

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE / SHORT OR PRELIMINARY REPORT

UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U INDUSTRIJI OSIGURANJA REPUBLIKE HRVATSKE

Mihovil Andelinović | Associate Professor, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb,
mandelinovic@net.efzg.hr; ORCID ID: 0000-0003-2061-0693

Martina Sopta | PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb,
msopta@net.efzg.hr; ORCID ID: 0000-0001-7205-4989

Anja Aržek | mag.oec., Faculty of Economics and Business, University of Zagreb,
aarzek@net.efzg.hr; ORCID ID: 0000-0001-6945-3292

Sažetak: *Suvremena poduzeća moraju djelovati u današnjim uvjetima stalnih i neizvjesnih promjena. Promjene kreću već od temeljnog načina poslovanja, koje danas postaje sve više digitalno, gdje se neprestano implementiraju nove tehnologije, gdje je briga za okoliš nužnost, gdje se neprestano teži ka zelenom poslovanju. Proizvodni faktori rad i kapital koji su prije bili najvažniji u proizvodnji, nadopunjavaju se znanjem kao proizvodnim faktorom na kojem počivaju sve promjene u poduzeću. Ekonomija briše svoje nacionalne granice i postaje globalno raširena. Nekadašnja utemeljenost na profitu mijenja se poslovanjem prema društveno odgovornim principima i načelima. Navedene promjene događaju se paralelno s klimatskim promjenama, elementarnim nepogodama koje su zahvatile kako Hrvatsku tako i neke druge dijelove svijeta, pandemijom COVID-19 i krizom koju je ona donijela, rastućom inflacijom, ratom u Ukrajini i brojim drugim neizvjesnostima koje sutra donosi. Sva suvremena poduzeća pa tako i ona unutar industrije osiguranja moraju se prilagoditi svim tim novim izazovima i promjenama. Upravo menadžment igra važnu ulogu da omogući nastavak odnosno prilagođavanje poslovanja novim okolnostima pa i daljnji razvoj istoga. Osiguranje kao takvo u tome svemu ima važnu ulogu, jer jamči svojevrsnu stabilnost s jedne strane, a s druge strane svojim djelovanjem može potaknuti rast gospodarstva. Iako je osiguranje krenulo kao djelatnost temeljena na dobroj volji i međusobnom pomaganju sudionika u neformalnim zajednicama, do danas se ono razvilo u iznimno kompleksnu i zahtjevnu djelatnost, kojom se štite ljudi i njihova imovina. Temeljna zadaća osiguravajućih društava je raspodjela rizika i isplata naknade odnosno novčanih iznosa na temelju zaključenih ugovora o osiguranju. Profit i dalje predstavlja cilj kojim se poduzeće vodi, ali sam profit nije dovoljan, nego su važni i interesi i potrebe širih društvenih zajednica. Uloga upravljačke ekonomike, koja je okosnica ovog rada, ima ulogu identificirati i predvidjeti moguće promjene te sukladno tome sugerirati menadžmentu kako da prilagode poslovanje novim izazovima.*

Ključne riječi: industrija osiguranja, zaračunata premija, menadžment, poslovni procesi, analiza

Jel klasifikacija: G22, M21

UVOD

Promatrajući industriju osiguranja u cijelosti, može se zaključiti da su ljudski faktor i financijski resursi bitni čimbenici poslovnog rezultata. U realizaciji profitnih ciljeva, upravljačka ekonomika koristi alate kojima kontrolira kompleksnost upravljanja velikih sustava u industriji osiguranja, koji su najčešće i međunarodnog karaktera. Jedan od njih je svakako aktaurski dio poslovanja koji određuje optimalizaciju poslovnih rezultata i njihovu tehničko-financijsku isplativost. Prema (Rupčić, 2016.) upravljački aspekti suvremenog poslovanja obuhvaćaju prije svega razlog i ciljeve poslovanja poduzeća, odnosno modele ponašanja poduzeća. Zatim je upravljačka ekonomika postavljena u funkciji poslovnog odlučivanja te kroz analizu interesno-utjecajnih skupina se poduzeće postavlja kao sustav stvaranja društvene dodatne vrijednosti i na kraju mjerenje tih rezultata suvremenih poduzeća. Promatrajući i analizirajući industriju osiguranja, može se reći da su bitan segment kvote šteta (Tablica 1.). Kvota šteta u omjer stavlja likvidirane štete uvećane za promjenu pričuva šteta i promjenu ostalih tehničkih pričuva sa zarađenim premijama osiguranja. Može se zaključiti da u industriji osiguranja primaran cilj poslovanja poduzeća su optimalizacija šteta koje su računovodstveno troškovna strana u bilanci poduzeća. Dublja analiza troškova stavlja u omjer zbroj poslovnih rashoda, ostalih tehničkih troškova sa zarađenim premijama osiguranja (bez oduzimanja dijela predanog u reosiguranje).

Tablica 1. Pokazatelj kvote šteta, kvote troškova i kombinirane kvote za poduzeće Croatia osiguranja d.d.

Temeljni pokazatelji	2020. (u %)	2021. (u %)	Promjena
Kvota šteta	56,2	52,3	-3,9 postotnih bodova
Kvota troškova	39,1	40,6	+1,5 postotnih bodova
Kombinirana kvota	95,3	92,9	-2,4 postotna boda

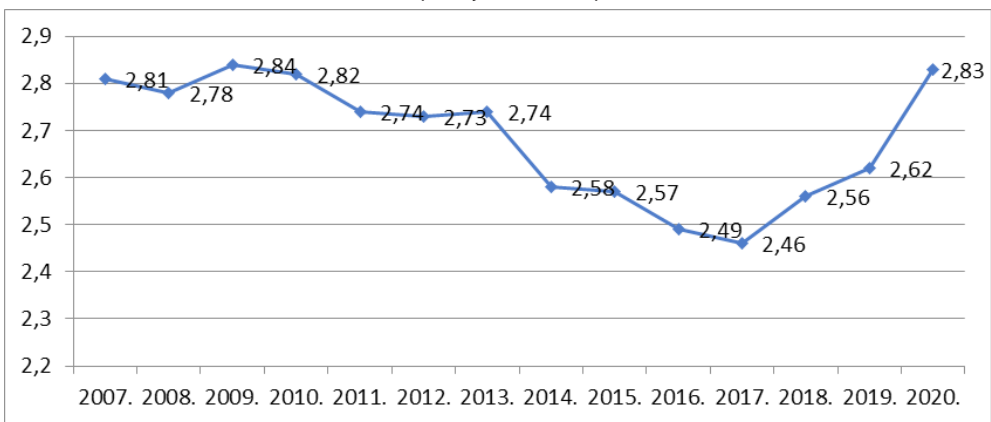
Izvor: Priredili autori na temelju: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

Analizirajući u tablici navedenu kombiniranu kvotu, važno je naglasiti da nju čini zbroj kvote šteta i kvote troškova. Kombinirana kvota ujedno stoji kao najvažniji pokazatelj kvalitete poslovanja. Taj pokazatelj izražen postotno veći od 100% ukazuje na negativan poslovni rezultat, što upućuje na loše poslovanje i nedostatnost zarađenih premija za pokrivanjem nastalih troškova i šteta. Ukoliko je pak veći od 100%, poslovanje je učinkovito. Pokazatelj u svojem izračunu ne uključuje moguće ostvarene dobitke, što je zapravo jedan od načina kojima bi osiguravajuća društva preko ulaganja pokrivali gubitke iz poslovanja prodaje osiguranja.

Na temelju tablice 1. može se primijetiti kako je poduzeće u 2021. godini poboljšalo svoje pokazatelje za 2,4 postotna boda uspoređujući s 2020. godinom, čime se zaključuje kako je Croatia osiguranje poboljšalo i svoje poslovanje. Iako najveći dio

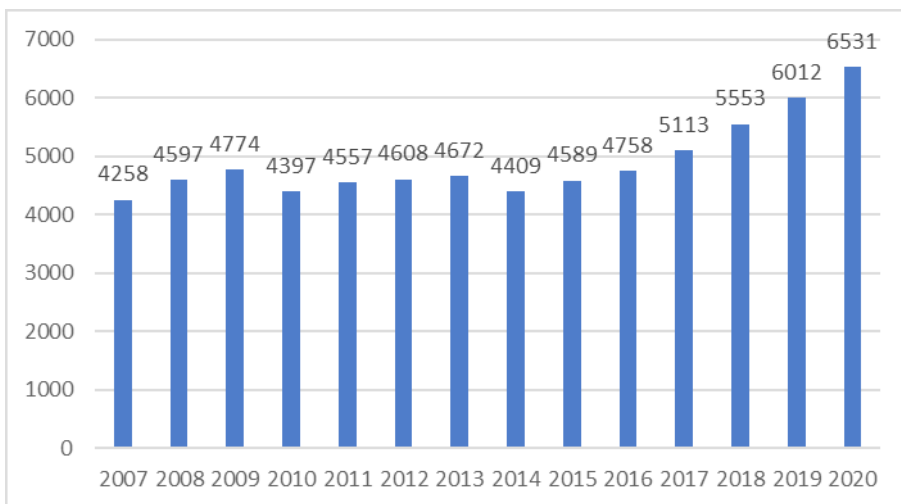
prihoda društva za osiguranje ostvaruju iz premija osiguranja, oni također pružaju i druge usluge te ulažu prikupljene matematičke i tehničke pričuve. U Republici Hrvatskoj 324 EUR iznosi bruto premija po stanovniku, dok je u državama EU ona na razini od 2.170 EUR. Osim bruto premije koja je na daleko nižim razinama uspoređujući Hrvatsku i države EU, udio premije osiguranja u BDP-u je također vrlo nizak, između 2,46% i 2,84 %, dok države EU imaju postotak na razni od 7,19%. Na grafikonu se može vidjeti kretanje udjela osiguranja u BDP-u kroz godine u RH i može se zaključiti kako industrija osiguranja u Hrvatskoj može i mora napredovati jer uvelike zaostajemo za onom u zemljama EU. U prilog tome ide i činjenica kako se Hrvatska prema Swiss Re Institutu u 2021. godini našla na 63. mjestu u usporedbi sa zemljama svijeta, s udjelom od 0,03% u ukupnoj svjetskoj premiji.

Grafikon 1. Udio premije u BDP-u Republike Hrvatske



Izvor: izrada autora prema: (HUO, 2020.)

Grafikon 2. Likvidirane štete (u mil.kn)



Izvor: izrada autora prema: (HUO, 2020.)

Sljedeći grafikon broj 2 prikazuje kako likvidirane štete neprestano rastu, od 2007. do 2020. narasle su 34,8%. U 2021. godini se rast nije nastavio, već se našao na neznatno manjoj razini od troškova likvidiranih šteta 2020. godine, točnije 1,2% manje.

Troškove u osiguranju čine 1) troškovi pribave osiguranja, čiji najveći udio zauzimaju troškovi provizije (32,71% u 2021. godini) te ostali troškovi pribave i 2) administrativni troškovi, od kojih najveću izdvojenu stavku čine troškovi plaće, porezi, doprinosi na i iz plaće (33,69% u 2021. godini), uz troškove amortizacije i ostale administrativne troškove.

Uspoređujući navedene troškove 2020. i 2021. godine, kao što se u tablici može vidjeti, narasli su 11,8%. Navedeni rast uzrokovan je rastom troškova usluga, koji su sastavni dio ostalih administrativnih troškova. Najveći uzrok tome rastu pridonijela je nova regulativa koju su društva za osiguranje pa tako i Croatia osiguranje morala primijeniti kao i unaprjeđenje digitalizacije poslovanja koju zahtijeva rastuća konkurencija.

Tablica 2. Podaci o troškovima u Croatia osiguranju d.d. (HRK)

	2021. godine	2020. godine	Promjena
Troškovi pribave	534139000	477748000	+11,8 postotnih bodova
Administrativni troškovi	396502000	389786000	+1,7 postotnih bodova
Ukupno	930641000	867534000	+7,3 postotna boda

Izvor: Priredili autori na temelju Izvješća: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

U Tablici 3 su prikazani podaci kojima se izračunava pokazatelj ROE. ROE se smanjio 3,37 postotnih poena u 2021. u odnosu na 2020. godinu i našao se na razini od 12,02%, što je pokazatelj uspješnog poslovanja društva Croatia osiguranje d.d. unatoč tome što su i kapital i neto profit bili veći u 2021.

Tablica 3. Pokazatelj ROE Croatia osiguranja d.d.

	Kapital i rezerve	Profit društva	ROE
2021.	4015799	334113	12,02%
2020.	3533839	229589	15,39%
2019.	3348464	293131	11,42%

Izvor: Priredili autori na temelju Izvješća: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

Prema pokazatelju ROE (Return on Equity) koji se računa kao neto dobit podijeljena s glavnicom, odnosno koji govori koliko dobiti poduzeće ostvaruje angažirajući kapital dioničara. Prema tom pokazatelju poslovanje Croatia osiguranja u navedenim godinama ocjenjuje se zadovoljavajućim.

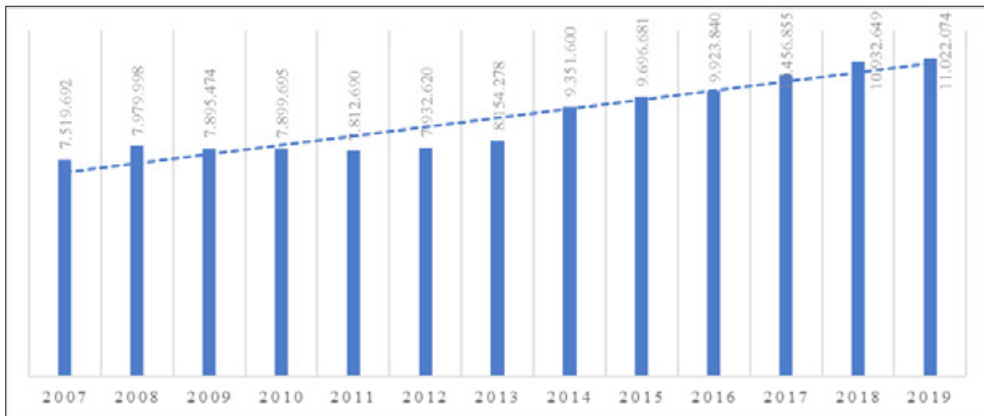
Matricom postignuća (Balanced Scorecard) prikazuje se uspješnost poslovanja kroz četiri perspektive (financijsku, perspektivu kupca, perspektivu unutarnjeg razvoja i perspektivu učenja i rasta). Kako unutar svakog poduzeća postoje različite interesne

skupine, tako svaka gleda svoj dio matrice postignuća. Menadžeri žele stvoriti najbolju vrijednost i s njome ostvariti rast profitabilnosti i unaprijediti poslovanje, dok dioničari žele stvoriti vrijednost i ostvariti povrat na uloženi kapital.

Poslovanje osiguravajućih društva može se mjeriti sljedećim pokazateljima:

- Broj prodanih polica osiguranja
- Ostvareni prihodi od poslovanja
- Uvođenje novih proizvoda i/ili usluga
- Broj prodanih polica osiguranja prema zaposlenome
- Iznos premije prema zaposlenom i slično

Grafikon 3. Broj prodanih osiguranja u Hrvatskoj

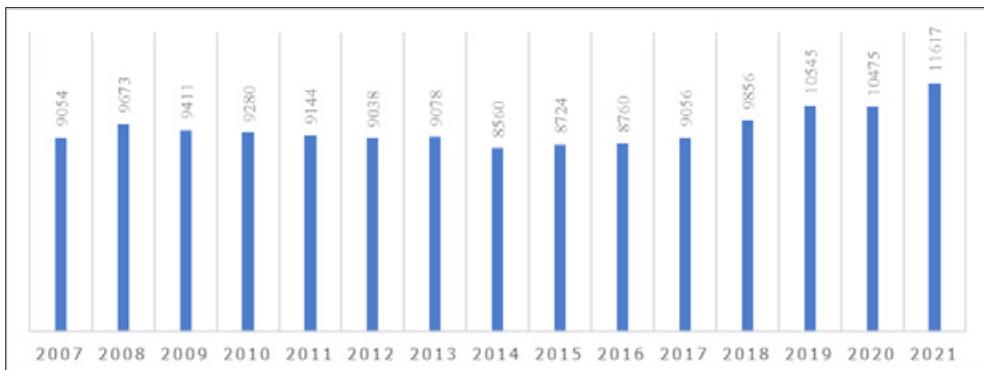


Izvor: izrada autora na temelju: (HUO, 2020.)

Broj osiguranja u neprestanom je porastu poslije 2014. godine i oporavka nakon krize 2008. godine, što se na grafikonu može i zamijetiti.

Osim rasta broja osiguranja nakon 2014. godine, u stalnom je rastu i najvažniji izvor prihoda osiguratelja, bruto premije osiguranja. Uspoređujući 2007. i 2021. godinu, bruto premija se povećala 28,31 %, što se na grafikonu 4. može i vidjeti.

Grafikon 4. Zaračunata bruto premija industrije osiguranja (u mil.kn)



Izvor: izrada autora na temelju: (HUO, 2020.)

U nastavku su analizirani podaci provedene korelacijske analize koja je provedena da bi se usporedila koreliranost podataka o naplaćenju bruto premije osiguranja i troškova likvidirane štete. Ranije se moglo vidjeti kako iznos likvidiranih šteta raste pa se željelo usporediti postoji li veza između naplaćene bruto premije osiguranja, i troškova likvidiranih šteta. Te dvije varijable stavljene su u odnos i provedena je korelacijska analiza.

Tablica 4. Korelacijska analiza broja osiguranja i likvidiranih šteta

Personov koeficijent	
Varijable	X= iznos likvidiranih šteta u ml kn
	y=bruto premija u ml kn
Izračuni	r= 0,8452 greška korelacije = 0,1543
	p vrijednost= 0,000141 t test = 5,4788
Hipoteze	H0 hipoteza: Između promatranih varijabli ne postoji linearna korelacija H1 hipoteza: Između promatranih varijabli postoji linearna korelacija
Zaključak	p vrijednost < 0,0001 odbacuje se nulta hipoteza koeficijent korelacije r je statistički značajan

Izvor: izrada autora prema podacima navedenim u ovom radu

Na razini signifikantnosti od 1%, može se primijetiti iz tablice 4. kako je p-vrijednost manja od 0,01, čime se može zaključiti da se prihvaća H1 hipoteza i da u navedenom skupu postoji linearna korelacija.

Provedeno testiranje značajnosti koeficijenta linearne korelacije među varijablama prema formulama:

Formula 1. Test veličina

$$t = \frac{R}{\sqrt{\frac{1-R^2}{n-2}}} = \frac{0,8452}{\sqrt{\frac{1-0,8452^2}{12}}} = 5,4783$$

Izvor: izračun autora prema: (Bahovec & Erjavec, 2018)

Formula 2. Teorijski t- omjer:

$$t_{\alpha/2}^{n-K+1} = t_{0,005}^{12} = 3,055$$

Izvor: izračun autora prema: (Bahovec & Erjavec, 2018)

Navedenim izračunima potvrđuje se rješenje te se dobiva da je test veličine veća od teorijskog t-omjera i zaključuje se da se ne može prihvatiti nulta hipoteza, što znači da odbijamo hipotezu koja govori da između dvije promatrane varijable ne postoji povezanost i prihvaćamo hipotezu da postoji povezanost između likvidiranih šteta i bruto premija. Dolazi se i do zaključka da je varijabla značajna u modelu čim je t vrijednost 2 ili više.

Koeficijent korelacije pokazuje da postoji pozitivna, linearna i čvrsta veza između dvije promatrane varijable.

U petoj tablici prikazan je odnos premije Croatia osiguranja u odnosu na ukupnu premiju industrije osiguranja. U apsolutnom iznosu postoji rast premije Croatia osiguranja, međutim premija je u relativnom odnosu u padu, što bi značilo da se smanjuje tržišni udio Croatia osiguranja u industriji osiguranja u Republici Hrvatskoj.

Tablica 5. Odnos premije Croatia osiguranja u odnosu na premiju u industriji

Godina	Ukupna premija osiguranja (a)	Premija Croatia osiguranja (b)	Udio (a) u (b)
2019.	10.545.095.222	2.710.032.536	25,7%
2020.	10.475.069.105	2.744.940.000	26,2%
2021.	11.616.775.000	2.910.840.000	25%

Izvor: izrada autorice s obzirom na podatke: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

Povećala se potražnja za osiguranjem imovine i osiguranjem od financijskih gubitaka, zbog svih nepogoda koje su zadnjih godina zahvatile ljude, od prirodnih nepogoda – potresa, pandemije do namjernih izazivanja – rata te sve većih strahova za time što sutra donosi. Najveće smanjenje premije zamjećuje se kod životnih osiguranja.

Tablica 6. Odnos premije po zaposlenom u Croatia osiguranju i u osiguravateljnoj industriji

Godina	Ukupna premija u industriji	Premija u Croatia osiguranju	Broj zaposlenih u industriji osiguranja RH	Zaposleni u Croatia osiguranju	Premija po zaposlenom u industriji osiguranja	Premija po zaposlenom Croatiji
2019.	10.545.095.222	2.710.032.536	8018	2248	1.315.177	1.205.530
2020.	10.475.069.105	2.744.940.000	7806	2222	1.341.925	1.235.346
2021.	11.616.775.000	2.910.840.000	7913	2292	1.468.062	1.270.000

Izvor: izrada autora s obzirom na: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

U tablici 6. u odnos je stavljena premija osiguranja i broj zaposlenika. Podaci upućuju na to da broj zaposlenika u Croatia osiguranju neznatno raste zadnjih godina, dok u cijeloj industriji to nije slučaj. Zaposleni u Croatia osiguranju d.d. čine oko 30 % zaposlenih unutar cjelokupne industrije osiguranja u RH. Premija po zaposlenom ima tendenciju rasta u apsolutnom smislu, kako u Croatia osiguranju tako i u industriji, ali premija po zaposlenom je u svim navedenim godinama niža u Croatia osiguranju od one u osiguravateljnoj industriji.

Profitabilnost poslovanja mjeri se različitim pokazateljima, između ostalog i:

- Izračunom neto profitne marže
- Izračunom povrata s obzirom na uloženi kapital
- Rastom operativnog profita
- Redukcijom troškova

Neto profitna marža pokazuje razinu ostvarenog profita s obzirom na ostvareni prihod od prodaje, u ovom slučaju prihod od prodaje čini iznos zarađene premije osiguranja.

Tablica 7. ROS (neto profitna marža) u Croatia osiguranju d.d.

Godina	Iznos zarađene premije (u mil.kn)	Neto profit (u mil.kn)	Neto profitna marža
2019.	2.486	293,1	11,8 %
2020.	2.499	229,60	9,2 %
2021.	2.599	334,1	12,9 %

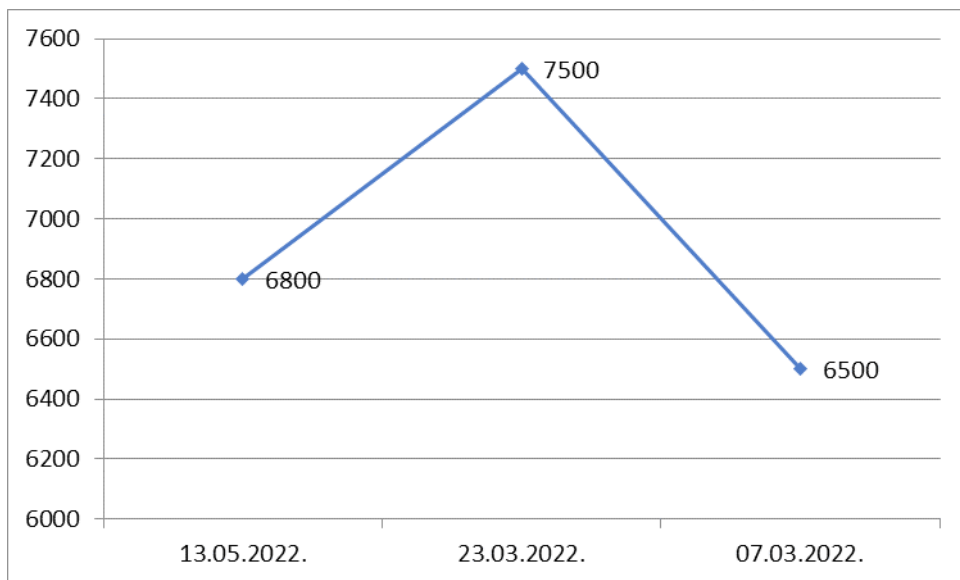
Izvor: izrada autorice s obzirom na: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

Croatia osiguranje d.d. se ističe iznimno visokim pokazateljem neto profitne marže u odnosu na onaj kod industrije osiguranja. To upućuje na učinkovito poslovanje i upravljanje troškovima. U tri navedene godine neto profitna marža kretala se kao što se iz tablice 7 može vidjeti na razinama između 9% i 12%, a ROS u industriji osiguranja je bio oko 5%, što upućuje na gotovo dvostruki bolji pokazatelj.

Stvaranje vrijednosti u poslovanju između ostalog može se mjeriti kretanjem cijene dionica. Cijena dionice odražava mišljenje i predikcije investitora o performansama i perspektivi poslovanja i položaja poduzeća na tržištu. Kretanje tržišne vrijednosti dionice Croatia osiguranja d.d. prikazano je na grafikonu 5. i za razdoblje od svibnja do ožujka 6500 HRK je bila najniža cijena, a HRK 7500 je bila najviša cijena u promatranom razdoblju. 13.5.2022 cijena se stabilizirala na razini od 6800 HRK.

Stvaranje vrijednosti još se mjeri i pokazateljima EVA (ekonomska dodana vrijednost) i MVA (tržišna dodana vrijednost).

Grafikon 5. Kretanja tržišne vrijednosti dionice Croatia osiguranja d.d.



Izvor: Izrada s obzirom na podatke Zagrebačke burze

Tablica 8. Izračun pokazatelja investiranja u Croatia osiguranje d.d.

Pokazatelj	Opis pokazatelja	2019.	2020.	2021.
P/S	Cijena dionice/ prihoda od prodaje po dionici	0,96	0,98	0,94
P/E	Cijena dionice/ neto dobiti po dionici pripisane imateljima kapitala matice	8,6	8,7	8,0
P/B	Cijena dionice/knjigovodstvena vrijednosti po dionici	0,76	0,71	0,64
BVPS	Knjigovodstvena vrijednost po dionici	8.889,2	9.558,7	10.708,0
EPS	Neto dobit po dionici pripisana imateljima kapitala matice	790,3	763,2	843,3

Izvor: izrada autora prema podacima: (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Proučavajući knjigu upravljačke ekonomike (Thomas & Maurice, 2019), može se dovesti u korelaciju upravljanje poslovnim procesima i donošenje upravljačkih odluka na konkurentnim tržištima. Upravo posebnost industrije osiguranja je u tome da počinje s prodajom osiguranja, umjesto da započinje proizvodnjom usluga, kao što to biva kod drugih djelatnosti. Imperativ poslovnih procesa osiguravajućih društava je da moraju ispuniti želje svojih klijenata. Time ujedno omogućuju i stvaranje dodatne vrijednosti za kompaniju. Kompleksnost posla osiguravatelja očituje se u potrebi za formiranjem pričuva (tehničkih i matematičkih) te u vezi s time izračunavanju aktuarskih iznosa i određivanju cijene police osiguranja. Uspješno upravljanje poslovnim procesima trebalo bi doprinijeti stvaranju vrijednosti. Prema (Ivandić, Kereta, & Vukušić., 2009.) postoje dva pristupa tome kako identificirati poslovne procese. Jedan se odnosi na identificiranje promjene stanja, a drugi na identificiranje situacija kada nastaju dodirne točke s klijentima.

Tablica 9. Istraživanje o trošku i vremenu po pojedinim procesnim aktivnostima

Procesne aktivnosti	Struktura troška (u %)	Struktura utroška vremena (u %)
Obrada štete sudski	22	21
Obrada štete međunarodne odgovornosti	9	9
Obrada štete od nezgoda	7	8
Obrada štete domaće odgovornosti	35	34
Obrada štete vezane uz imovinu	19	19
Prigovori na rješenje	3	3
Regresi	3	4
Sudski regresi	2	2

Izvor: Priredila autorica s obzirom na istraživanje: (Ivandić, Kereta, & Vukušić., 2009.)

Tablica 9. iskazuje koliko vremena zaposlenici troše obavljajući zasebne aktivnosti. To je važno za iskazati jer vrijeme predstavlja trošak. Komparativnom ana-

lizom ustanovljeno je koliko vremena je stvarno potrebno za izvršavanje određenih aktivnosti.

Analizirajući nove proizvode i usluge Croatia osiguranja, važno je istaknuti kako je Croatia osiguranje u suradnji s SWIS-RE reosiguravateljem prvu svijetu konstruiralo jedan od najsuvremenijih proizvoda osiguranja – osiguranje usjeva od suše. Prema (Ronay & Basar, 2009.) broj novih proizvoda odnosno usluga važno je kod mjerenja perspektive unutarnjih performansi osiguravatelja.

Upravljanje razvojem tehnologije i uvođenje inovacija

Digitalizacija poslovanja i sve veća upotreba tehnologije u poslovanju uvelike može optimizirati troškove osiguratelja, posebice u slučaju prodaje i distribucije osiguranja, koje se može obaviti na udaljenost i bez pretjeranog ljudskog napora.

Osim toga, nedavno su uveli LaqoPrevent platformu (Laqo, 2022) kojom promiču opreznu i sigurnu vožnju, gdje nagrađuje one koji voze po propisima, koji ne skreću naglo, koji ne upotrebljavaju mobitel u vožnji i slično, ali ne kažnjavaju one čine vozačke vještine nisu tako uspješne. Sudjelujući u vožnjama, skupljaju se bodovi koji vode do nagrade poput specijalističkog pregleda, medicinskih dijagnostika, osiguranje dokumenata i slično.

Prema (Rupčić, 2016.), uvođenjem inovacija postiže se bolja efektivnost i efikasnost u poslovanju. Inovacije se mogu ticati proizvoda, u vidu da poboljšavaju proizvod koji već postoji, bilo u vidu kvalitete, izgleda ili neke druge karakteristike. Uvođenjem tehnologije, čije prednosti se navode u nastavku, pripadaju pod procesne inovacije.

U listopadu 2020. godine Croatia osiguranje d.d. je uveo prvo hrvatsko potpuno digitalno osiguranje LAQO, čime je napravilo veliki odmak od tradicionalnog pružanja i ugovaranja usluga osiguranja. LAQO nudi uslugu ugovaranja obveznog i kasko automobilskog osiguranja. Uz korištenje aplikacije nudi se mogućnost određenog popusta onima koji manje voze. Također, smanjuje se potreba da klijenti odlaze fizički na procjenu štete, već se sve obavlja putem aplikacije. U prvih 5 mjeseci 2021. godine ostvarena je premija od približno 10 milijuna kuna.

Prema (Salvatore, 2022) upravljačka ekonomika odnosno ekonomika za menadžere odnosi se na primjenu ekonomske teorije i pomagala u analizi i odlučivanju kako bi se propitalo na koji način neka organizacija može postići svoje ciljeve ili ispuniti zadaće na najučinkovitiji način što znači da poduzeća u osiguravateljskoj industriji se neprestano prilagođavaju i razvijaju nove proizvode odnosno usluge (produkte), uvode inovacije, upotrebljavaju novu tehnologiju te adekvatno upravljaju rizicima. Kroz upotrebu nove tehnologije, stvaraju se nova virtualna tržišta koja omogućavaju obrađivanje veće količine podataka, većom preciznošću te smanjuju operativne troškove u poslovanju, što posljedično može dovesti do smanjenja premija osiguranja.

Društvena odgovornost i poslovni rezultat

Prema (Buble, 2009.) društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva razlikovanje onoga što je krivo i onoga što je pravo i u toj dvojbi odlučuje se za poslovanje prema onome što je pravo. (Buble, 2009.) navodi 10 zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća.

Tablica 10. 10 zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

Poduzimanje korektivnih akcija prije dobivanja izričitih zahtjeva.
Poslovanje s građanima i društvenim grupama prilikom rješavanja zajedničkih problema
Poštivanje industrijskih propisa
Javno priznavanje grešaka.
Sudjelovanje u socijalnim programima.
Briga za okolinu.
Uvažavanje društvenih promjena.
Postojanje i poštivanje korporativnih pravila.
Odgovaranje na socijalna pitanja.
Stalno ostvarivanje profita

Izvor: (Buble, 2009.)

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj ocjenjuje odgovorne prakse u poslovanju hrvatskih tvrtki, prema uzoru na „Business in the Community CR Indeks“. Metodologija kojom se ocjenjuje indeks uključuje kategorije:

- Održivost u ekonomskom smislu
- Društveno odgovorno poslovanje
- Briga za okoliš
- Stvaranje ugodne radne okoline
- Odnosi s tržištem
- Odnosi sa zajednicom u kojoj posluju
- Odnosi prema zaposlenicima

Sva osiguravajuća društva u Hrvatskoj izvještavaju o DOP-u u barem jednoj kategoriji. Najmanji broj društava prema (Dropulić & Čular, 2019.) izvještava o zaštiti okoliša na svojim stranicama. Također (Dropulić & Čular, 2019.) navodi kako osiguravajuća i reosiguravajuća društva u Hrvatskoj moraju poboljšati izvještavanje o DOP-u. Smatra se kako navođenje takvih dodatnih informacija nagrađuju svi u okruženju poslovanja takvih društava.

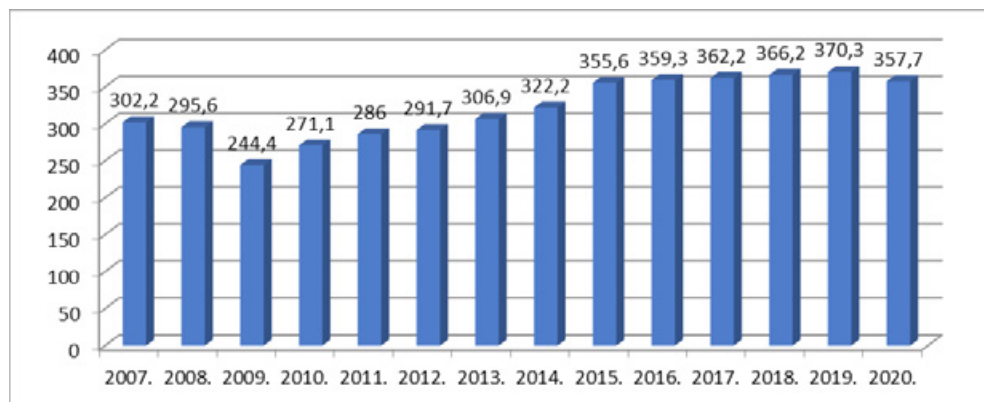
U Etičkom kodeksu društva, Croatia osiguranje pod društvenom odgovornošću navodi kako brinu o zabrinjavanju otpada i vode evidenciju o provođenju istoga. Navode kako su u vrijeme pandemije očuvali zdravlje svojih klijenata zbog mogućnosti ugovaranja svih usluga digitalnim poslovanjem. Brinu o okolišu i u vidu toga što nastoje potaknuti sve veću razmjenu dokumenata putem maila bilo interno bilo s poslovnim partnerima i tako smanjiti razmjenu u materijalnom obliku. Svi zaposlenici mogu sudjelovati u inicijativi povećanja društveno odgovornog poslovanja.

Učenje i upravljanje znanjem u funkciji uspješnosti poslovanja

Širenjem osiguravateljskih poduzeća na druga strana tržišta, njihovi ciljevi se pretvaraju u globalne ciljeve same korporacije. Prema (Boyes, 2014.) mnogi promatraju globalizaciju kroz prizmu homogeniziranja više tržišta. Uistinu su međunarodne korporacije koje djeluju u Hrvatskoj osiguravateljskoj branši bile pod pritiskom svojih

centrala za primjenom globalnih strategija, ali upravo specifičnosti tržišta na koje djeluju i izvornosti industrijske grane, može se reći da taj globalni pristup je time otežan. Stoga upravo upravljačka ekonomika prepoznaje te signale koje daju menadžmentu nove smjernice za donošenje poslovnih odluka. Učenje se definira kao bilo koja trajna promjena u ponašanju koja nastaje iz interakcije pojedinca s njegovim okruženjem. Učenjem se kreira vjerojatnost i za zaposlenike i za poduzeće. Ističe se da je važno uskladiti ciljeve i pojedinca i organizacije upravo u specifičnostima osiguravateljne industrije jer su zaposlenici unatoč trendu digitalizacije poslovanja i dalje aktivni odnosno ključni akter u realizaciji poslovnih procesa u industriji osiguranja što posljedično ima činjenicu da društva i organizacije sve više ulažu u edukaciju svojih zaposlenika (grafikon 6.).

Grafikon 6. Svjetsko tržište obuke zaposlenika



Izvor: Priredili autorici prema: (Statista, 2022)

Podaci za cijelo globalno tržište obuke zaposlenika pokazuju da je u 2019. godini po jednom zaposleniku utrošeno 1308 USD ili mjereno u satima 34,7 sati. Preciznije rečeno prosječno po jednom satu je potrošeno 37,69 USD na obuku i razvoj zaposlenika. Iako je od 2009. do 2015. prisutan rast potrošnje na tržištu obuke zaposlenika, kao što se na grafikonu 6. može vidjeti, u vrijeme pandemije COVID-19 došlo je do smanjenja potrošnje na tržištu osposobljavanja.

Kod dizajniranja sustava za upravljanjem znanjem potrebno je odgovoriti na mnoga pitanja što (Rupčić, 2016.) u svojoj knjizi i navodi. Dakle, potrebno je dati odgovore koji su to ciljevi i strategija procesa upravljanja znanjem. Odnosno, menadžment poduzeća treba adekvatno znati od kojeg znanja su sastavljene sržne kompetencije poduzeća osobito kada se analiziraju poduzeća u osiguravateljnoj industriji. Može se zaključiti da postoje dvije vrste znanja koje s različitih aspekata omogućuju uspješno obavljanje posla. Eksplicitno znanje koje je zabilježeno i jednostavno razmjenjivo te tacitno znanje koje se dobiva iz iskustva i ne može se lako prenijeti ili zabilježiti. Upravljanje znanjem podrazumijeva da je znanje postalo osnovni čimbenik proizvodnje i to na istoj razini ako ne i važniji od rada i kapitala. Nadalje, Rupčić naglašava da sustav upravljanja znanjem nije moguće učinkovito dizajnirati bez saznanja o organizacijskim ciljevima i željenom učinku te integraciji sustava stvaranja vrijednosti sa sustavom upravljanja znanjem. Stoga je važno da sam proces upravljanja

znanjem ima više komponenata od stjecanja znanja, preko dijeljenja znanja, pa sve do uporabe znanja. Efikasno upravljanje znanjem zahtijeva poznavanje strukture intelektualnog kapitala. Ljudski kapital se sastoji od ljudskog kapitala, kapitala odnosa i strukturnog kapitala. Prema (Stewart, 1991) intelektualni kapital je zbroj svega što oni u kompaniji znaju, a što joj omogućuje konkurentsku prednost na tržištu i navodi kako on može biti alat stvaranja bogatstva.

Iako se sve više uviđa značajnost ulaganja u intelektualni kapital i edukaciju zaposlenika i dalje vrlo mali udio zauzima u ukupnoj imovini osiguravajućih društava.

Tablica 11. Intelektualni kapital Croatia osiguranja d.d.

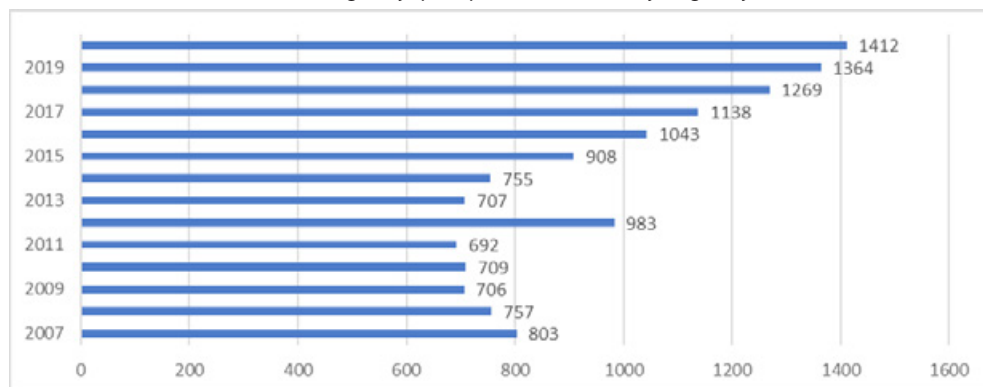
Godina	Nematerijalna imovina	Ukupna imovina	% nematerijalne imovine u ukupnoj imovini društva
2021.	133.712.534	12.164.925.811	1,09
2020.	96.858.015	11.600.237.353	0,83
2019.	48.726.737	12.823.351.549	0,37
2018.	39.135.188	11.665.361.658	0,33
2017.	37.286.697	11.089.942.086	0,33
2016.	33.494.357		
2015.	25.505.222		

Izvor: izrada autora s obzirom na (Croatia osiguranje d.d., 2021.)

Zanimljivo je zamijetiti kako se u razdoblju od 2017. do 2021. godine materijalna imovina Croatia osiguranja d.d. povećala za 9,7%, a nematerijalna se povećala 4,24 puta u istom tom razdoblju.

Croatia osiguranje d.d. zajedno s Fakultetom elektrotehnike i računarstva u Zagrebu otvorilo je specijalistički poslijediplomski studij Proizvodi, digitalne inovacije i tehnologije u osiguranju kako bi se unaprijedila osigurateljna industrija u Republici Hrvatskoj i široj regiji, kroz edukaciju radne snage. Važnost se ogleda i u rastućoj potrebi za uvođenjem tehnologije u industriju osiguranja. Croatia Osiguranje d.d. uviđa potrebu za neprestanim obrazovanjem svojih djelatnika. Usporedno sa specijalističkim poslijediplomskim studijem, za potrebe poboljšanja različitih poslovnih procesa i usluga gotovo 200 zaposlenika upisalo je edukaciju vezanu uz primjenu umjetne inteligencije, *Elements of AI*. Na edukacije o različitim stručnim znanjima u 2021. godini provedeno je približno 57 000 sati na e-učenju. Navedeni podaci ukazuju na činjenicu važnosti učenja i usvajanja novih znanja za zaposlenike u osiguratelnoj industriji jer oni su okosnica poslovnih procesa i upravo njihove kompetencije su garancija kvalitete pojedinog poduzeća u industriji osiguranja.

Grafikon 7. Osiguranje po zaposlenom u industriji osiguranja u RH



Izvor: izrada autora s obzirom na (HUO, 2020.)

Na grafikonu 7. prikazani su podaci broja osiguranja po zaposlenome u industriji osiguranja. Od 2012. godine može se zamijetiti trend rasta broja osiguranja. Najveća stagnacija ostvarena je u razdoblju kada je Hrvatsku zahvatila svjetska kriza. Kako se cjelokupno tržište krenulo oporavljati oko 2014. godine, tada počinje i rast broja osiguranja po zaposlenome. U 2020. godini je u odnosu na 2014. godinu zabilježen rast broja osiguranja po zaposlenom za 87%, odnosno s 683 na 1412 osiguranja po zaposlenom. Prosječni godišnji rast broja osiguranja po zaposlenome iznosio je 4,43%.

Na temelju podataka iz tablice 6. napravljene su korelacijska analiza broja osiguranja i BDP-a te regresijska analiza, kako bi se utvrdilo planiranje broja osiguranja.

Tablica 12. Broj osiguranja u industriji osiguranja i iznosa BDP-a u RH

Godina	Broj osiguranja	Bruto domaći proizvod
2007.	7.519.692	322.464
2008.	7.979.998	347.750
2009.	7.895.474	331.367
2010.	7.899.695	329.143
2011.	7.812.690	333.457
2012.	7.932.620	330.825
2013.	8.154.278	331.785
2014.	8.625.920	331.322
2015.	9.351.600	339.663
2016.	9.696.681	351.197
2017.	9.923.840	367.501
2018.	10.456.855	385.377
2019.	10.932.649	402.337
2020.	11.022.074	370.166

Izvor: izrada autorice na temelju podataka: (HUO, 2020.)

U tablici 13. prikazani su podaci provedene korelacijske analize varijabli broja osiguranja i BDP-a.

Tablica 13. Korelacijska analiza

Personov koeficijent	
Varijable	X= broj osiguranja
	y=BDP
Izračuni	r= 0,8976 greška korelacije = 0,01273
	p vrijednost= 0,0000133 t test = 7,0554
Hipoteze	HO hipoteza: Između promatranih varijabli ne postoji linearna korelacija H1 hipoteza: Između promatranih varijabli postoji linearna korelacija
Zaključak	p vrijednost < 0,0001 odbacuje se nulta hipoteza koeficijent korelacije r je statistički značajan

Izvor: izrada autora prema podacima navedenim u ovom radu

Na razini signifikantnosti od 1%, sukladno tablici 7. može se zamijetiti kako je p-vrijednost manja od 0,01, čime se može zaključiti da se prihvaća H1 hipoteza i da u navedenom skupu postoji linearna korelacija.

Provedeno testiranje značajnosti koeficijenta linearne korelacije među varijablama prema formulama:

Formula 3. Test veličina

$$t = \frac{R}{\sqrt{\frac{1-R^2}{n-2}}} = \frac{0,8976}{\sqrt{\frac{1-0,8058}{12}}} = 7,055$$

Izvor: izračun autora prema: (Bahovec & Erjavec, 2018)

Formula 4. Teorijski t- omjer:

$$t_{\alpha/2}^{n-K+1} = t_{0,005}^{12} = 3,055$$

Izvor: izračun autora prema: (Bahovec & Erjavec, 2018)

Navedenim izračunima potvrđuje se rješenje te se dobiva da je test veličine veća od teorijskog t-omjera i zaključuje se da ne možemo prihvatiti nultu hipotezu, što znači da odbijamo hipotezu koja govori da između dvije promatrane varijable ne postoji povezanost i prihvaćamo hipotezu da postoji povezanost između BDP-a i broja osiguranja. Dolazi se i do zaključka da je varijabla značajna u modelu čim je t vrijednost 2 ili više.

Koeficijent korelacije pokazuje da postoji pozitivna, linearna i čvrsta veza između dvije promatrane varijable.

Na skupovima podataka na kojima je provedena korelacijska analiza, u tablici 8. navode se podaci provedene regresijske analize i analitičkog odnosa iznosa BDP-a i broja osiguranja.

Tablica 14. Rezultati regresijske analize

Jednostavna linearna regresija				
Varijable	X= bruto domaći proizvod, nezavina varijabla			
	y= broj osiguranja, zavisna varijabla			
Jednadžba	Broj osiguranja = -7226268,8634 + 46,4414 * BDP			
Izračuni	koeficijent determinacije R ² = 0,8058			
	t- vrijednost nagiba = 7,055377	t - vrijednost odsječka= - 3,14605	p-vrijednost nagiba=0,0000133	p-vrijednost odsječka= 0,0084
Zaključak	Ocjena odsječka je značajna na razini 0,05(alfa) Ocjena nagiba je signifikantna na razini od 0,05. Varijabla BDP utječe na varijablu Broj osiguranja			

Izvor: izrada autora sukladno podacima navedenim u ovom radu

Jednadžba navedena u tablici pokazuje da ako se varijabla bruto domaći proizvod poveća za jedan, regresijska vrijednost (broj osiguranja) povećati će se za 46,44 jedinice.

ZAKLJUČAK

Specifičnosti poslovanja poduzeća u industriji osiguranja karakteriziraju samu industriju koja u okosnici upravljačke strukture osim proizvoda i usluga stavlja i zaposlenike jer upravo njihova stručnost i znanje doprinose poslovnim procesima. Iz navedenoga slijedi da menadžeri moraju prilagođavati svoj način poslovanja novim okolnostima, biti u trendu s inovacijama te pratiti konkurentnost i prilagođavati se kompleksnosti tržišta na kojem djeluju. Tijekom svog poslovanja, menadžeri se suočavaju s mnogim izazovima na koje moraju imati spreman odgovor daljnjeg upravljanja. Alokacija ograničenih resursa predstavlja izazov. Ostvarivanje poslovnih rezultata je imperativ u poslovanju, ali osim toga važno je i udovoljavanje interesnim skupinama. Ubrzavanje procesa donošenja odluka vodi do uspješnijeg poslovanja, jer više vremena troši i više novca. Ostvarivanje efikasnijih, a ujedno i bržih odluka postiže se poticanjem poduzetničkog duha unutar kompanije, smanjivanjem razlike između vrhovnog menadžmenta kompanija i prodajnog te ostalog osoblja. Svemu tome može pridonijeti bolja organizacijska struktura. Danas je društveno odgovorno poslovanje i izvještavanje o istome postalo nužnost i faktor koji privlači kako potencijalne kupce tako i zaposlenike i ima pozitivan utjecaj na sliku o cjelokupnom poslovanju. Sve više, a pogotovo nakon rastućih neizvjesnosti u proteklim mjesecima pa i godinama, osiguravateljna industrija bilježi napredak jer raste broj ljudi koji želi osigurati svoju imovinu ili se pak osigurati od financijskih gubitaka. Iako im se bilježi time rast broja osiguranja, ujedno zbog tih istih nepogoda i katastrofa koje su prisutne, bilježi se i sve veći broj isplaćenih šteta. Cjelokupna industrija osiguranja u Hrvatskoj nalazi se na mnogo nižim razinama od onih u EU. Razvijanjem tehnologije i upotrebom iste u poslovanju značajno napreduje i približava se onome što europska tržišta zahtijevaju, međutim i dalje ne uspijevaju na tržište kapitala prebaciti onoliko koliko je potrebno gubitaka od premija, kao što niti ne uspijevaju potaknuti na još više kupnje polica osiguranja. Industrija osiguranja je znatno kapitalno i radno intenzivna industrija. Oni imaju inverzan proizvodni ciklus jer prilikom plaćanja i ugovaranja osiguranja cijena stvarnih troškova proizvodnje osiguranja nije poznata, odnosno poznata je samo približno. Zahtjevnost

u poslovanju osiguravatelja ogleda se u kreiranju tehničkih i matematičkih pričuva. Premija predstavlja najveći prihod u poslovanju osiguravajućih društava, iako se bave i drugim aktivnostima. U RH društva za osiguranje su iznimno dobro kapitalizirana, što se ogleda i u činjenici kako posluju dosta konzervativno, ali to njihovo poslovanje čini stabilnim čak i pod utjecajem šokova. U radu su navedeni i neki pokazatelji kojima se mjerila uspješnost poslovanja poput EVA, prihod po zaposlenom, rast prodaje, P/S i slično, što predstavlja odmak od tradicionalnog mjerenja uspješnosti poslovanja uzimajući u obzir samo pokazatelje profitabilnosti. Cilj novih pokazatelja je dobiti bolji uvid u slabe strane poslovanja poduzeća te identificirati potencijalne uzročnike budućih problema. Croatia osiguranje d.d. ima najveći tržišni udio među osigurateljima u RH, međutim zadnjih godina mu značaj pada. Svojim poslovanjem razvijaju hrvatsku industriju osiguranja. Usmjereni su na razvoj novih digitalnih rješenja poslovanja, a uvode i inovacije poput osiguranja od suše kojim prednjači svim konkurentima. Ulaganje u ljudski kapital danas predstavlja imperativ, jer svako poduzeće bez svojih zaposlenika ne može uopće poslovati. Pokretač svih promjena u suvremenom svijetu i pokretač daljnjeg napretka upravo je ljudski kapital. Provedena korelacijska i regresijska analiza odnosa naplaćene bruto premije i likvidirane štete te odnosa BDP-a i broja osiguranja ukazala je na pozitivnu vezu između promatranih varijabli.

LITERATURA

- Bahovec, V., & Erjavec, N. (2018). *Pregled formula iz statistike, treće izdanje*. Zagreb: Element.
- Bertoni, S. (2021). 2021 The Just 100 Companies Leading the New Era of Responsible Capitalism. *Forbes*.
- Boyes, W. (2014.). *Managerial Economics Markets and the Firms Second edition*. South-western Cengage Learning.
- Buble, M. (2009.). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
- Calvet, L. e. (2020.). Modern Optimization and Simulation Methods in Managerial and Business Economics: A Review, *Adm. Sci.*,10.
- Certo, S., & Certo, T. (2010.). *Moderni menadžment, deseto izdanje*. Mate d.o.o.
- Croatia osiguranje d.d. (2021.). *Godišnje izvješće za 2021. godinu*. Croatia osiguranje d.d. .
- Douglas, E. J. (1992.). *Managerial economics: analysis and strategy / Evan J. Douglas; with empirical cases by Scott Callan Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey*.
- Dropulić, I., & Čular, M. (2019.). *The effect of corporate social disclosure practice on reporting quality: evidence from the insurance sector in Croatia*. . *Management:Journal of Contemporary Management Issues*, 24 (2), 23-38.
- Habanik, J. M. (2020.). The impact of managerial decision-making on employee motivation in manufacturing companies. . *Journal of Competitiveness*, str. 12(2), 38. .
- HUO. (2020.). *Godišnje izvješće*. https://huo.hr/upload_data/site_files/godisnje_izvjesce_2020.pdf.
- Ivandić, V., Kereta, & Vukušić., B. (2009.). *Analiza performansi poslovnih procesa za postizanje poslovne izvrsnosti:studija slučaja hrvatskog osiguravajućeg društva*. Zagreb: Poslovna izvrsnost.
- Kabir, N. (2017.). “ The Impact of Semantic Knowledge Management System on Firms’ Innovation and Competitiveness “. *Newcastle University Business School, Newcastle*.
- Kereta, J., Liška, M., & Liška, B. (2018.). *Proaktivno upravljanje rizicima predstavlja jedan od ključnih faktora uspjeha*. Svijet osiguranja, , str. 30.

- Kotler, P. &. (2011.). *Principles of Marketing (14 th ed.)*. Prentice Hall.
- Laqo. (2022). *Croatia osiguranje*. <https://www.laqa.hr/o-nama/>.
- MetLife. (2015.). METLIFE NAMED TO “100 BEST CORPORATE CITIZEN LIST”. New York: MetLife. Dostupno na: <https://www.metlife.com/about-us/newsroom/2015/april/metlife-named-to-100-best-corporate-citizen-list>.
- Musulini, M. &. (2019.). ‘Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja na odabranim primjerima’, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 9(1), Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/221250>. *Hrčak*, str. 63-77.
- Nuhu, M. (2014.). Role of Ratio Analysis in Business Decisions: A Case Study NBC Maiduguri Plant., *Journal of Educational and Social Research 4* <http://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/download/4399/4302>.
- Perisa, A., & Kurnoga, N. &. (2017.). Multivariate analysis of profitability indicators for selected companies of Croatian market. . *UTMS Journal of Economics*, str. 8(3), pp.231-242. .
- Ronay, & Basar. (2009.). *PERFORMANCE MEASUREMENT OF INSURANCE COMPANIES BY* Istanbul: Conference: The International Symposium on the Analytic Hierarchy Process.
- Rupčić. (2016.). *Upravljačka ekonomika - teorija i praksa*. Rijeka: UNIRI.
- Rupčić, N. &. (2012.). ‘UPRAVLJANJE ZNANJEM –SUVREMENA SRŽNA KOMPETENCIJA’, *Praktični menadžment*, 3(2), Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96977> . *Hrčak*, str. str. 21-28.
- Salvadore, D. (1994.). *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, prijevod Mate*. Zagreb: Mate.
- Salvadore, D. (2022). *Ekonomika za menadžere načela i primjene u svjetskoj praksi*. Oxford University Press.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2011.). *Economics, 19th Edition*. New York: McGraw-Hill Education. .
- Selyutina, L. G. (2018.). Innovative approach to managerial decision-making in construction business. In *Materials Science Forum*. *Trans Tech Publications Ltd.* , str. Vol. 931, pp. 1113-1117.
- Smith, C. (2003.). *Corporate Social Responsibility: Not whether, but how?* London: London Business School .
- Sopta, M. &. (2017). Importance of cost function in business decision making. *19th International Scientific Conference on Economic and Social Development*.
- Statista, R. D. (2022). Global workplace training: market size 2007-2020. *Statista*, Global workplace training: market size 2007-2020 | Statista.
- Stewart, A. (1991). *Intellectual Property in Australia*. Butterworths.
- Subramanyam, K. R. (2009.). *Financial Statement Analysis*. New York: McGraw-Hill/Irwin. .
- Thomas, C. R., & Maurice, C. S. (2019). *Managerial Economics Foundations of Business Analysis and Strategy*. McGraw Hill .
- Vidučić, L. (2006.). *Financijski menadžment* . Split: RRiF plus.
- Žager, K., & Žager, L. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia., str 181.
- Žigman, A. (2020.). Društva za osiguranje i rizik likvidnosti. *Hrvatski časopis za OSIGURANJE*, (3). Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/242247>, str. 53-63.

MANAGERIAL ECONOMICS WITHIN THE CROATIA'S INSURANCE INDUSTRY

Mihovil Andelinović

Associate Professor, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, mandelinovic@net.efzg.hr;

ORCID ID: 0000-0003-2061-0693

Martina Sopta

PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, msopta@net.efzg.hr;

ORCID ID: 0000-0001-7205-4989

Anja Aržek

mag.oec., Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, aarzek@net.efzg.hr; ORCID ID: 0000-0001-6945-3292

Summary: *Modern companies need to operate in constantly changing conditions and uncertain changes. Changes started from the fundamental way of doing business, which nowadays is becoming more and more based on digital tools, where new technologies are constantly being implemented, where care for the environment is a necessity, where is a constant striving towards doing green and sustainable business. The production factors labor and capital, which used to be the most important in production, are complemented by knowledge as a production factor that leads all changes in the company. The economy erases its national borders and becomes globally spread. Before business was based on profit, but now business is changing according to socially responsible principles and rules. The previously mentioned changes are taking place in parallel with climate changes, natural disasters that have affected Croatia as well as some other parts of the world, the COVID-19 pandemic (2020.-2021.) and the crisis it has brought, rising inflation (2022.), the war in Ukraine (2022.) and numerous other uncertainties that tomorrow will bring. People realize that it is necessary to be insured, but sometimes just after the accident occurred. All modern companies, including those within the insurance industry, must adapt their operations to all these new challenges and changes. It is the management that plays an important role in enabling business adaptation to new circumstances and further development of the same. Insurance as such has an important role in all of this, because from insurance industry it is required to become more than ever guarantee of stability and economic growth. Although insurance began as an activity based on goodwill and mutual assistance of participants in an informal communities, nowadays it has developed into an extremely complex and demanding activity that protects people and their property. The basic task of insurance companies is distribution of risks from one insured, to all that are insured, and compensation payment of money based on concluded insurance contracts. Profit is still goal by which a company is run, but only profit is not enough, because the interests and needs of wider social communities are also important and needs to be satisfied. The role of managerial economics, which is the core focus in theoretical sense of this paper, is in identifying and predicting possible changes and accordingly suggesting to management how to adapt business to new challenges. Croatia osiguranje as a company with the largest market share in the Croatia's insurance industry was in focus in the whole paper. With inductive and deductive methods are*

drawn conclusions about management aspects of contemporary companies, as well as the measurement of the business result of insurance companies using the example of Croatia osiguranje company.

Key words: *insurance, premium, management, business process, analysis*

JEL classification: *G22, M21*

