja krize na delatnost osiguranja a potom na post krizni period. S obzirom da je uticaj ekonomskog okruženja na delatnost osiguranja višestruka, osiguravajuća društva moraju strateški razmatrati

problematiku ekonomskih kretanja i pravovremeno, proaktivno biti spremna na pokazatelje buduće krize kako bi izbegla prekide u poslovanju i obezbedila dugoročni opstanak i rast.

Demografski trendovi sa kojima će se morati suočavati osiguravajuća društva uključuju smanjenje broja stanovnika u razvijenim zemljama i nagli porast broja stanovnika u zemljama u razvoju, pre svega zemljama Azije, Afrike i Južne Amerike, porast starosne granice i povećanje broja osoba starijih od 65 godina, povećanje obrazovanosti i informisanosti, smanjenje broja članova domaćinstava i geografska pomeranja stanovništva. Navedeni trendovi uticaće na promenu strukture tražnje za uslugama osiguravajućeg pokrića u pravcu veće tražnje za zdravstvenim osiguranjima, smanjenja ukupne tražnje za osiguranjem u razvijenim zemljama, opadanjem tražnje za životnim osiguranjima u razvijenim zemljama, rast tražnje za svim vrstama osiguranja u zemljama u razvoju. Na sve navedene trendove osiguravajuća društva će morati adekvatno, strateški da odgovore.

Literatura

1. Babbel, D. F. and Fabozzi, F.J.: *Investment Management For Insurers*, Frank J. Fabozzi Associates, New Hope, PA, 1999.
2. Berger, A.N., Cummins, J.D., Weiss, M.A., and Zi, H.: "Conglomeration Versus Strategic Focus: Evidence From the Insurance Industry", *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9, No. 4, 2000, str. 323-362.
3. Berry-Stolzle, T.R., Liebenberg, A.P., Ruhland, J.S., and Sommer, D.W.: "Determinants of Corporate Diversification: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 79, No. 2, 2012, str. 381-413.
4. Bevere, L. et al: *Natural catastrophes and man-made disasters in 2018: "secondary" perils on the frontline*, Sigma No. 2, Swiss Re, Zurich, 2019.
5. Bevere, L., Schwartz, M., Raajev, S. and Zimmerli, P.: *Natural catastrophes and man-made disasters in 2017: a year of record-breaking losses*, Sigma No. 1, Swiss Re, Zurich, 2018.
6. Bobera, D.: *Preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Subotica, 2010.
7. Buble, M., et. al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
8. Business Insurance Europe, Crain Communications Inc., London, UK, April 23, 2007.
9. Capar, N. and Kotabe, M.: "The Relationship Between International Diversification and Performance in Services Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol 34, 2003.
10. Cappiello, A.: *Technology and the insurance industry: reconfiguring the competitive landscape*, Pisa, Italy, 2018.

11. CEIOPS' Report on its fourth Quantitative Impact Study (QIS4) for Solvency II, CEIOPS-SEC-82/08, Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors, November 2008.
12. Chong, Y. Y.: *Investment Risk Management*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004.
13. Convention on Cybercrime - Council of Europe - <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=185&CL=ENG> (pristupljeno 10.04.2019.)
14. Cummins, J. D., and G. Nini, G.: "Optimal Capital Utilization by Financial Firms: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Financial Services Research*, Vol. 21, No. 1, 2002.
15. Cummins, J.D., Weiss, M.A., Xie, X., and Zi, H.: "Economies of scope in financial services: A DEA efficiency analysis of the US insurance industry", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 34, No. 7, 2010.
16. Cyber operational risk scenarios for insurance companies, Institute and Faculty of Actuaries' Cyber Risk Investigation Working Party, 2018.
17. Cyber strategy for insurers: Managing physical and digital assets to protect brand and reputation, Ernst & Young, 2017.
18. Davidović, S.: Potrebni su bolji temelji za digitalizaciju, *Svet osiguranja*, Tectus, br. 12, 2018.
19. Digitalization in Insurance: The Multibillion Dollar Opportunity, Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/digitalization-in-insurance> (pristupljeno 10.02.2019.)
20. Directive 2002/83/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002 concerning life assurance, *Official Journal L 345*, 19.12.2002.
21. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>
22. Đurićin, D.N., Janošević, S.V. i Kaličanin, Đ. M.: *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2012.
23. Elango, B., Ma, Y-L., and Pope, N.: "An Investigation Into the Diversification-Performance Relationship in the U.S. Property Liability Insurance Industry", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 75, No. 3, 2008.
24. *Emerging Systemic Risks in the 21st Century: An Agenda for Action*, OECD, Paris, 2003.
25. 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>
26. First Council Directive 79/267/EEC of 5 March 1979 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct life assurance, *Official Journal L 063*, 13/03/1979.

27. Ghosh, Dilip Kumar; Ariff, Mohamed: *Regional Financial Markets: Issues and Policies*, Greenwood Publishing Group, Westport, CT, 2004.
28. Global Cyber Executive Briefing, Insurance, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/risk/articles/insurance.html> (pristupljeno 05.04.2019.)
29. Global Financial Stability Report - . Market Developments and Issues; Chapter III. The Globalization of Financial Institutions and Its Implication for Financial Stability, International Monetary Fund, Washington, April 2007.
30. Gurtler, M.: *Das Risiko, seine Erfassung, Bemessung und Abgrenzung*, Die Versicherung, tom II, 1946
31. Harrington, S.E. and Niehaus, G.R.: *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill/Irwin, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2004.
32. *Harvey Death Toll Rises To At Least 70*, CBS News. The Associated Press. (pristupljeno 07. 09. 2017.)
33. *Houston residents begin 'massive' cleanup as Harvey death toll hits 45*, The Guardian, 1 septembar 2017.
34. Hoyt, R.E., and Trieschmann, J.S.: "Risk/Return Relationships for Life-Health, Property-Liability, and Diversified Insurers", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 58, No. 2, 1991.
35. *Insuring the future: 2018 State of Cyber Resilience for Insurance*, Accenture, 2018.
36. *International Risk Management Lexicon*, edited by Kevin W. Knight, International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994.
37. ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards, International Organization for Standardization, Geneva, 2002.
38. Jankovec, I.: *Ugovor o reosiguranju za uporedno pravo*, Beograd, 1968.
39. Jobber, D. and Rainbow, C.: "A Study of the Development and Implementation of Marketing Information Systems in British Industry", *Journal of the Marketing Research Society*, Vol. 19, No. 3, 1977, str. 104-111.
40. Jobber, D. i Fahy, J.: *Osnovi marketinga*, Data Status, 2006
41. Kodeks korporativnog upravljanja, Privredna komora Srbije, "Službeni glasnik RS", br. 99/2012.
42. Kotter, J.P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
43. Kreitner, R.: *Management*, Cengage Learning, Mason, OH, 2012.
44. Kunreuther, H. C. and Michel-Kerjan, E.O.: *At War With the Weather*, MIT Press, Cambridge, MA, 2009.
45. Levitt, T.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 1983.
46. Li, S.X., and Greenwood, R.: "The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structuration", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 12, 2004.

47. Liebenberg, A.P., and Sommer, D.W.: "Effects of Corporate Diversification: Evidence From the Property–Liability Insurance Industry", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 75, No. 4, 2018.
48. Longman dictionary of contemporary English, Pearson Education Limited, Essex, UK, 2003.
49. Marović, B. i Avdalović, V.: *Osiguranje i teorija rizika*, Centar za automatizaciju i mehatroniku; Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2006.
50. Marović, B., *Osiguranje i špedicija*, Stylos, Novi Sad, 2001.
51. Marshal, A. and Weiss, J.: Malicious Control System Cyber Security Attack Case Study–Maroochy Water Services, Australia - http://csrc.nist.gov/groups/SMA/fisma/ics/documents/Maroochy-Water-Services-Case-Study_report.pdf (pristupljeno 10.01.2019.)
52. Mašić, N.: *Internet stvari – nova digitalna pomoć osigurateljima*, Svijet osiguranja, Tectus, Zagreb, 2014.
53. Meador, J.W., Ryan, H.E., and Schellhorn, C.: "Product Focus Versus Diversification: Estimates of X-Efficiency for the US Life Insurance Industry", in Harker, T.P. and Zenios, S.A. (eds) *Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation*, Cambridge University Press, 2000.
54. Messy, F-A.: *Catastrophic Risk and Insurance*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France, 2005
55. Milward, B.: *Globalisation? Internationalisation and Monopoly Capitalism: Historical Processes and Capitalist Dynamism*, Edward Elgar Publishing, 2003.
56. 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.
57. 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.
58. Njegomir, V, et al: *Klimatske promene i osiguranje poljoprivrede*, Princip pres, Beograd, 2017.
59. Njegomir, V. and Ćirić, J.: "Information technology for risk management support", *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, Tome IX, Fascicule 1, 2011, str. 109-114.
60. Njegomir, V. and Pejanović, R.: "Importance and current issues in agricultural insurance in Serbia", *Contemporary Agriculture*, Vol. 60, Br. 1-2, str. 38-45.
61. Njegomir, V. i Maksimović, R.: "Risk transfer solutions for the insurance industry", *Economic annals*, Vol. 54, No. 180, 2009.
62. Njegomir, V.: "Osiguranje života – marketing aspekti i specifičnosti", *Marketing*, Vol. 37, Br. 1, Srpsko društvo za marketing, Beograd, br. 1, 2006, str. 29-35.
63. Njegomir, V.: "Kanali distribucije usluga osiguranja i reosiguranja", *Marketing*, Vol. 38, Br. 1-2, Srpsko društvo za marketing, Beograd, 2007, str. 47-53.

64. Njegomir, V.: "Savremeni trendovi na tržištu reosiguranja", Industrija, Vol. 34, Br. 3, Ekonomski institut, Beograd, 2006, str. 65-80.
65. Njegomir, V.: "Sistemska rizik i osiguranje", Računovodstvo, Vol. 55, Br. 1-2, 2011, str. 89-114.
66. Njegomir, V.: "Upravljanje rizikom u osiguranju emisijom obveznica za katastrofalne štete", *Ekonomski misao*, Vol. 39, Br. 3-4, 2006, str. 183-202.
67. Njegomir, V.: *Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi*, Tectus, Zagreb, 2011.
68. Njegomir, V.: *Osiguranje*, Ortomedics Book, Novi Sad, 2011.
69. Njegomir, V.: Tržište osiguranja i uloga države - stanje i perspektive finansiranja katastrofa, *Finansije*, Vol. 66, Br. 1-6, Beograd, 2011, str. 256-288.
70. Njegomir, V.: *Upravljanje rizicima osiguranja i reosiguranja*, Tectus, Zagreb, 2018.
71. *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, France, 2004.
72. Paine, C.: *Reinsurance*, Institute of financial services, Chartered Institute of Bankers, Kent, UK, 2004.
73. Pavic, I., and Pervan, M.: "Effects of Corporate Diversification on its Performance: The Case of Croatian Non-Life Insurance Industry", *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 19, No. 1, 2010.
74. Pavlović, B.: Potencijal veći od rudarenja Bitcoina, *Svet osiguranja*, Tectus, br. 10, 2018.
75. Pelling, M.: *Natural Disasters and Development in a Globalizing World*, Routledge, Oxford, UK, 2003.
76. Penezić, N.D.: *Kako postati preduzetnik*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2003.
77. Perry, C. A. *Significant Floods in the United States During the 20th Century – USGS Measures a Century of Floods*, USGS Fact Sheet 024-00, US Geological Survey, Lawrence, KS, 2000.
78. Rejda, G.E.: *Principles of Risk Management and Insurance*, Pearson Education, Inc., 2005.
79. *Report on the fifth Quantitative Impact Study (QIS5) for Solvency II*, EIOPA-TFQIS5-11/001, European Insurance and Occupational Pensions Authority, March 2011.
80. Ries, A. and Trout, J.: *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw Hill, New York, 2000.
81. *Risk Profile, Appetite, and Tolerance: Fundamental Concepts in Risk Management and Reinsurance Effectiveness*, Guy Carpenter & Company, LLC, 2009.
82. *Risks to Insurers Posed by Electronic Commerce*, International Association of Insurers Supervisors, Working Group on Electronic Commerce, Bank for International Settlements, Basel, October 2002, Updated 16 July 2003.
83. Saunders, M.A. i Lea, A.S.: "Large contribution of sea surface warming to recent increase in Atlantic hurricane activity", *Nature*, Vol. 451, No. 31, 2008, str. 557-560.

84. Scholte, J.A.: *Globalization: A critical introduction*, St. Martin's Press, New York, 2000.
85. Schroeck, G.: *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2002.
86. Servan-Schreiber, J-J: *Američki izazov*, Epoha, Zagreb, 1968.
87. sigma 4/2018: Profitability in non-life insurance: mind the gap, Swiss Re, Zurich, 2018.
88. Smith, A.: *Bogatstvo naroda*, Kultura, Zagreb, 1952.
89. Stojković, M.: *Statistika za menadžere*, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 1995.
90. The EU Enlargement and the Central and Eastern European Insurance Market - http://www.geinsurancesolutions.com/erccorporate/inst/ic/mr/0501_enlr.htm (pristupljeno 01.03.2017.)
91. The Global Risks Report 2019, 14th Edition, World Economic Forum, In partnership with Marsh & McLennan Companies and Zurich Insurance Group, Geneva, 2019.
92. Thomson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: Upotrazi za konkurentskom prednošću*, prevod originala MATE, Zagreb, 2008.
93. *Transposition of Solvency II*, Consultation Paper CP11/22, Part 1, Financial Services Authority, London, November 2011.
94. *Unlocking the Value in Claims*, Accenture, Hamilton, Bermuda, April 2001
95. Van Bruggen, A., Smidts, A. and Wierenga, B.: The impact of the Quality of a Marketing Decision Support System: An Experimental Study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, 1996, str. 331-343.
96. Varlaak, R. and Beirlant, J.: *Optimal Reinsurance Programs: An optimal Combination of several Reinsurance Protections on an heterogeneous Insurance Portfolio*, Aon Re Belgium & K.U. Leuven, 2002.
97. Vasiljev, S.: *Marketing principi*, Ekonomski fakultet u Subotici, 1999.
98. What is Blockchain Technology? A Step-by-Step Guide For Beginners, Blockgeeks, <https://blockgeeks.com/guides/what-is-blockchain-technology> (pristupljeno 17.11.2018.)
99. Wheelen, T.L. and Hunger, J.D.: *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1990.
100. White Paper Catastrophe Risk Management for the U.S. Economy, Property and Casualty Insurance (C) Committee, National Association of Insurance Commissioners, 2005.
101. Wilson, R.M.S. and Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management : planning, implementation and control*, Butterworth-Heinemann, 1999.