

# Širenje poslovanja Euroherc osiguranja d.d. na tržište EU

---

Jakopec, Željko

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:646960>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 356/PE/2021

**ŠIRENJE POSLOVANJA EUROHERC**  
**OSIGURANJA d.d. NA TRŽIŠTE EU**

Željko Jakopec

Varaždin, veljača 2021.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD br. 356/PE/2021

**ŠIRENJE POSLOVANJA EUROHERC  
OSIGURANJA d.d. NA TRŽIŠTE EU**

Student:

Željko Jakopec, 0010187712 (1)

Mentor:

doc. dr. sc. Damira Đukec

Komentor:

doc. dr. sc. Damira Keček

Varaždin, veljača 2021.

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveu ilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Zeljko Jakopec	MATIČNI BROJ	0010187712
DATUM	24. velja e 2021.	KOLEGIJ	Makroekonomija 2
NASLOV RADA	Širenje poslovanja Euroherc osiguranja d.d. na tržište EU		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Business expansion of Euroherc osiguranje d.d. on the EU market		
MENTOR	Damira Đukec	ZVANJE	docent

ČLANOVI POVJERENSTVA	
1.	izv.prof.dr.sc. Ante Ron evi , predsjednik povjerenstva
2.	doc.dr.sc. Dijana Vukovi , član povjerenstva
3.	doc.dr.sc. Damira űukec, mentor,
4.	doc.dr.sc. Damira Ke ek, komentor
5.	izv.prof.dr.sc. Dinko Primorac, član

### Zadatak diplomskog rada

BROJ	356/PE/2021
------	-------------

ODJEL  
Razvojem tržišta osiguranja dolazi do razvoja strategija poslovanja u osiguravaju im društvima. S ciljem ja anja tržišne pozicije Euroherc osiguranje d.d. odlu ilo se na ulazak na austrijsko tržište.

U radu je potrebno:

- prikazati poslovanje osiguravaju ih društava
- istražiti tržište Europske unije i mogu nosti ulaska na isto
- pojasniti proces ulaska Euroherc osiguranja na tržište Austrije
- prikazati poslovne rezultate ostvarene na tržištu Repubike Austrije
- definirati zaklju ak

ZADATAK URUČEN 24. velja e 2021. godine



# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Metode i izvori .....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. PREGLED TRŽIŠTA OSIGURANJA U EUROPSKOJ UNIJI.....	3
2.1. Regulatorna i uređenje tržišta osiguranja u EU.....	3
2.2. Prikaz poslovanja osiguravajućih društva.....	11
2.3. Suvremeni izazovi tržišta osiguranja u EU .....	13
3. POSLOVANJE EUROHERC OSIGURANJA D.D. ....	17
3.1. O Euroherc osiguranju d.d. ....	17
3.2. Ponuda osiguranja .....	18
3.3. Trendovi poslovanja i prilagodba poslovanja EU tržištu.....	21
4. ULAZAK EUROHERC OSIGURANJA d.d. NA TRŽIŠTE EU.....	27
4.1. Mogućnosti ulaska na EU tržište.....	27
4.2. Prepreke i izazovi .....	28
4.3. Otvaranje podružnice Euroherc osiguranja d.d. u Austriji .....	31
5. ZAKLJUČAK.....	44
LITERATURA .....	46
POPIS ILUSTRACIJA .....	48

## SAŽETAK

Razvojem tržišta osiguranja dolazi do razvoja strategija poslovanja u osiguravajućim društvima. Sve veća konkurencija postavlja pred osiguravajuća društva sve veće izazove. Euroherc osiguranje d.d. kao vodeće osiguravajuće društvo neživotnog osiguranja, 2015. godine odlučilo je proširiti svoje poslovanje na tržište Europske unije odabravši Austriju kao potencijalno tržište rasta. Kako bi dodatno ojačalo svoju tržišnu poziciju i na tržištu EU, Euroherc osiguranje d.d. odlučilo se 2015. godine na ulazak na austrijsko tržište. Odabir ovog tržišta povezan je sa samom strukturom tržišta, činjenicom da u Austriji živi i radi puno ljudi iz Hrvatske i BiH te poznatost konkurencije koja je prisutna i na hrvatskom tržištu. S druge strane Austrija je jedna od najstabilnijih politički-ekonomskih država Europe s visokom kupovnom moći i stabilnim BDP-om, niskom razinom korupcije i kriminala s tržištem koje je otvoreno konkurentskom poslovanju. Fokusiran pristup omogućio je brzu diferencijaciju kao osiguravajućem društvu koje pruža brzu i kvalitetnu uslugu iz područja autoosiguranja. S druge strane, snažna konkurencija koja je prisutna na austrijskom tržištu tradicionalno je kod klijenata stvorila lojalnost za pojedine kategorije osiguranja (životna, imovina) što bi za Euroherc osiguranje d.d. bio veliki ulagački zahvat s malim povratom novca. Pokazalo se da je odabir strategije bio dobar jer Euroherc osiguranje d.d. u 2020. godine ostvaruje rast.

*Ključne riječi: Europska unija, Austrija, osiguranje, tržište osiguranja*

## **ABSTRACT**

The development of the insurance market leads to the development of business strategies in insurance companies. Increasing competition poses increasing challenges to insurance companies. In 2015, Euroherc osiguranje, as the leading non-life insurance company, decided to expand its business to the European Union market, choosing Austria as a potential growth market. In order to further strengthen its market position in the EU market, Euroherc osiguranje decided in 2015 to enter the Austrian market. The choice of this market is related to the structure of the market, the fact that many people from Croatia and BiH live and work in Austria, and the knowledge of competition that is present in the Croatian market. On the other hand, Austria is one of the most stable political and economic countries in Europe with high purchasing power and stable GDP, low levels of corruption and crime, and a market that is open to competitive business. A focused approach has enabled them to quickly differentiate themselves as an insurance company that provide fast and quality service in the field of car insurance. On the other hand, the strong competition present in the Austrian market has traditionally created customer loyalty for certain categories of insurance (life, property), which would be a large investment project with a small return on Euroherc. The choice of strategy turned out to be good because Euroherc osiguranje is growing in 2020.

*Keywords: European Union, Austria, insurance, insurance market*

## 1.UVOD

Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj uređeno je Zakonom o osiguranju, Zakonom o obveznim osiguranjima u prometu, delegiranim i provedbenim uredbama Europske komisije te pripadajućim podzakonskim aktima.

Otvaranjem gospodarstva, 90-ih godina prošlog stoljeća u Hrvatskoj se mijenjaju i prilike na tržištu osiguranja. Sve veća pojava inozemnih osiguravajućih kuća te brojnost konkurenata na području posredovanja u osiguranju, doveli su do toga da je i u Hrvatskoj bila potrebna sve obuhvatnija i preciznija regulacija osiguranja. Razvojem tržišta osiguranja uređuje se i Zakon o osiguranju. Ovim zakonom utvrđeni su:

- uvjeti za osnivanja i poslovanja društava za osiguranje i reosiguranje
- obavljanje unutarnje revizije i revizije društava za osiguranje i reosiguranje
- postupak likvidacije i stečaja
- obavljanje poslova zastupanja i posredovanja u osiguranju i reosiguranju
- ovlasti nadzornog tijela te obavljanje nadzora.
- zaštita potrošača
- udruga (pool) osiguranja i reosiguranja
- Hrvatski ured za osiguranje
- oblik udruživanja osiguravatelja.

Prema podacima Hrvatske agencije za nadzor financijskih tržišta – HANFA u prvom tromjesečju 2015. godine evidentirano je 24 osiguravateljskih društava.

S obzirom na nastale promjene, hrvatska osiguravajuća društva traže mogućnost izlaska na europska tržišta pa tako i Euroherc osiguranje d.d. ( u daljnjem tekstu Euroherc osiguranje). Euroherc osiguranje vodeće je neživotno osiguranje u Republici Hrvatskoj. Zbog velikog broja poslovnih korisnika koji posluju u Austriji, Euroherc osiguranje je odlučilo 2015. godine proširiti svoje poslovanje na austrijsko tržište, postepenim otvaranjem podružnica sukladno istraživanju tržišta i potencijalnih kupaca. Činjenica je da Euroherc osiguranje u 2020. godini ima 50 prodajnih mjesta diljem Austrije s centralom u Beču, tako da je njihovo



širenje na tržište EU, točnije, tržište Austrije, bilo itekako uspješno i ciljano, pa je upravo to tema ovog rada.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je širenje poslovanja Euroherc osiguranja na tržište Europske unije (dalje EU). Cilj rada je predstaviti način funkcioniranja tržišta osiguranja u Hrvatskoj i EU te predstaviti aktualne pokazatelje na temelju kojih se prikazuje širenje poslovanja Euroherc osiguranja na tržište EU.

### **1.2. Metode i izvori**

Prilikom izrade rada korištene su metode: analize, sinteze, komparacije i kompilacije. Kako bi se što bolje prikazalo aktualno stanje na tržištu osiguranja analizirana su statistička izvješća Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA-e), Eurostata, Europske komisije i The European Insurance and Occupational Pensions Authority (dalje EIOPA).

### **1.3. Struktura rada**

Struktura rada podijeljena je u pet dijelova. Rad započinje uvodom gdje je definiran predmet, cilj, svrha i struktura rada. Drugi dio rada su temeljna obilježja tržišta osiguranja u EU . U ovom djelu rada opisuje se razvoj tržišta i regulativa. Treći dio rada predstavlja poslovanje osiguravajućeg društva Euroherc. Četvrti dio rada na temelju analize EU tržišta te unutarnjih snaga i strateške organizacije Euroherca ukazuje na mogućnost širenja osiguravajućeg društva u EU. Rad završava zaključkom.

## **2. PREGLED TRŽIŠTA OSIGURANJA U EUROPSKOJ UNIJI**

U ovom poglavlju se prikazuju obilježja i regulative osiguranja u Europskoj uniji (dalje EU). Ulaskom u EU otvorile su se dodatne tržišne mogućnosti za osiguravatelje koji posluju u EU čime je i Hrvatska kao članice EU morala prihvatiti norme i tržišna pravila EU. Na početku ovog poglavlja ukazuje se na regulativu tržišta osiguranja u EU, a potom i na tržišne standarde poslovanja osiguravajućih društava u EU.

### **2.1. Regulativa i uređenje tržišta osiguranja u EU**

Europska unija ima uređen sustav tržišta osiguranja te je taj sustav ulaskom u EU i Republika Hrvatska morala prihvatiti ulaskom u EU, 2013. godine. Razvojne mogućnosti hrvatskih društava za osiguranje ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju postupno se očituju u (Ćurak, Jakovčević, 2007):

- „ promptnija i učinkovitija zaštita osiguranika;
- jednostavnije poslovanje;
- veća potražnja za osiguranjem;
- porast premije osiguranja;
- uvođenje novih proizvoda;
- veća transparentnost, komparabilnost i kompetitivnost tržišta osiguranja u Hrvatskoj s osiguravateljskim tržištem Unije, ali i tržištima ostalih financijskih institucija;
- pristupanjem Uniji dolazi do liberalizacije tržišta osiguranja u odnosu na druge države članice Unije, koji se bazira na ugovoru o osnivanju Europske unije i direktivama s područja osiguranja.
- otvaranjem tržišta i slobodnim pružanjem usluga povećava će se udio stranog kapitala na hrvatskom tržištu osiguranja;
- upravljanje rizicima (regulirano kroz Solvency II) ima centralni značaj u upravljanju društvima te time pridonosi boljem poznavanju, prepoznavanju i upravljanju rizicima, što bi u konačnosti pozitivno utječe na ukupnu izloženost riziku te povećanu profitabilnost i sigurnost poslovanja;
- veća diversifikacija rizika, upotreba instrumenata osiguranja i transfera rizika;
- eventualne negativne konotacije ne mogu utjecati na rast i razvoj hrvatskih društava za osiguranje, s obzirom da je Hrvatska usklađena u svim segmentima s pravnom stečevinom Unije u pogledu osiguranja.“

Dobro regulirano tržište osiguranjem i reosiguranjem ključno je za zaštitu osiguranika i financijsku stabilnost. Europsko nadzorno tijelo za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje (EIOPA) se proaktivno prilagodilo odgodama u sustavu Solventnost II.

Regulacija osiguranja primarno je usmjerena na sljedeća područja (Ćurak, Jakovčević, 2007):

- „osnivanje društva i dozvola za obavljanje poslova osiguranja,
- financijsku regulaciju,
- regulaciju ugovora o osiguranju,
- regulaciju premijskih stopa,
- prodaju osiguranja i zaštitu kupaca osiguranja.“

„Regulacija je osigurala zadržavanje zamaha te spriječila gubitak koristi od već namijenjenih financijskih sredstava i ljudskih potencijala tako da je na vlastitu inicijativu, ali tijesno surađujući s institucijama EU-a i uz detaljno savjetovanje s ključnim dionicima, objavila smjernice za pripremu sustava Solventnost II, za upravljanje, dugoročnu procjenu vlastita rizika poduzeća“ (u skladu s načelima ORSA-e), zahtjeve obavješćivanja i predprijava za odobrenje unutarnjih modela (Godišnje izvješće EIOPA, 2020.).“ „EIOPA se sustavno trudi s utvrđivanjem opsega i provođenjem operativnih zadataka koje sustav Solventnost II od nje zahtijeva, kao što je utvrđivanje nerizične kamatne stope (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, 2020.).“

„Hrvatska je ulaskom u Europsku uniju morala prihvatiti cijeli niz regulatornih promjena u različitim razinama tržišta i djelovanja nadzora tržišta pa tako i tržišta osiguranja. Ono što se može nazvati općom promjenom kada je riječ o regulaciji tržišta osiguranja je svakako umreženiji i integralniji sustav nadzora (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, 2020.).“

„Nadalje valja istaknuti regulatorni okvir Solventnost II koji utječe na smanjivanje rizika poslovanja osiguravajućih društava te zaštite tržišta od raznih operativnih i tržišnih rizika. Europska unija je veliko tržište koje se sastoji o niza različitih kultura i vrijednost stoga je svaku tržišnu granu potrebno zaštititi od mogućih devijacija koje bi mogle naštetiti generalnom tržištu i održivosti tržišta Europske unije“ (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, 2020.). Nakon ulaska u Europsku uniju Hrvatska je morala prihvatiti nove modele međunarodne suradnje te regulatorne politike koje osiguravaju stabilnost tržišta osiguranja

(Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, 2020.). Međunarodna suradnja nadzornih tijela unutar Europske unije, ali i na globalnoj razini postaje sve važnija u ostvarivanju učinkovitog nadzora obzirom da veliki broj globalno aktivnih tvrtki nudi financijske usluge izvan nacionalnih granica. Međunarodne aktivnosti HANFE odvijaju se na multilateralnoj i na bilateralnoj osnovi (Solventnost II, 2020.).

Osnovni cilj Europskog sustava nadzora financijskog tržišta je osigurati pravilnu primjenu regulative EU koja se odnosi na financijske institucije i općenito financijski sektor, što ujedno obuhvaća i osiguranja. Cilj regulative je osigurati fer tržište i zaštititi prava potrošača te potaknuti osiguravajuća društva na inovacije, posebno inovacije u području informacijske tehnologije sigurnosti poslovanja te komunikacije s potrošačima i korisnicima osiguranja. Struktura nadzora financijskog sustava na razini EU bazira se na dva stupa: makrobonitetni nadzor europskih nadzornih tijela te nadzor samih članica EU. (Solventnost II, 2020.). „Europski odbor za sistemske rizike (ESRB) zadužen je stabilnost cijelog financijskog sustava na razini Europske unije, dok su Europsko nadzorno tijelo za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje (EIOPA), Europsko nadzorno tijelo za vrijednosne papire i tržišta kapitala (ESMA), Europsko nadzorno tijelo za bankarstvo (EBA) i nadzorna tijela država članica na mikroprudencijalnoj osnovi zadužena za nadzor solventnosti financijskih institucija i nadzor tržišta. EBA, EIOPA i ESMA, odnosno Europska nadzorna tijela (ESA) redovno se sastaju i usko surađuju kroz Zajednički odbor“ (Solventnost II, 2020.).

„Solventnost II je novi regulatorni okvir ukupnog poslovanja društava za osiguranje, odnosno društava za reosiguranje u Europskoj uniji kojim se revidiraju dosadašnji kapitalni zahtjevi, a koji donosi nova, čvršća pravila solventnosti, upravljanja rizicima i procesa nadzora temeljenog na rizicima te novog načina izvještavanja i objave, a sve u cilju zaštite osiguranika, odnosno korisnika osiguranja i sprječavanja poremećaja na tržištu osiguranja. Financijska stabilnost te pravedna i stabilna tržišta predstavljaju ciljeve propisa o osiguranju i reosiguranju koje je također potrebno uzeti u obzir“ (Solventnost II, 2020.).

„U okviru Solventnosti II, kapitalni zahtjevi bit će određeni na temelju profila rizičnosti društava za osiguranje, odnosno društava za reosiguranje, prilikom čega će se uzimati u obzir i način upravljanja, odnosno učinkovitost društava za osiguranje i društava za reosiguranje u upravljanju rizicima kojima su izložena“ (Solventnost II, 2020.). „Proces uvođenja Solventnosti II provodi se putem četiri razine tzv. Lamfalussyjeva procesa. U okviru prve razine, Europska komisija je donijela Direktivu Solvency II 2009/138/EZ koju su usvojili Europski parlament i Vijeće ministara, a čiji je cilj uvođenje novog regulatornog okvira tržišta

osiguranja na nivou Europske unije. U okviru druge razine, očekuje se usvajanje provedbenih mjera za Solventnost II, dok se treća razina odnosi na smjernice za nadzor društava za osiguranje, odnosno društava za reosiguranje te usklađivanje nadzora. Četvrta razina uključuje nadzor usklađivanja nacionalnog zakonodavstva i vrednovanje implementacije Solventnosti II. Solventnost II, direktiva koju je Europska unija počela kreirati još 2000. godine, a usvojila je 2009., industriju osiguranja na punu primjenu obvezuje od siječnja 2013. Hrvatski osiguratelji su obvezni primjenjivati direktivu Solventnost II“ (Hrvatski ured za osiguranje, 2020.).

Društva za osiguranje su dužna osigurati dovoljno ulaganja iz viška likvidnosti za pokriće tehničkih pričuva osiguranja (život i neživot). U rujnu 2009. godine HANFA je donijela pravilnik koji utvrđuje način izračuna pokazatelja likvidnosti i najmanjoj vrijednosti pokazatelja likvidnosti društva za osiguranje i reosiguranje. Društvo za osiguranje mora oblikovati odgovarajuće tehničke pričuve osiguranja namijenjene pokriću budućih obveza iz osiguranja i eventualnih gubitaka zbog rizika koji proizlaze iz poslova osiguranja koje obavlja.

Vrste tehničkih pričuva osiguranja su (Pavliha, 2003):

- „pričuve za prijenosne premije,
- pričuve za bonuse i popuste,
- pričuve šteta,
- druge tehničke pričuve osiguranja,
- tehničke pričuve za kolebanje šteta,
- matematičke pričuve osiguranja – mora oblikovati društvo koje obavlja životna osiguranja, odnosno osiguranja osoba kod kojih se kumuliraju sredstva štednje ili sredstva za pokriće rizika u kasnijim godinama osiguranja, kao što su osiguranja od nezgoda ili zdravstvena osiguranja, s višegodišnjim trajanjem na koja se primjenjuju tablice vjerojatnosti i izračuni kao i na životna osiguranja,
- posebne pričuve za osiguranja kod kojih osiguranik preuzima na sebe investicijski rizik,
- imovina za pokriće tehničke pričuve.“

„Imovina za pokriće tehničke pričuve je imovina društva za osiguranje namijenjena pokriću budućih obveza iz osiguranja koja sklupa društvo za osiguranje te eventualnih gubitaka zbog

rizika koji proizlaze iz poslova osiguranja koje obavlja društvo za osiguranje i s obzirom na koje je dužno oblikovati tehničke pričuve osiguranja“ (Jerončić, 201).

Imovina za pokriće matematičke pričuve namijenjena je pokriću obveza društva za osiguranje iz onih vrsta osiguranja za koje je potrebno oblikovati matematičke pričuve. Imovina za pokriće matematičke pričuve smije se upotrijebiti samo za isplatu potraživanja iz osiguranja u vezi s kojima je oblikovana imovina za pokriće matematičke pričuve. Društvo je dužno oblikovati imovinu za pokriće matematičke pričuve i imovinom za pokriće matematičke pričuve upravljati odvojeno od druge imovine i od svoje imovine (Zakon o osiguranju, 2008: čl. 122). „Solventnost II je novi zakonski okvir ukupnog poslovanja društava za osiguranje i društava za reosiguranje u Europskoj uniji. Ključne odredbe Solventnost II odnose se na upravljanje rizicima i revidiranje dosadašnjih zahtjeva za kapitalnom adekvatnošću osigurateljne industrije (Solventnost I). Uvođenjem sustava Solventnost II se primjenjuje na cijelu industriju, nova, čvršća pravila i zahtjeve za kapitalnom adekvatnošću i procesom upravljanja rizicima društava s ciljem zaštite osiguranika i korisnika osiguranja te sprečavanja poremećaja na tržištu osiguranja“ (Krišto, 2010).

Solventnost II propituje postojeću praksu upravljanja rizikom i kapitalom, kao i interni upravljački okvir koji prevladava unutar industrije. Solventnost II je utemeljena na (Hrvatski ured za osiguranje, 2020.):

- „Stup 1 (*Pillar 1*) Osiguravanje adekvatnih financijskih resursa sadrži kvantitativne zahtjeve koji uključuju vlastita sredstva, tehničke pričuve i izračun kapitalnih zahtjeva SCR (engl. *Solvency Capital Requirements – Zahtjevani solventni kapital*) i MCR (engl. *Minimal Capital Requirements – Minimalni solventni kapital*).
- Stup 2 (*Pillar 2*) Osiguravanje odgovarajućeg sustava upravljanja odnosi se na primjenu sustava upravljanja u društvima, pred društva postavlja kvalitativne zahtjeve sustava upravljanja rizicima redovnom primjenom samoprocjene rizika i solventnosti (ORSA – engl. *Own Risk and Solvency Assessment*). Uključuje i proces nadzora društava od strane nadzornih tijela, kako bi se osiguralo poslovanje društava u skladu sa zakonskim okvirom i zaštita osiguranika i korisnika osiguranja u slučaju financijskih i organizacijskih slabosti društava.
- Stup 3 (*Pillar 3*) Objava izvješća i izvještavanje nadzornog tijela odnosi se na pravila za javno objavljivanje informacija (engl. *disclosure*) i izvještavanje nadzornog tijela; povećava se opseg informacija koje su društva dužna dostaviti nadzornom tijelu, te se

propisuju određene informacije koje moraju biti javno objavljene, a čime se poboljšava tržišna disciplina i osigurava stabilnost samih društava (HANFA, 2020.).

Zakonodavni okvir Solventnost II izrađen je i razvija se unutar EU sukladno Lamfalussy procesu koji je podijeljen na četiri stupnja (Hrvatski ured za osiguranje, 2020.):

- „1. stupanj - zakonodavna načela: izrada zakonskog okvira (Direktive) koji postavlja osnovna načela i standarde za daljnju razradu, odnosno izradu provedbenih mjera,
- 2. stupanj - provedbene mjere: razvoj i izrada detaljnijih provedbenih mjera potrebnih za operacionalizaciju načela zakonskog okvira (Direktive),
- 3. stupanj - smjernice: izrada zajedničkih tumačenja, konzistentnih smjernica i zajedničkih standarda kako bi se na nacionalnim nivoima osigurala usklađena implementacija i primjena 1. stupnja (zakonodavnih načela) i 2. stupnja (provedbenih mjera),
- 4. stupanj - provedba: Europska komisija osigurava učinkovitu i dosljednu provedbu Solventnost II.“

„Osnovni cilj kontrole osiguranja je osiguranje visoke vjerojatnosti izvršavanja budućih obaveza osiguravajućih društava. Međutim, imajući u vidu da novi način vrednovanja tehničke rezerve može rezultirati smanjenjem zahtijevanog iznosa kapitala, nameće se potreba zaštite osiguranika za slučaj nepravilnog obračuna obaveza osiguratelja. Stoga se javlja potreba uvođenja dodatne sigurnosne mjere u okviru predložene regulative solventnosti, formiranjem tzv. rizične margine preko razine tehničke rezerve, čime će se povećati razina pouzdanosti“ (Hrvatski ured za osiguranje, 2020.).

Razina pouzdanosti ukazuje na vjerojatnost da će formirane tehničke rezerve osiguravajućih kompanija biti, dugoročno promatrano, dovoljne za izvršavanje obaveza prema osiguranicima. U cilju određivanja minimalnog kapitala koji se zahtijeva od osiguravateljskih društava, projektom Solventnost II su određena dva granična iznosa, i to (Hrvatski ured za osiguranje, 2020.):

- „Minimalni zahtijevani kapital – MCR (engl. *Minimum Capital Requirement*) je minimum ispod kojeg je obavezna intervencija regulatora. Kapital osiguravajuće kompanije ne može pasti, a da ne prouzroči neprihvatljivo visok rizik za osiguranike. Minimalni zahtijevani kapitala bi, kao krajnja razina, trebao biti manji od zahtijevanog solventnog kapitala. Ako je iznos kapitala osiguravajuće tvrtke manji od minimalnog zahtijevanog kapitala,

nadzorni organ je obavezan reagirati koristeći raspoloživi regulatorni instrumentarij uključujući, u krajnjem, oduzimanje dozvole za rad tom osiguratelju.

- Zahtijevani solventni kapital – SCR (engl. *Solvency Capital Requirement*) je ciljani koeficijent koji reflektira rizični profil osiguravatelja. Zahtijevani solventni kapital omogućuje uspješno i sigurno funkcioniranje tržišta osiguranja. Naime, njegovim formiranjem se omogućava opstanak osiguravajućih društava i u slučaju nekih značajnijih nepredviđenih gubitaka, čime se s velikom vjerojatnošću osigurava sigurnost osiguranika da će njihovi zahtjevi biti realizirani odmah po dospijeću obaveza za plaćanje.
- Tehničke pričuve životnih osiguranja - najbolja procjena jednaka je prosjeku budućih novčanih tokova koji je ponderiran vjerojatnošću, a uzimaju u obzir vremensku vrijednost novca (očekivana sadašnja vrijednost budućih novčanih tokova), uz upotrebu relevantne vremenske strukture nerizičnih kamatnih stopa (Solvency II, Direktiva 2009/138 EC, 1. 77). Tehnike izračuna pričuve najboljom procjenom koje se koriste moraju biti prikladne aktuarske i statističke metode i one uključuju: simulacije, determinističke i analitičke tehnike i njihove kombinacije.
- Granica rizika - iznos koji bi, teorijski, trebao biti plaćen drugom osiguratelju, uz plaćanje pričuva najboljom procjenom, kako bi se taj osiguratelj kompenzirao za preuzimanje rizičnih osigurateljvkih obveza. Taj iznos se bazira na trošku držanja kapitala kako bi se podržali rizici koji ne mogu biti izbjegnuti, kreditni rizici koji se vežu uz reosiguranje te operativni rizici. U QIS 5 studiji stopa za izračun troška kapitala (*Cost of capital*) iznosi 6 posto - isto kao za QIS 4.“

Iako cijela industrija podupire ekonomski pristup projekta Solvency 2, važno je da se on provodi na takav način da se osigurateljima, a posebno malim i srednjim, ostavi sloboda potpunog odražavanja njihovih posebnosti i konkurentnosti. Dobar način poboljšanja zahtjeva bi bio da se dozvoli malim i srednjim osigurateljima da usporede iskustva s drugim malim i srednjim osigurateljima kako bi imali što veće, vjerodostojnije i homogenije skupine podataka. Iskustvo malih i srednjih će vjerojatno odskakati od impliciranih pretpostavki u okviru standardnih formula. Instrumenti smanjenja rizika, kao što je reosiguranje, od naročite



su važnosti za mala i srednja osiguranja, jer im omogućuje diversifikaciju rizika, dopuštajući učinkovitiju upotrebu kapitala i time veću konkurentnost.

„Uvjeti za priznavanje upotreba instrumenata za ublažavanja rizika (poput reosiguranja) u okviru standardne formule ne smiju biti pretjerano široki, restriktivni i skupi“ (Hrvatski ured za osiguranje, 2020.). „Direktiva 2012/23/EU, koju je 12. rujna 2012. usvojio Europski parlament i Vijeće ministara, donosi nove rokove za primjenu Solventnosti II. Rok za transponiranje odredbi Direktive Solventnost II u nacionalna zakonodavstva država članica Europske unije jest 31. siječnja 2015. (prvotni rok bio je 31. listopada 2012.), dok je rok za primjenu Solventnosti II u poslovanje društva za osiguranje, odnosno društava za reosiguranje odgođen na 1. siječnja 2016. (prvotni rok bio je 1. siječnja 2013.). Razlog usvajanja novih rokova za primjenu Solventnosti II je usvajanje Direktive Omnibus II koja nadopunjuje Direktivu Solventnost II vezano uz ovlasti nove nadzorne institucije“ (Solventnost II, 2020.).

Iz Slike 1 vidljivi su ciljni programi nadzora EIOPA

Slika 1 Ciljni programi nadzora EIOPA



Izvor: rad autora prema Godišnje izvješće EIOPA, [https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx\\_dam/files/abouteiopa/work\\_programme/2014/HR.pdf](https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/abouteiopa/work_programme/2014/HR.pdf), (12.12. 2020.)

EIOPA je proširila opseg svoje procjene utjecaja i alata koje upotrebljava. Godine 2013. obavila je procjenu utjecaja različitih mogućnosti za pružanje dugoročnih jamstava koja nude osiguravatelji. EIOPA će pružiti procjene utjecaja za svaki nacrt tehničkih standarda i smjernica o kojima se javno savjetovalo tijekom 2014. godine te očekuje da će dostaviti procjenu njihova zajedničkog utjecaja (EIOPA, 2020). EIOPA će i u budućnosti također nastaviti s procjenom utjecaja svakog savjeta o standardu koji predlaže Direktiva o posredovanju u osiguranju. Posebno je važno osigurati solventnost osiguravajućih društava te njihovu financijsku transparentnost.

Kako bi se to osiguralo EIOPA u svojem djelovanju usko surađuje s europskim i međunarodnim računovodstvenim institucijama. Točnije EIOPA surađuje ESMA-om i EBA-om radi poticanja zajedničkog međusektorskog stava o pitanjima povezanim s računovodstvom i o primjeni međunarodnih standarda financijskog izvješćivanja (IFRS) u Europskoj uniji (EIOPA, 2020). EIOPA će i u narednim godinama svojeg djelovanja također pratiti i pridonijeti projektima Europske savjetodavne skupine za financijsko izvješćivanje (EFRAG) i Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) o razvoju IFRS-a. Što se tiče IASB-ova rada, EIOPA očekuje da će moći analizirati izmijenjene međunarodne računovodstvene standarde o financijskim instrumentima, umanjenju vrijednosti, ugovorima o zaštiti od rizika i osiguranju te njihovoj mogućoj budućoj primjeni (EIOPA, 2020).

Prema svemu navedenom može se zaključiti da EIOPA regulira široko područje poslovanja osiguranja te da će u budućnosti ta regulacija obuhvatiti još više područja sigurnosti i zaštite potrošača.

## **2.2. Prikaz poslovanja osiguravajućih društva**

Tržište osiguranja u Europskoj uniji još uvijek se nalazi u procesu povezivanja i usklađivanja u jedinstveno tržište. Osnovni razlog tome su proširenja Unije, kojih je do sada bilo pet. Usklađivanje se odnosi kako na propise tako i na praksu zemalja koje su se prije ulaska u Uniju razlikovale po povijesnom nasljeđu, ekonomskom razvoju, poreznim sustavima, kulturološkom pristupu i drugim relevantnim elementima. Iako je svjetska kriza nije zaobišla, Europska unija je i dalje prva trgovačka sila na svijetu: premda obuhvaća samo 7% svjetskog stanovništva, predstavlja gotovo trećinu svjetskog bogatstva.

Neravnomjernost raspodjele premije osiguranja prisutna je kako na svjetskoj razini tako i na razini Europe odnosno Europske unije.

U tablici 1 vide se pokazatelji tržišta osiguranja u EU što je jako važno za daljnje širenje poslovanja (prije ulaska Hrvatske u EU).

Tablica 1 Tržište osiguranja u EU

Država EU	Broj društava	Premija		Penetracija		Udio životnog osiguranja	
		mil.USD	%	%	rang	%	rang
Austrija	72	23.051	1,5	5,5	13.	42,3	19.
Belgija	149	41.087	2,7	7,7	8.	63,2	10.
Bugarska	417	1.131	0,1	2,1	24.	14,4	27.
Cipar	34	1.167	0,1	4,7	17.	46,5	15.
Češka	54	8.764	0,6	3,9	18.	46,4	17.
Njemačka	580	245.162	16,4	6,8	10.	46,4	16.
Danska	174	32.691	2,2	9,4	5.	65,7	6.
Estonija	18	439	0,0	2,2	23.	15,8	24.
Španjolska	279	79.987	5,3	5,4	14.	49,1	12.
Finska	68	25.404	1,7	9,5	3.	80,3	3.
Francuska	434	273.112	18,2	9,5	4.	64,0	9.
Grčka	71	6.879	0,5	2,3	22.	42,6	18.
Mađarska	30	3.964	0,3	2,8	21.	55,3	11.
Irska	227	52.250	3,5	9,1	6.	82,4	2.
Italija	239	160.514	10,7	7,0	9.	65,5	7.
Luksemburg	95	23.489	1,6	5,2	16.	86,7	1.
Latvija	22	490	0,0	2,1	25.	15,5	26.
Litva	21	342	0,0	1,6	26.	15,6	25.
Malta	57	2.194	0,1	5,2	15.	31,8	20.
Nizozemska	227	110.931	7,4	13,2	1.	28,1	22.
Poljska	61	19.107	1,3	3,7	19.	48,3	13.
Portugal	78	16.313	1,1	6,8	11.	64,6	8.
Rumunjska	43	2.607	0,2	1,5	27.	21,3	23.
Švedska	361	42.111	2,8	7,9	7.	75,9	4.
Slovenija	20	3.008	0,2	5,9	12.	31,3	21.
Slovačka	23	2.869	0,2	2,9	20.	47,4	14.
V. Britanija	1.213	319.553	21,3	11,8	2.	65,7	5.
<b>Ukupno</b>	<b>5.067</b>	<b>1.498.677</b>	<b>100,0</b>	<b>7,9</b>		<b>58,8</b>	

Izvor: rad autora prema Stipić, M. (2014). 'Hrvatski osiguratelji i tržište osiguranja u Eu', *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2014), str. 75-84. URL: <https://hrcak.srce.hr/131384> (pristupljeno 20.12.2020.)

Tako prvih pet zemalja imaju udio od gotovo 59% u ukupnoj svjetskoj premiji: SAD 26,2%, Japan 14,3%, Francuska 5,9% i Njemačka 5,3%. U Europi je neravnomjernost još izraženija - prvih pet zemalja imaju udio preko 67% europske premije: Francuska 16,5%, Njemačka 14,9%, Italija 9,7% i Nizozemska 6,7%. Najizraženija neravnomjernost je u Europskoj uniji, gdje prvih pet zemalja imaju udio od čak 74% premije Unije: Francuska 18,2%, Njemačka

16,4%, Italija 10,7% i Nizozemska 7,4%. Najveću penetraciju na tržištu imaju: Nizozemska (13,2%), Francuska (9,5) i Danska (9,5). Kako se može iz navedenog vidjeti tržište osiguranja u EU je jako razvijeno što predstavlja vrlo visoku konkurenciju među društvima. Takvo tržište zahtjeva stalne promjene i inovacije.

### **2.3. Suvremeni izazovi tržišta osiguranja u EU**

Na tržištu osiguranja neprestano se povećava broj konkurenata koji na različite načine nastoje steći, zadržati ili povećati svoje udjele, jer o tome ovise njihovi profiti. Naime, strategiju tržišnoga udjela osiguravajuća društva provode zbog veće diverzifikacije rizika (Životno i neživotno osiguranje, 2020.). Stoga je ključni zadatak marketinga u osiguranju privući i zadržati osiguranike. No, to nije nimalo jednostavno ostvariti zbog više osiguravatelja koji nude iste ili slične osiguravateljske proizvode po približno jednakim cijenama, zbog specifičnosti samih proizvoda i zbog ponašanja osiguranika kod sklapanja ugovora o osiguranju. Prilikom sklapanja ugovora o osiguranju, osiguranici biraju osiguravajuće društvo s bolje pozicioniranim imidžom, jer time smanjuju percipirani rizik odluke (Bijelić, 2002).

„Idealni uvjeti koji tj. uvjeti idealne konkurencije koji vode ekonomskoj efikasnosti i većem izboru popunjavanja potreba i želja sudionika na tržištu osiguranja su: savršena informiranost svih sudionika na tržištu, dovoljan broj kupaca i prodavatelja osiguranja, sloboda ulaska i izlaska iz tržišta homogenosti proizvoda. Odstupanja od svih navedenih uvjeta naziva se nesavršenim tržištem osiguranja“ (Andrijanić, 2002). Informacijska asimetrija povezana je sa činjenicom da jedna strana ima nepotpune informacije u odnosu na drugu stranu. Što znači da je tipično kako su kupci osiguranja u nepovoljnijem informacijskom položaju u odnosu na prodavatelje osiguranja (Ćurak, Jakovčević, 2007). Na primjer, osiguranici nisu često u potpunosti upućeni u prednosti i nedostatke osiguranja. S druge strane osiguravatelji su također često u situaciji neizvjesnosti u slučaju ponašanja osiguranika, tj. načina nastanka štete i veličine rizika osiguravatelja. Kada je riječ o tržišnoj moći ona se najčešće manifestira kroz utjecaj samih sudionika na tržištu osiguranja.

Jedan od načina moći je u segmentaciji tržišta pri čemu osiguravatelji za iste proizvode nude različite cijene, te time stvaraju nadmoć na tržištu (Ćurak, Jakovčević, 2007). Regulacija osiguranja na velikom tržištu kao što je Europska unija važna je stoga zbog jačanja lojalne konkurentnosti, ali i reda u cjenovnom i organizacijskom smislu osiguravajućih društava. Negativne eksternalije postoje u slučaju kada jedna tvrtka, koja nije izravno uključena u

određene aktivnosti druge tvrtke, snosi negativne posljedice odnosno troškove tih aktivnosti. Ovakvi slučajevi osobito su izraženi u području zdravstvenog osiguranja, kada zbog lažnih odštetnih zahtjeva djela osiguranika ostali osiguranici moraju plaćati veću premiju (Ćurak, Jakovčević, 2007).

Iz navedenih problema postoji potreba za regulacijom tržišta osiguranja i njihovom kontrolom. Zahvaljujući usponu globalizacije osiguravajuće kompanije imaju nezapamćenu mogućnost dođu do novih tržišta zemalja u tranziciji i razvoju, što za njih predstavlja nove i korisne mogućnosti sa širokim poljem djelovanja. „Ove mogućnosti su povezane sa takvim čimbenicima kao što su: konsolidacija, konvergencija usluga osiguranja i financijskih usluga, nov oblik konkurencije i stalni pritisak za formiranje cijena. Najbolji primjer može se vidjeti kod ulaska Hrvatske u Europsku uniju gdje dolazi do jačanja liberalizacije tržišta osiguranja, što znači da se Hrvati kao građani Europske unije mogu osigurati u bilo kojoj drugoj državi Unije. Navedena liberalizacija utječe na domaće tržište osiguranja koje se mora strateški prilagoditi novim tržišnim pozicijama“ (Gajski, 2020.).

No gledajući iz tržišne perspektive globalizacija tržišta osiguranja je jedino bila moguća preko liberalizacije i deregulacije, jer je ovo prije toga bila jako zaštićena industrija, uglavnom od strane države. Stoga, efikasna tržišta osiguranja su od temeljne važnosti za integraciju tržišta u razvoju u globalnu ekonomiju, kao i za postizanje velikog ekonomskog rasta. Liberalizacija znači i povećanje konkurentnosti između osiguratelja na tržištu obveznih osiguranja. S liberalizacijom se stvaraju i novi osiguravateljski proizvodi što dodatno osnažuje inovacije u industriji osiguranja, ali i pogodnosti za same osiguranike. Globalizacija načelno utječe na tržište osiguranja kao i u ostalim ekonomskim granama na ekspanziju poslovanja, razvoj novih strategija, jačanja inovacija, ali i na pojavu brojnih rizika koji utječu na industriju osiguranja.

Najveći rizici sa kojim se danas suočava industrija osiguranja su oni koji nastaju kao posljedica potencijalnih (Gajski, 2020.):

- „klimatskih promjena,
- terorizma,
- financijskih kriza,
- bio krize ili zdravstvene krize.“

Ovi rizici imaju i najveće posljedice po osiguravajuća društva jer mijenjaju poslovno okruženje što znači da osiguranja moraju poboljšati usluge i financijsko poslovanje. Klimatski

rizici ponajviše se vežu za osiguranja međunarodnog prijevoza i prometa jer stalne promjene vremenskih uvjeta utječu na stvaranje oluja i brzih vremenskih promjena koje mogu imati katastrofalne posljedice, npr. uragani i velike oluje koja se sve češće pojavljuju i na Jadranu.

Terorizam predstavlja sve veći rizik za osiguravajuća društva jer njegova neizvjesnost te rasprostranjenost pretpostavlja veliku opasnost od raznih vrsta šteta od štete na imovini do štete za ljudski život. Iako se o terorizmu i borbi protiv terorizma intenzivnije počelo govoriti tek iza 11. rujna 2001. godine, on je fenomen sigurnosne destabilizacije koji se pojavljuje još 70-ih i 80-ih godina dvadesetog stoljeća. Doduše u tom razdoblju pojavljuje se veći broj lokalnih terorističkih aktivnosti koje su bile ciljano usmjerene prema određenom režimu vlasti u svojoj ili nekoj drugoj zemlji. Tako se na primjer među zemljama Bliskog Istoka javljaju terorističke aktivnosti usmjerene prema Izraelu. Sukladno navedenom može se zaključiti da sigurnost i rizik idu jedno sa drugim te da bi se mogla stvoriti energetska i infrastrukturno osigurana klima uvijek treba prvo uzeti u obzir rizike koji mogu dovesti do poremećaja te sigurnosti. Suvremene energetske krize još više dovode u pitanje osiguravanje energetske sigurnosti i mogućnost opstojanja stoga svaka zemlja treba uzeti u obzir sve moguće rizike koji mogu destabilizirati sigurnu energetiku i kartičnu infrastrukturu (Tendencije razvoja suvremenog terorizma, 2020.). Stoga kada se govori o suvremenom globalnom terorizmu, govori se o kompleksnoj i nepredvidivoj aktivnosti koja je putem informacijske revolucije, jačanjem međunarodnih tržišnih mreža i otvaranjem granica postala dostupna i raširena u svakom trenutku i na svakom mjestu.

Ukratko globalni terorizam je infrastrukturo, financijski i tehnološki umrežena aktivnost potaknuta kompleksnim uzročnicima što omogućava brzo, nepredvidivo i globalno djelovanje (Tendencije razvoja suvremenog terorizma, 2020.). Kako je ranije navedeno globalizacija podrazumijeva stvaranje određenih političkih i vojnih saveza što dodatno širi krug terorističkog interesa. Budući da su teroristička djelovanja ponajviše usmjerena na civilne ciljeve, osiguravajuća društva tu imaju pojačan rizik od ugroze života i materijalnih dobara. Upravo teroristički napad 11. rujna 2001. najbolji primjer je utjecaja terorizma na poslovanje osiguranja.

Financijske krize za osiguravajuća društva predstavljaju rizik kao i za ostale financijske institucije iz sustava. Velika financijska kriza 2008. godine pokazala je da su upravo banke i osiguravajuća društva bili prvi na „udaru“ kolapsa poslovanja. Razlog tome je velika tendencija sudjelovanja i mešetarenja na burzama s kapitalom koje osiguranja imaju. Godine 2008. se zbog događanja u SAD-u na europskim su burzama zavladao šok i panika. Ubrzo je

počela velika rasprodaja dionica, posebno osiguravatelja i zrakoplovnih kompanija. Dionice najvećeg europskog osiguravatelja Allianz izgubile su na vrijednosti gotovo 20 % (koji je bio i osiguravatelj uništene imovine) (Tendencije razvoja suvremenog terorizma, 2020.). Ulagači su panično ulagali novac u dionice naftnog sektora te u zlato. Može se reći stoga da globalni terorizam ima ne samo veliki utjecaj na životnu i zdravstvenu sigurnost ljudi, nego i na financijska tržišta koja su danas osnova održivosti i investicijska platforma gospodarstva. Jedno s drugim povezano, najbolje se repliciralo na slučaju globalne financijske krize koja je samo u par mjeseci (kraj 2008. godine), uspjela stvoriti kaos na financijskom tržištu te u ukupnom gospodarskom poretku (Tendencije razvoja suvremenog terorizma, 2020.). Suvremena kriza COVID-19 pandemije također pokazuje vrlo visoku razinu osjetljivosti tržišta EU i na ove biološke krize. Stoga je jako važno promatrati moguće rizike i previđati scenarije koji će omogućiti tržištu EU da nadiđe izazove, a poduzećima koja posluju u EU omogućiti jasnije kreiranje kriznih strategija.

### **3. POSLOVANJE EUROHERC OSIGURANJA D.D.**

U ovom poglavlju se opisuje poslovanje Euroherc osiguranja d.d. U početku su navedene osnovne značajke društva, a potom se detaljnije opisuje organizacijska struktura i procesi.

#### **3.1. O Euroherc osiguranju d.d.**

Euroherc osiguranje d.d. jedno je od najbrže rastućih osiguranja u Republici Hrvatskoj sa bruto premijom od 1.278.989,00 kuna te predstavlja drugo osiguranje u Republici Hrvatskoj u 2019. godini. Euroherc osiguranje d.d. Zagreb osnovano je 1992. godine sa sjedištem u Makarskoj, a u 2000. godini sjedište društva premješteno je u Zagreb. Društvo su osnovale fizičke osobe, dakle, osnovano je isključivo privatnim kapitalom hrvatskih državljana, bez udjela stranaca i pravnih osoba. Temeljni kapital društva iznosi 61.002.000 kuna i podijeljen je na 305.010 dionicu nominalog iznosa 200 kuna. Dionice drži menadžment Društva, a udjeli se kreću od 1,5 % do 4 % , dok samo jedan dioničar ima 15 %. Sve dionice su redovne i glase na ime, a svaka daje pravo na 1 glas u Skupštini društva. Euroherc se u okruženju osiguravatelja izdvaja po činjenici da su njegovi dioničari istovremeno angažirani na raznim rukovodnim , stručnim i drugim poslovima u Društvu (Euroherc, 2020). To je kvaliteta koja Društvu daje stabilnost u poslovanju preferirajući dugoročne nad kratkoročnim interesima. Sukladno razvoju tvrtke i temeljnim značajkama organizacije u ovom poglavlju rada bit će opisani glavni elementi organizacije osiguranja, a oni podrazumijevaju organizaciju i upravljanje ljudskih resursima te prodaju i marketing. Euroherc društvo najjači je segment poslovanja Koncerna Agram. Iako koncern Agram čine Financijska i Korporativna grupa, Euroherc kao zasebna jedinica predstavlja gotovo 50% ukupnog prihoda koncerna. Financijska grupa sastoji se od Grupe Osiguranja u kojoj se nalazi ukupno sedam osiguravateljskih društava na području Republike Hrvatske i BIH te od Grupe Banke i Leasing gdje se nalaze ukupno četiri društva. U gospodarskim okvirima Koncern Agram predstavlja značajan čimbenik u Hrvatskoj te u Bosni I Hercegovini. Koncern Agram je u 2019. godini, prema nerevidiranim podacima, ostvario ukupan prihod u iznosu od 4,76 milijardi kuna, ostvarivši rast od 3,2 posto u odnosu na 2018. godinu.



### 3.2. Ponuda osiguranja

Ključnu funkciju Euroherc osiguranja d.d. čini prodaja. Prodaja slijedi strategiju diferencijacije nudeći kupcima različite vrste osiguravajućih usluga. Kako bi se što bolje opisala funkcija prodaje u nastavku će se objasniti njezine osnovne značajke.

Glavna djelatnost poduzeća tj. usluga poduzeća je pružanje raznih oblika osiguranja kao što su: (Euroherc, 2020.):

- „osobno osiguranje (osiguranje osoba),
- osiguranje vozila,
- osiguranje transporta,
- osiguranje imovine,
- osiguranje od odgovornosti.“

Osiguranje autoodgovornosti podrazumijeva osiguranje vozila te kasko osiguranje. Autoosiguranje obuhvaća štetu vozila te paket šteta za putnike koji se nalaze u vozilu za vrijeme nezgode. Osigurateljno pokrivenje vrijedi na području Republike Hrvatske i na područjima zemalja članica Sustava zelene karte. Kasko osiguranje je prošireni paket automobilske osiguranja odnosno osiguranja vozila, a ono obuhvaća (Euroherc, 2020.):

- „krađe, provalne krađe i razbojstva,
- uništenja ili oštećenja vozila u prometnim nezgodama (udar, prevrnuće, iskliznuće) koje prouzroči osiguranik,
- kada je vozilo oštećeno bez znanja vozača,
- uslijed pada ili udara nekog predmeta,
- vremenskih nepogoda (oluje, tuče i udara groma),
- požara, eksplozije i drugih ugovorenih rizika.“

Osiguranje osoba obuhvaća dvije vrste osiguranja, a to su: životno osiguranje i osiguranje od nezgode. Osiguranjem od odgovornosti osigurava se rizik obveze naknade štete trećoj osobi i to štete proistekle iz događaja za koji je osiguranik odgovoran. Kod osiguranja od odgovornosti nije osigurana imovina osiguranika kao fizički pojam, nego tim osiguranjem osiguranik štiti svoj imovinski interes u nastojanju da spriječi smanjenje imovine do kojeg bi došlo zbog obveze naknade štete.

Vrste osiguranja od odgovornosti:

- Opća odgovornost - građansko-pravna izvan ugovorna odgovornost
- Profesionalna - ugovorna odgovornost

Osim ovih vrsta odgovornosti Euroherc osiguranje d.d. je posebno oformilo paket osiguranja profesionalnih odgovornosti namijenjenih za odvjetnike, stečajne upravitelje te voditelje javne nabave.

U okviru ponude osiguranja posebnu pažnju u Euroherc osiguranju d.d. se od 2008. godine pridaju osiguranju imovine i transportno osiguranje. Osiguranje imovine predviđa mogućnost ugovaranja osiguranja za različite rizike kao što su (Euroherc, 2020.):

- „požar i neki drugi rizici,
- potres,
- provalne krađe i razbojstva,
- lom stakla,
- osiguranje kućanstva,
- lom strojeva,
- osiguranje objekata u izgradnji,
- osiguranje objekata u montaži.“

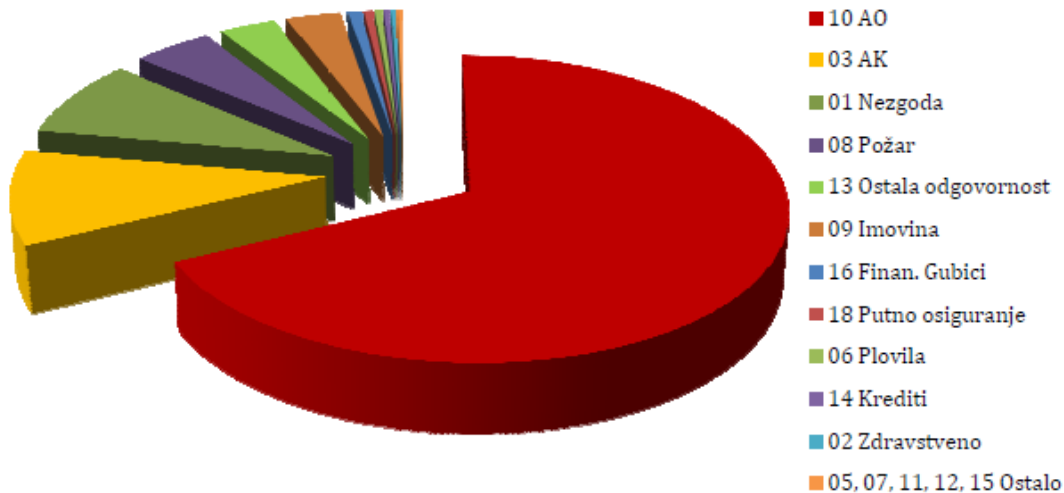
Transportno osiguranje od 2008. godine pokazalo se kao jedan od velikih potencijala razvoja ponude osiguravajućih društava. Transportno osiguranja obuhvaća dva tipa osiguranja, a to su privatno i profesionalno. Privatno transportno osiguranje odnosi se na vlasnike brodica koji žele osigurati svoju pokretnu imovinu od potencijalnih rizika. Profesionalno transportno osiguranje odnosi se prvenstveno na osiguranje roba, transportnih sredstava te usluge tijekom transporta u Hrvatskoj i svijetu. U ovu domenu osiguranja ulazi i tzv. vanjsko trgovinsko osiguranje. (Euroherc, 2020.).

Arhitektura poduzeća je koncept koji obuhvaća elemente iz kojih je izgrađeno poduzeće te među odnose samih elemenata. Kao dio arhitekture poduzeća, procesna arhitektura predstavlja najvišu razinu oblikovanja poduzeća, zadužena za horizontalno provođenje poslovnih aktivnosti te usmjerenog na neformalnu komunikaciju i koordinaciju među funkcijama u organizaciji (Bosilj Vukšić, V., Hernaus, Kovačić 2008). Poslovni procesi u poduzeću mogu biti: ključni i potporni. Ključni poslovni procesi su središnji, oni su osnova djelovanja organizacije te temelj njenog stjecanja profita, npr. Euroherc - prodaja. Ovi procesi su fokusirani na zadovoljavanje potreba potrošača,

djelovanje tijekom osnovnih aktivnosti koje su važne za realizaciju poduzeća na tržištu te za njegovu financijsku održivost.

U grafikonu 1. Prikazane su ostvarene premije prema vrsti prodanih osiguranja.

*Grafikon 1 Ostvarene premije prema vrsti prodanih osiguranja*



Izvor: Euroherc, URL: <http://www.euroherc.hr/onama/onamaorgdrustva.html#>, (preuzeto 15.12. 2020)

Ključni poslovni procesi u Euroherc osiguranju d.d. su procesi prodaje svih oblika osiguranja. Taj proces organizaciji donosi prihod. Iako u samom sektoru osiguranja svi oblici osiguranja ne donose istu količinu prihoda, svi odjeli sektora prodaje su važni za realizaciju poduzeća na tržištu te zadovoljavanje potreba korisnika poduzeća. Kada se pogleda prema kriteriju ostvarenih premija može se vidjeti da prodaja autoosiguranja predstavlja ključni proces u sektoru prodaje.

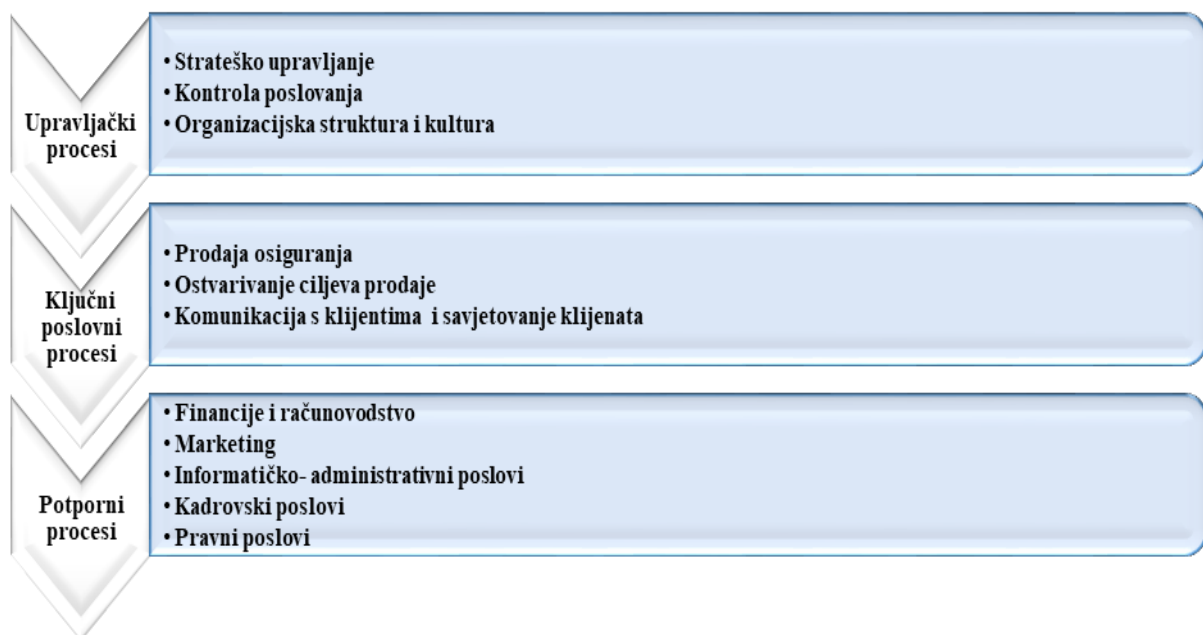
### 3.3. Trendovi poslovanja i prilagodba poslovanja EU tržištu

Upravljački poslovni procesi određuju smjer i pravila djelovanja poduzeća. Navedeni poslovi pružaju znanje, prate način poslovanja te podjelu resursa. Upravljački poslovi podrazumijevaju strateško upravljanje poduzećem, što znači da definiraju strategiju poslovanja te organizacijsku strukturu i kulturu. To su aktivnosti kojima se u Euroherc osiguranju d.d. bave članovi Uprave društva (Euroherc, 2020.).

Zadaća potpornih procesa je potpora ključnih procesa u poduzeću, to su zajednički poslovi kao što su: tajništvo, ljudski resursi, informatički i financijski poslovi. U Euroherc osiguranju d.d. to su sektori: financija i informatičko-stručni poslovi, te odjel šteta. Sektor financija i računovodstva zadužen je za naplatu usluga, upravljanje financijama poduzeća, izdavanje financijskih izvještaja te kontroling i reviziju poslovanja. Sektor šteta je potporni proces prodaje koji procesuiru nadoknade po štetnim događajima za ugovorene police. Sektor informatike i stručnih poslova bavi se informatičkom podrškom prodaje i ostalih sektora društva, aktuarskim poslovima, istraživanjem tržišta, marketingom, općim i pravnim poslovanjem te kadrovskim poslovima.

Na temelju prethodno definiranih poslovnih procesa na slici 2 prikazana je procesna struktura na temelju: ključnih poslovnih procesa, upravljačkih procesa, te potpornih poslovnih procesa.

*Slika 2 Procesna arhitektura u Euroherc osiguranju d.d.*



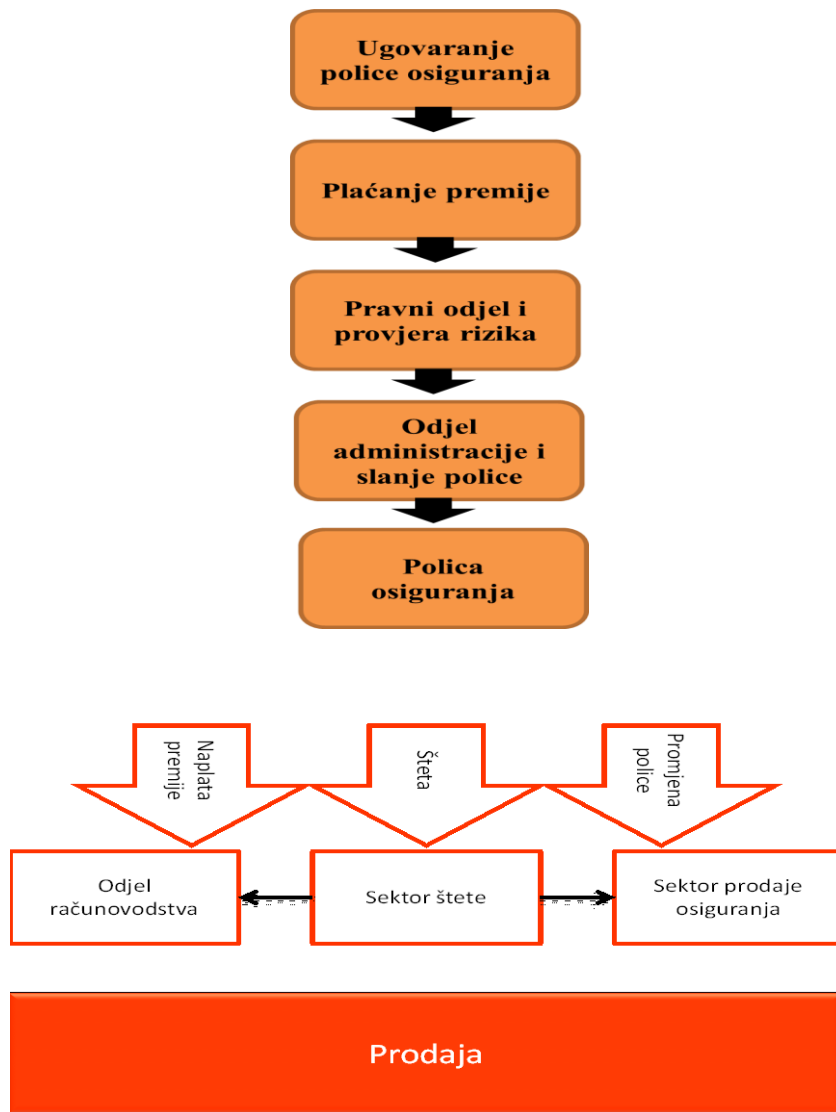
Izvor: Izrada autora prema Euroherc, 2020

Kako se može vidjeti iz slike 2., upravljački procesi koordiniraju i usmjeravaju ključne poslovne procese i potporne procese, dok su potporni procesi oni koji omogućavaju djelovanje ključnih i upravnih poslovnih procesa dajući podršku istima u ostvarivanju ciljeva, ali i pružanju potrebnih informacija za kontrolu te razvoj daljnje strategije poslovanja. Funkcija prodaje slijedi strategiju diferencijacije pružajući kupcima širok splet proizvoda i popratnih usluga. Iako sektor prodaje obuhvaća više različitih odjela po vrstama osiguranja, sam proces prodaje u svim odjelima odvija se identično, to je standard prodajnog sektora. Sektor prodaje predstavlja najjači sektor, bez čije uspješnosti i organizacije ne bi postojala potreba za ostalim. Na čelu sektora prodaje je direktor prodaje koji organizira nadzire i odgovara za rad odjela prodaje. Direktor prodaje kao svoje stručne suradnike ima seniore i lidere za određene vidove osiguranja (bilo da se radi o policama automobilske odgovornosti ili o policama imovine). Svaki senior unutar svoje jedinice ima određeni broj pribavitelja točno specijaliziranih za određeni vid osiguranja. Svaki pribavljač vodi knjigu o svojim osiguranicima koji se tijekom godina rada Euroherc osiguranja d.d. vežu isključivo za njih. Obavještavaju ih o isteku osiguranja, načinima praćenja police osiguranja, kao i o svemu što osiguranik treba vezano za osiguranje. Na taj način Euroherc veže svoje klijente za sebe i povećava svoj portfelj iz godine u godinu (Euroherc, 2020.). Proces prodaje započinje kad prijavitelj osiguravanja i klijent (ugovaratelj) osiguranja sklapaju ugovor o osiguranju. Procedura sklapanja police osiguranja u svim odjelima sektora prodaje je ista. Postoji obrazac ugovora u kojem su definirana sva prava i obveze stranaka u osiguranju te točno definirane zakonske kategorizacije odabranog osiguranja. Nakon što je sklopljen ugovor da bi se realizirala policna osiguranja, ugovaratelj police osiguranja uplaćuje ukupnu premiju ili prvu ratu. Uplata se može izvršiti gotovinom, uplatom na račun društva ili kreditnim karticama. Po zaprimljenoj uplati, u financijskom sektoru se utvrđuje rizik police te se provjerava uplata sukladno ugovoru. Kada je policna prihvaćena, odjel administracije šalje ovjerenu policu osiguranja ugovaratelju (klijentu), određenom odjelu prodaje te odjelu računovodstva (Euroherc, 2020.). Uloga odjela računovodstva je vođenje knjigovodstvenih poslova praćenja uplata i knjiženja uplata premija. Uplate mogu biti mjesečne, polugodišnje i godišnje. U slučaju ne ostvarivanja naplate računovodstvo šalje opomene, koje se u isto vrijeme šalju klijentu, a u centralnom sustavu vođenja klijenata i policna za prodaju se stavlja napomena (opomena). U slučaju štetnog događaja, odjel šteta pokreće proceduru nadoknade štete klijentu, o čemu obavještava odjel prodaje tj. pribavitelja, te odjel financija.

Odjel šteta provodi i provjeru nastalog štetnog događaja te usklađuje isti s ugovornim pravima klijenta. Na temelju utvrđenih iznosa šteta, odjel šteta šalje izvješće odjelu financija koje isplaćuje naknadu po štetnom događaju (Euroherc, 2020.). Sektor prodaje bavi se promjena po polici osiguranja o čemu obavještava sektor financija, i pravni odjel. Promjene se mogu javiti zbog ne mogućnosti plaćanja premije ili smrti samog ugovaratelja police pri čemu se mijenja nositelj police.

Na slici 3 prikazan je ključan poslovni proces

*Slika 3 Prikaz ključnog poslovnog procesa*



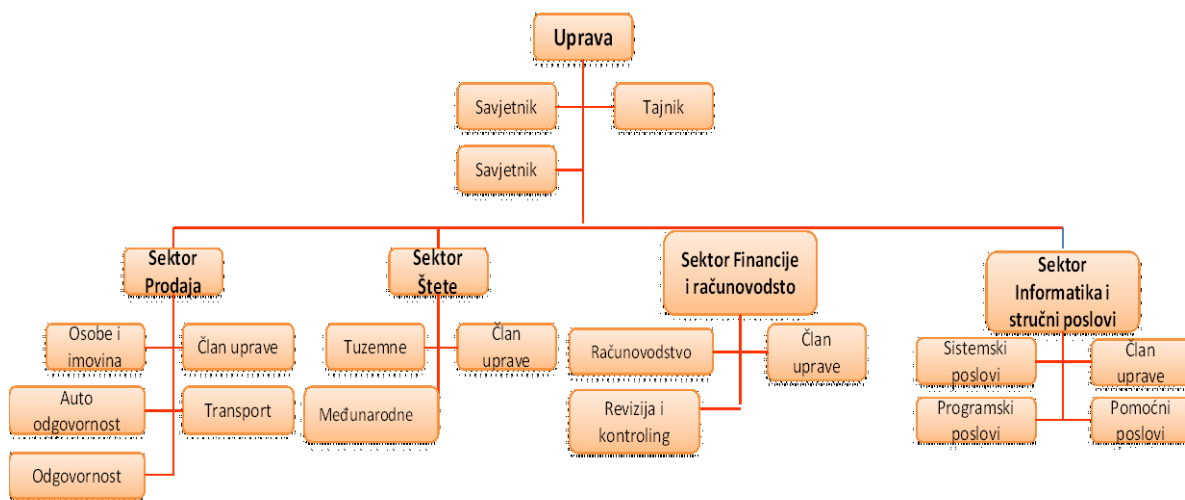
Izvor: rad autora prema Odjel prodaje Euroherc osiguranje d.d.,2020

Kako se vidi na slici 3. ključni poslovni proces i potporni poslovni procesi u stalnoj su komunikaciji i odnosu kako bi se klijentu osigurala što bolja usluga te se ostvarila sva njegova prava koja dobiva ugovaranjem police osiguranja, ali isto tako kako bi se ostvarila prava koje je društvo steklo ugovaranjem police osiguranja (Euroherc, 2020.). Prema kriteriju broja zaposlenika Euroherc osiguranje d.d. sa 1.240 zaposlenika spada u velika poduzeća. Euroherc posluje putem svojih 14 moderno opremljenih podružnica i više od 600 prodajnih mjesta, čime je stvorena odlično formirana mreža kojom je pokrivena cijela zemlja. Samim time Euroherc osiguranje d.d. ima i dimenziju internacionalnog poduzeća koje posluje i izvan granica Hrvatske, prvenstveno u Bosni i Hercegovini i Austriji te preko svojih partnera u cijeloj regiji (Euroherc, 2020.).

Ključna dimenzija organizacije je pružanje usluga neživotnog osiguranja: osiguranja osoba, automobilskih osiguranja, transporta, osiguranja od odgovornosti te osiguranja imovine. Kako bi se ostvarile navedene aktivnosti organizacije potiče se stalna suradnja unutar prodajnog sektora, timski rad osoba na terenu i u uredu te koordinacija ureda ugovaranja i prodaje osiguranja te naplate šteta (Euroherc, 2020.).

Na slici 4 prikazana je organizacijska struktura Euroherc osiguranja

*Slika 4 Organizacijska struktura Euroherc osiguranje d.d.*



Izvor: Izrada autora prema Euroherc, 2020

Euroherc osiguranje d.d. ima mješovitu organizacijsku strukturu funkcionalne i teritorijalne prilagodljivosti u poslovnoj aktivnosti na tržištu. Mješovita organizacijska struktura kombinacija je projektne, divizijske te matične organizacijske strukture. Ista se često ne primjenjuje u isključivom obliku, već se kombinira, što je odlika velikih poduzeća. Tako poduzeće na jednoj organizacijskoj razini primjenjuje jednu, a na drugoj drugu strukturu. Primjerice, Euroherc na vertikalnoj organizacijskoj razini primjenjuje funkcijsku organizacijsku strukturu, dok se funkcija prodaje dalje ostvaruje kroz teritorijalne divizije (Euroherc, 2020.).

Društvo svoju djelatnost provodi po teritorijalnom principu i pokriva točno određeno područje. Podružnice su istovremeno interni profitni centri. Model djelovanja je poprilično decentraliziran, što znači da se posao usmjerava na djelovanje manjih podružnica koje o centralnoj jedinici ovise samo kroz zajedničku strategiju, viziju i misiju poduzeća (Euroherc, 2020.). Društvo vodi Uprava, koju čini 5 članova (predsjednik i 4 člana Uprave). Uz njih, tu su i 2 savjetnika Uprave, tajnik Uprave i poslovni tajnik. Svaka podružnica ima svog voditelja koji koordinira timom podružnica, na nivou teritorijalne podjele postoji zajednički voditelj prodaje koji djeluje iz centralne podružnice i njegova uloga je koordinacija ukupnog poslovanja teritorijalnih jedinica (Euroherc, 2020.). Nasuprot teritorijalnoj podjeli na podružnice, Društvo je po vertikali podijeljeno na četiri sektora sukladno četirima osnovnim funkcijama ili skupinama poslova (Euroherc, 2020.):

1. „PRODAJA Autoodgovornost i Kasko, Osobe i Imovina
2. ŠTETE Tuzemne i Međunarodne
3. FINANCIJE Računovodstvo, Kontroling i Revizija
4. INFORMATIKA Sistemski poslovi, Programerski poslovi“

Prodaja obuhvaća proizvode auto osiguranja, osiguranja osoba, osiguranja imovine, transportnog osiguranja i osiguranja od odgovornosti. Prodaja predstavlja vitalni sektor društva, jer se putem iste ostvaruje osnovni profit poduzeća.

Odjel šteta zadužen je za procjenu štete na svim osiguranim subjektima i objektima nad kojima je sačinjena policia osiguranja. Odjel financija obuhvaća sektor računovodstva, planiranja, kontrolinga i revizije. Ovaj odjel vrši internu analizu financijskog stanja društva i njegovih najužeg poslovnih partnera. Informatizacija je postala ključni element poslovanja u



osiguravajućim društvima pa tako Euroherc osiguranje d.d. omogućava svojim korisnicima ostvarivanje polica i usluga uz pomoć niza internetskih alata i telekomunikacijskih usluga kojima upravljaju ekspertni sustavi (Euroherc, 2020.).

Svaki sektor radi za sebe, na čelu se nalaze voditelji odjela koji organiziraju, koordiniraju i nadziru poslovanje sektora. Svaki sektor ima svoj plan rada te su svi odjeli sektora fokusirani na ostvarivanje navedenih planova. Vrlo važna karakteristika organizacijske strukture Euroherc osiguranja d.d. je timski rad na prioritetno određenim projektnim zadacima, dakle, projektna organizacija (Euroherc, 2020.).

Poslovna filozofija tvrtke Euroherc usmjerena je ka motivaciji i razvoju ljudskih resursa kao najvažnijeg pokretača efikasnosti poslovanja. Uvjeti rada u Društvu temelj su funkcionalnosti svakog zaposlenika stoga se organizacije i menadžment služe raznim metodama motivacije zaposlenika ne bi li unaprijedili njihov rad i zadovoljstvo rada (Euroherc, 2020.).

Suvremeni sustav osiguravajućih društva vrlo je kompleksan s obzirom da se na tržištu nalazi sve veća konkurencija, a odnos potencijalnog tržišta s obzirom na ponudu osiguranja vrlo je mali. Kako bi poboljšali svoju prodaju brojna osiguranja se odlučuju na restrukturiranje organizacijske strukture i prihvaćanja novih modela poslovne organizacije (poput virtualne ili mrežne) kako bi se optimizirali troškova poslovanja. No, osim optimizacije troškova najveći značaj razvoja suvremene organizacije pa tako i organizacije osiguranja predstavljaju ljudi. Ljudski resursi temelj su svake organizacije stoga je u svrhu uspješnog poslovanja potrebno što više ulaganja u njihov razvoj i motivaciju. S obzirom da odjeli u okviru prodaje zajedničkim snagama ostvaruju zadane ciljeve i projekte poduzeća, može se zaključiti da je visok intenzitet timskog rada i suradništva (Euroherc, 2020.).

## **4. ULAZAK EUROHERC OSIGURANJA d.d. NA TRŽIŠTE EU**

U ovom poglavlju predstavljen proces ulaska Euroherc osiguranja na austrijsko tržište. U početku poglavlja su predstavljene analize mogućnosti i razlozi odabira strategije širenja poslovanja, dok se na kraju poglavlja predstavlja cjelokupni proces širenja na novo tržište i rezultati.

### **4.1. Mogućnosti ulaska na EU tržište**

Na poslovanje Euroherc osiguranja d.d. najveći utjecaj ima ekonomsko okruženje, što je realno jer je zadnja ekonomska kriza pokazala da upravo uslijed ekonomskih problema najviše pada potražnja za osiguranjem (Euroherc, 2020.).

Zakonodavstvo i tehnologija imaju važan utjecaj na razvoj osiguranja, ali ne toliko značajan koliko ima financijska pismenost stanovništva. Financijska pismenost utječe na potražnju osiguranja jer ljudi postaju svjesni značaja osiguranja. Dugoročne opasnosti poslovanja na tržištu osiguranja skrivaju se u nepovoljnim demografskim trendovima u EU , što u dugom roku može imati nepovoljne efekte na rast bruto društvenog proizvoda i raspoloživog dohotka stanovništva te obujam gospodarske aktivnosti (Euroherc, 2020.).

Osiguranja nemaju supstituta niti utjecaj dobavljača. Razlog toga je što su osiguranja i poslovi osiguranja strogo zakonski regulirani tako da se tom djelatnošću može baviti samo trgovačko društvo koje zadovoljava zakonske preduvjete. S druge strane zamjena za osiguranje ne postoji ono je jedinstveni zakonski utvrđen odnos. Ono što bi se moglo smatrati surogatom osiguranja su eventualno bankoosiguranja koja se sklapaju u svrhu osiguranja kredita ili štednje, ali ona su opet povezana s nekim tipom osiguranja (životno). Specifičnost tržišta je u njegovom liberalnom pristupu kanalima prodaje preko brokera, zastupnika i predstavnika u osiguranju. Budući da je tržište EU jako dobro regulirano jasno su poznate osnove poslovanja na tržištu što omogućava fer konkurenciju i mogućnost razvoja na temelju inovacija.

## 4.2. Prepreke i izazovi

Uloge u Euroherc osiguranju d.d. su usko definirane. Na taj način su uspostavljene jasne granice, ovlasti i odgovornosti svakog zaposlenika. U samim počecima poslovanja Euroherc osiguranja nije postojala ravnomjerna podjela rada. To razdoblje obilježava objedinjenje svih današnjih sektora u jednom, pa je tako zaposlenik tvrtke obavljao sve poslove osiguranja od prodaje do štete, računovodstva, informatike itd. Osnovni cilj je bio povećanje opsega poslovanja, konkuriranje na tržištu uz obostrano zadovoljstvo stranaka i Euroherc osiguranja d.d (Euroherc, 2020.). Profitabilnost poduzeće ostvaruje stalnim ulaganjima u razvoj zaposlenika, mreže podružnica prodaje osiguranja, razvojem distributivnog kanala te kreirajući nove proizvode na tržištu osiguranja sukladno potrebama tržišta (Euroherc, 2020.). Moderno opremljene podružnice sa 520 prodajnih mjesta Društva u Republici Hrvatskoj te 50 prodajnih mjesta u Republici Austriji pokazatelj su kontinuiranog, savjesnog i mudrog ulaganja u vlastite kapacitete, infrastrukturu i zaposlenike. Upravo je to doprinijelo tomu da je Euroherc osiguranje jedno od vodećih društava za neživotna osiguranja, dostupno velikom broju građana. Kontinuirano kapitalno ulaganje u vlastite poslovne objekte i infrastrukturu ujedno je ulaganje u resurse Republike Hrvatske te je poruka da se Društvo osigurateljnom zaštitom namjerava baviti dugoročno. Glavni pokretači tržišnog rasta u osiguranju su financijsko opismenjavanje stanovništva te povećanje svijesti o potrebi osiguranja, pretpostavljeni rast raspoloživog dohotka i povećanje broja motornih vozila. Marketinške kampanje povećavaju osviještenost stanovništva i naglašavaju važnost prevencije u stvaranju financijske sigurnosti uslijed mogućeg nastanka štetnog događaja. Povećanjem opsega posla došlo je do problema u organizaciji poslovanja društva, jer zaposlenici nisu mogli više pružati kvalitetne usluge zbog velikog broja poslova koje su morali svakodnevno obavljati. Tada je bilo nužno brzo reagirati na postojeće tržišne zahtjeve i donijeti odluku o ravnomjernoj podjeli rada među svojim zaposlenicima. Naravno nužno je bilo i zapošljavanje dodatnog stručnog kadra (Euroherc, 2020.). Budući da je rukovođenje Euroherca tražilo kvalitetno planiranje, vođenje i kontrolu rezultata, zahtijevalo je restrukturiranje cjelokupne organizacije radi nošenja sa tržišnim zahtjevima te ostvarivanje što boljih financijskih i poslovnih rezultata. Također jedan od ciljeva bio je postizanje načela neovisnosti poslovanja, a to znači da mogu svojim vlastitim kapitalom podmirivati dospelje obveze. Prva zadaća rješavanje problema organizacijske strukture Euroherca je bila podjela cjelokupnog kadra na upravljačke

sektore čime se dobila bolja efikasnost poslovanja. Došlo je do rasterećenja pojedinih jedinica. Time je postignuto da svaki zaposlenik društva ima točno određeni opis poslova i odgovornosti na kojima djeluje. Svaki sektor radi samostalno no za uspješnost tvrtke najbitniji je timski rad to jest međusobna povezanost sektora i kvalitetan protok informacija (Euroherc, 2020.).

Primarni ciljevi svakog sektora su ostvarivanje zadanih ciljeva i zadataka te ostvarivanje profita, izgradnja sustava razvoja zaposlenika te njihovo educiranje, usvajanje i primjena novih znanja radi konkurentnosti na tržištu. Strateške odluke za poduzeće donose se na najvišim razinama, Nadzorni odbor, Uprava društva, sa direktorima sektora. Za rješavanje eventualnih manjih problema, nije potrebno čekati odluke s najviših razina već se o njima donose odluke na razinama i odjelima gdje je došlo do eventualnog problema. Postoji velika uključenost zaposlenika u rješavanju problema te ih se potiče da iznose svoje mišljenje i daju prijedloga kako bi oni izveli određeni posao. Nadređeni se uvijek konzultira sa svojim podređenima u vezi problema koji treba riješiti jer je teško jednoj osobi biti stručnjak za sva područja kojima se poduzeće bavi te zato sluša mišljenja svojih podređenih kako bi donio optimalnu odluku. Strateške odluke poduzeća donose se na razini Uprave. Kako svaki sektor ima svojeg člana uprave, tj. članovi uprave su ujedno i voditelji sektora, svaki voditelj sektora donosi u skladu s općom strategijom planove i ciljeve svojeg sektora kojeg vodi (Euroherc, 2020.). Postoji velika uključenost zaposlenika u rješavanje problema, no svi zaposlenici znaju do koje razine se mogu uključivati u razvoj poslovanja i rješavanje problema. Što znači da zastupnici u prodaji mogu rješavati probleme vezane za klijente, no ne mogu se miješati u probleme naplate šteta jer je to djelatnost sektora šteta. Na razini svih sektora stalno se provode edukacije te tjedni i mjesečni sastanci kako bi se pratila provedba plana i analiza stanja poslovanja. Na taj način menadžment dobiva direktne informacije iz operativnog poslovanja (Tipurić, 2008).

Poslovni objekti opremljeni su sensorima koji omogućavaju značajno smanjenje utroška električne energije, kao i centraliziranim klimatskim sustavom i visokom kvalitetom gradnje, što omogućava nisku potrošnju energije za zagrijavanje i hlađenje poslovnih objekata . Euroherc ima vlastite programe CRM za praćenje kupaca i njihovih potreba kako bi što brže odgovorili na njihove zahtjeve. Prednost Euroherc osiguranja d.d. je njegovo djelovanje unutar jakog Koncerna koji mu omogućava dobru pokrivenost tržišta. Decentralizacija rada jedan je od ključnih čimbenika dobre usluge i brze aktivizacije proizvoda na tržištu. Stručnost

kadrova osigurava Eurohercu povjerenje klijenata, ali i ekonomičniji pristup radu, gdje zaposlenici svojim znanjem troše puno manje vremena i novca na obavljanje redovnih zadataka (Euroherc, 2020.).

Izražena interna komunikacija putem internog glasila (WEB STRANICE i interneta ) i raznih modela nagrađivanja timova dodatan je poticaj i prednost razvoja organizacije. Slabost Euroherca se izražava u njegovoj još uvijek krutoj hijerarhijskoj strukturi što poprima oblike birokratizacije poslova, pa je protočnost podataka ponekad usporena i nedovoljno ažurna na relaciji korisnik-osiguranje. Nedovoljna aktivnost iz segmenta istraživanja tržišta smanjuje efekt konkurentnosti proizvoda na tržištu i izrade proizvoda koji su usmjereni na samog klijenta ( ustaljen tip proizvoda). Motivacija zaposlenika još uvijek je najizraženija kroz materijalnu motivaciju što podrazumijeva razne bonuse (Euroherc, 2020.). Manji pomak je učinjen u nematerijalnoj motivaciji kroz školovanje zaposlenika, ali nedovoljno bitan za samog zaposlenika jer i nakon stečenih određenih kvalifikacija oni i dalje ostaju na istom radnom mjestu zbog jake hijerarhijske strukture. Mogućnosti razvoja Euroherca su svakako vidljive u akvizicijama manjih osiguranja u regiji čime se dobiva na širenju tržišta i povećanju kapitala osiguranja. Time si Euroherc može pojačati svoju već sada jaku poziciju djelovanja u regiji. Svoju mogućnost rasta Euroherc vidi i u spajanju usluge sa raznim drugim sektorima poput auto industrije i prodaje nekretnina, koje su usko vezane za sustav korištenja osiguranja (Euroherc, 2020.).

Najveće prijetnje vidljive su kroz globalnu, ekonomsku nestabilnost financijskog aparata čime se automatski smanjuje potreba klijenata za ovakvom vrstom usluge. Zakonodavstvo i politika drugi su ključan element u prijetnji razvoja jer svojim poreznim i zakonskim promjenama mogu direktno utjecati na promjenu cijene i oblika proizvoda osiguranja čime se Društvo stavlja u nepovoljan položaj na tržištu. Ključna dimenzija organizacije je pružanje usluga neživotnog osiguranja: osiguranja osoba, automobilskih osiguranja, transporta, osiguranja od odgovornosti te osiguranja imovine. Kako bi se ostvarile navedene aktivnosti organizacije potiče se stalna suradnja unutar prodajnog sektora, timski rad osoba na terenu i u uredu te koordinacija ureda ugovaranja i prodaje osiguranja te naplate šteta. Iako je strategija prodaje diferencijacija, poduzeće ne pokazuje veću inventivnost u mogućnostima prodaje u odnosu na konkurenciju na EU tržištu. Od samog osnutka ustaljena je praksa da se rukovodeći kadar stvara i odgaja unutar Društva, educirajući i unaprjeđujući mladi kadar. Temeljni kriterij napredovanja je ostvarenje poslovnih rezultata i osobni doprinos razvoju Društva (Euroherc, 2020.).

### 4.3. Otvaranje podružnice Euroherc osiguranja d.d. u Austriji

S obzirom na pristup odabira strategije i razvoja strategije ulaska na novo tržište, za početak je važno utvrditi ekonomske, društvene, političke i pravne te tehnološke mogućnosti ulaska na Austrijsko tržište. Kod analize zemlje Euroherc se vodio sljedećim potencijalima tržišta Austrije (Euroherc, 2020.):

- „među 12 najbogatijih država svijeta prema BDP-u po stanovniku
- BDP 74,1 mlrd.\$ (2015.)
- BDP Per capita 3,439\$ (2015.)
- 8.611.088 stanovnika (2015.) – 49% M i 51% Ž
- 82.531 km<sup>2</sup> (2015.)
- jezici: njemački 88%, turski 2%, srpski 2%, hrvatski 1,6% (službeni u Gradišću), drugi 5,3% (slov. i mađ.)“

Austrija je savezna republika i dijeli se na 9 saveznih država (Bundesländer): Gradišće, Koruška, Donja Austrija, Gornja Austrija, Salzburg, Štajerska, Tirol, Beč i Vorarlberg.

Osim dobrih političko-ekonomskih preduvjeta, Austrija je država za koju je Hrvatska i kulturološko-povijeno vezana, stoga postoji velika kompatibilnost u kulturi društva. S druge strane veliki broj Hrvata živi u Austriji ili ju preferira kao partnersko tržište u poslovanju. Kada je riječ o Austrijskom tržištu osiguranja, može se reći da se radi o vrlo razvijenom tržištu, što se može dalje u tekstu vidjeti kroz grafičke prikaze.

Prema evidencijama Austrijskog udruženja osiguratelja ([www.vvo.at](http://www.vvo.at)) na tržištu su prisutna 132 subjekta, od čega je aktivno njih:

- 39 u segmentu odštetnih osiguranja , automobilska osiguranja:
- 24 u segmentu obveznog osiguranja od autoodgovornosti (Kfz-Haftpflicht)
- 27 u segmentu osiguranja osoba od posljedica nezgode (Unfall)
- 28 u segmentu životnih osiguranja (Lebensversicherung)
- 8 u segmentu zdravstvenog osiguranja (Krankenversicherung).

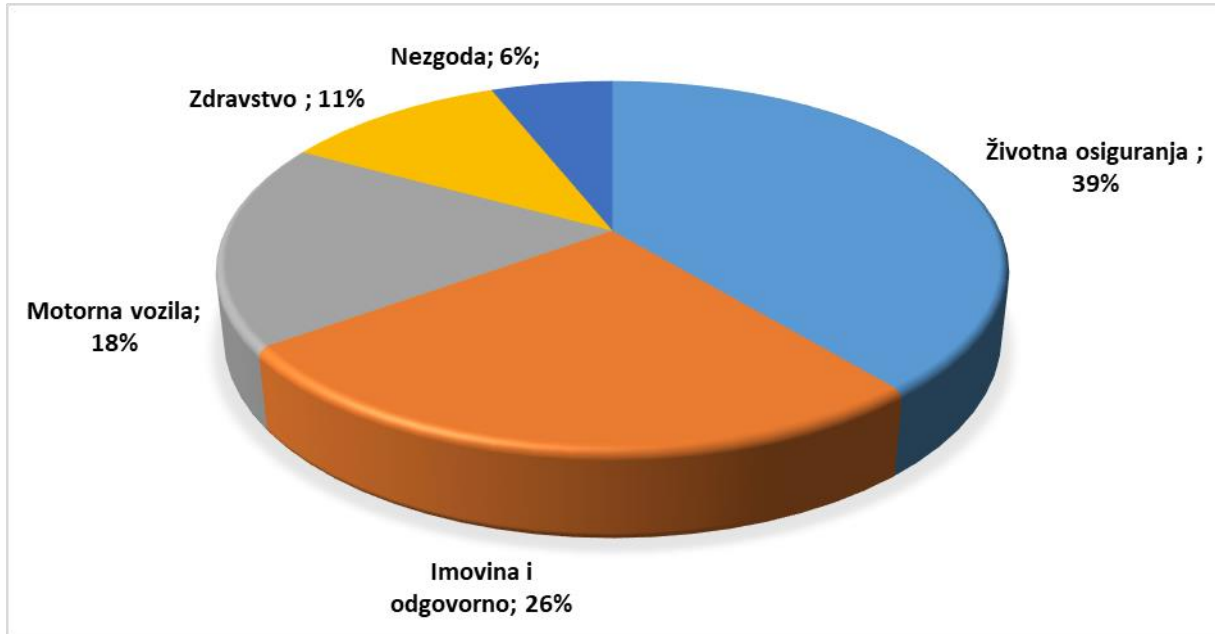
Industrija osiguranja u Austriji regulirana je od tijela za financijsko tržište (Österreichische Finanzmarktaufsicht-FMA). Zakonodavna regulativa počiva na nekoliko temeljnih zakona (Euroherc, 2020.):

- „Zakon o nadzoru tržišta osiguranja (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG) uređuje poslove osiguranja te navod i daje FMA nadležno tijelo za nadzor osigurateljau Austriji. VAG sadrži regulatorni režim za osiguravajuća društva, uključujući, izmeđuostalog, odredbe o kapitalnim zahtjevima i zahtjevima za likvidnošću, kao i drugim zahtjevima za osiguratelje.
- Zakon o ugovoru o osiguranju (Versicherungsvertragsgesetz-VersVG) je glavni dio zakonodavstva koji uređuju ugovor o osiguranju. Sadrži opće odredbe koje se odnose na prava i dužnosti osiguratelja i osiguranika, kao i posebne odredbe za različite grane osiguranja.
- Zakon o zaštiti potrošača je zakon s kojim odredbe ugovora o osiguranju moraju biti usklađene posebno u odnosu na pojedinačne odredbe u polici osiguranja.
- Zakon o nadzoru financijskog tržišta
- Zakon o obrtu i trgovini
- Zakon o motornoj vožnji
- Zakon o obveznom osiguranju motornih vozila.“

Ukupna premija tržišta osiguranja u Austriji je u porastu, a kada je Euroherc ulazio na tržište Austrije premijski rast je iznosio 1,6%, dok je zaračunata premija osiguranja od strane austrijskih osiguratelja u 2015. iznosila 17,4 milijardi EUR (Euroherc, 2020.).

Ovakvi pokazatelji svakako su dobri za daljnje širenje i jačanje pozicije na tržištu Austrije (grafikon 2).

*Grafikon 2 Prikaz tržišta osiguranja u Austriji prije ulaska Euroherca na Austrijsko tržište (2015)*



Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015).

Kako se iz grafikona vidi, dominiraju odštetna osiguranja (Schadenversicherung) s udjelom od 50% ukupnog tržišta. Također, neživotna osiguranja u kojima je Euroherc lider na hrvatskom tržištu čine oko 50% ukupnog tržišta osiguranja u Austriji. Unutar odštetnih osiguranja, tržište se dijeli na osiguranja motornih vozila, imovinska osiguranja i osiguranja osoba od posljedica nezgode. Imovinska osiguranja imaju udjelod 26,2%.

Drugi najveći premijski segment unutar odštetnih osiguranja (Kfz Versicherung), s udjelom od 17,9% pripada osiguranju motornih vozila (obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti, autokasko osiguranje kao i osiguranje vozača i putnika od posljedice autonezgode) i godišnjom zaračunatom premijom u iznosu 3,1mlrd. EUR–23 milijardi kuna, što je 11 puta viša premija nego u Hrvatskoj ukupno.

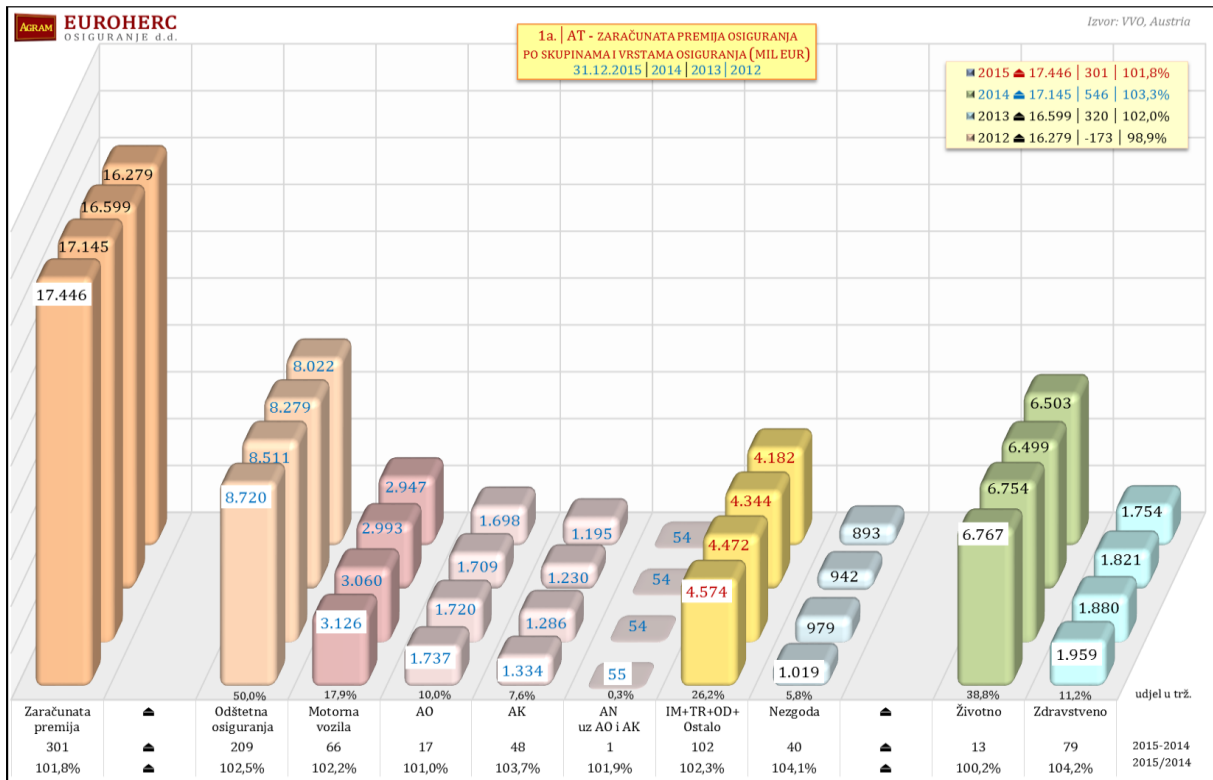
Premijski prihod AO (Kfz-Haftpflicht) iznosio je u 2015.godini 1,7 mlijadi EUR što je udjel od (Euroherc, 2020.):

- „10,0% u ukupno zaračunatoj premiji na tržištu
- 19,9% u ukupnoj premiji od štetnih osiguranja
- 55,5% u ukupnoj premiji motornih vozila (AO+AK+AN)“



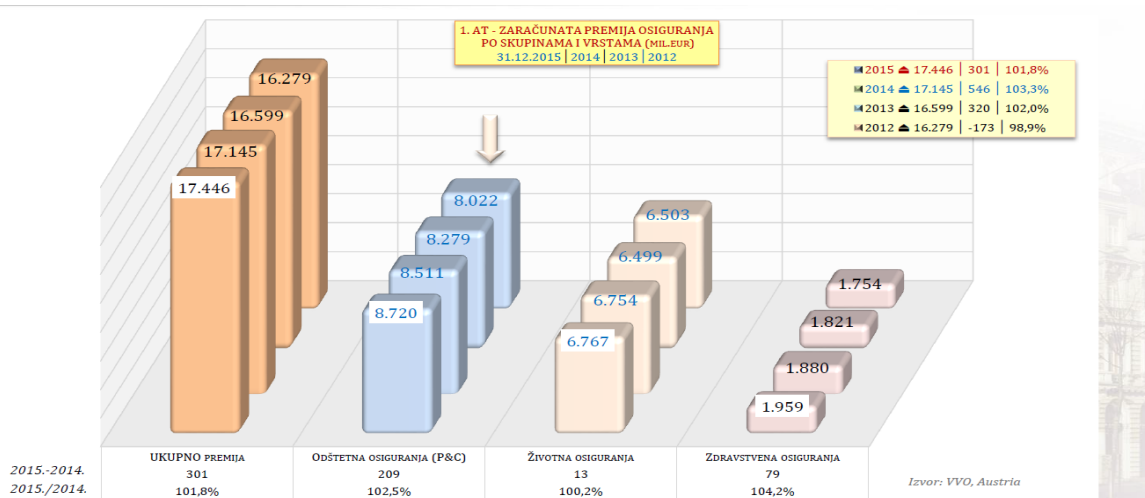
Na grafikonu tri i četiri vidi se odnos premija od 2012. godine do 2015. godine. Iz grafikona tri vidi se ukupan rast premija od 2012. do 2015. godine prema svim kategorijama osiguranja, dok je u grafikonu četiri prikazan rast premija prema vrstama osiguranja i njihov udio u ukupnoj premiji.

Grafikon 3 Austrijsko tržište osiguranje 2015. godine –ukupno



Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015).

Grafikon 4 Austrijsko tržište osiguranja 2015. godine prema zaračunatim premijama u vrstama osiguranja

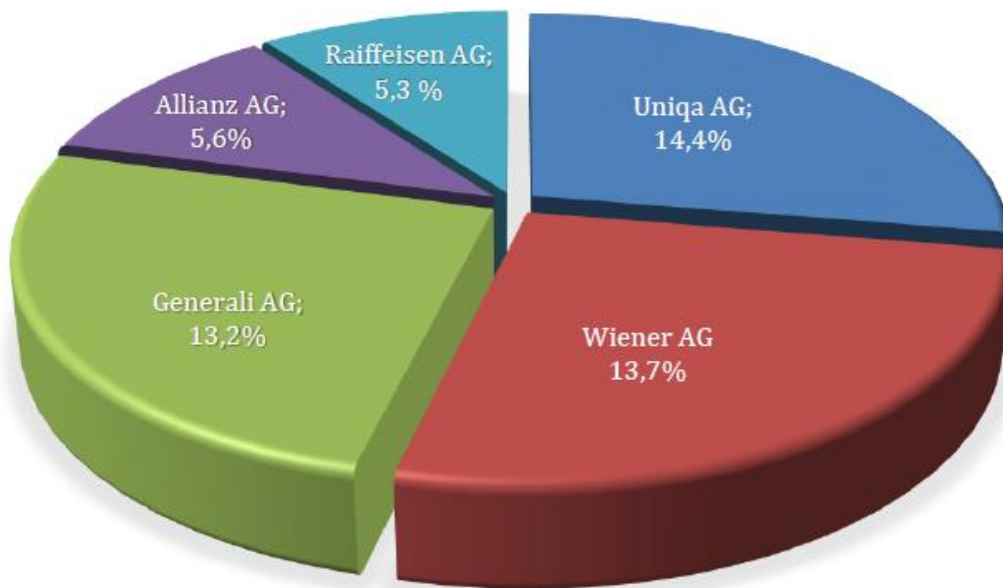


Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015).

Gledajući se na tržište s pozicije konkurenata, Euroherc osiguranje d.d. je 2015. godine procijenilo da bi ulazak na austrijsko tržište značio širenje u već poznatom konkurentskom okruženju. U Austriji je 2015. godine bilo aktivno 47 društava osiguranja. Prvih pet osiguravatelja držalo je 25% tržišta, dok je prvih 10 osiguravatelja držalo 72% tržišta (Euroherc, 2020.). Kao što se zaključuje iz grafikona 5., najveći udio na tržištu osiguranja ima Uniqa osiguranje, slijede Generali i Wiener. Sva navedena osiguravajuća društva posluju i na hrvatskom tržištu tako da Euroherc osiguranje poznaje njihovu poslovnu politiku i način poslovanja. Poznavanje konkurenata je jako bitno kako bi se što bolje postigla prilagodba novom tržištu i uvjetima rada, te upravo to poznavanje konkurenata utječe na strateško ponašanje poduzeća, a ključ uspjeha na kraju predstavlja konkurentska prednost koju pojedino poduzeće ima (Euroherc, 2020.).

Na grafikonu 5 prikazani su konkurenti na austrijskom tržištu u 2015. godini

*Grafikon 5 Prikaz konkurenata na tržištu osiguranja u Austriji 2015. godine*



Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015).

Navedena vodeća osiguranja na austrijskom tržištu imaju također vrlo visoki udio u premijama neživotnih osiguranja, što predstavlja ključni proces i ciljno tržište Euroherc osiguranja d.d. Ovime se može zaključiti da je Euroherc ulaskom na Austrijsko tržište bio svjestan snage konkurencije.

U tablici 2 prikazana su vodeća osiguravajuća društva u Austriji u 2015. godini, prema ukupnoj premiji.

Tablica 2 Vodeća osiguravajuća društva u Austriji 2015. godine (prema ukupnoj premiji)

GRUPA	Premija 2015. u mil. EUR				Udjel
	Odštetno s nezgodom	Zdravstveno	Životno	UKUPNO	
VIENNA INSURANCE GROUP	1.898	381	1.844	4.123	23,6%
UNIQA	1.533	921	1.419	3.873	22,2%
GENERALI	1.426	259	959	2.644	15,2%
ALLIANZ	909	63	408	1.380	7,9%
GRAZER WECHSELSEITIGE	360	0	144	504	2,9%
<b>GRUPE ukupno</b>	<b>6.136</b>	<b>1.625</b>	<b>4.774</b>	<b>12.535</b>	<b>71,9%</b>
OSTALA DRUŠTVA	2.584	333	1.993	4.910	28,1%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>8.720</b>	<b>1.958</b>	<b>6.767</b>	<b>17.445</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015)

Nakon analize konkurenata važno je utvrditi koje su konkurentske moći kupaca. Euroherc osiguranje d.d. je 2015. godine napravilo cjelovitu analizu austrijskog tržišta osiguranja.

Segmentirajući tržište utvrđeno je da je 2015. godine u Austriji bilo (Euroherc 2015):

- „6,5 milijuna registriranih vozila, od čega je 4,7 milijuna osobnih vozila (72%)
- broj registriranih vozila rastao je godišnje 1-2%
- na 1.000 stanovnika dolazilo je 550 osobnih vozila
- broj novoregistriranih vozila (nova i rabljena vozila prvi put registrirana) u 2015. iznosio je oko 1,4 milijuna što predstavlja porast od 0,8% u odnosu na 2014.
- u strukturi novo registriranih vozila 2015. godine, nastavljao se trend većeg udjela rabljenih vozila koji čine 70% novoregistriranih vozila (30% nova vozila)“

S obzirom na vrlo visoku razinu motoriziranosti tržišta, važno je utvrditi pravilnu mrežu distribucije. Ulaskom na novo tržište puno je lakše prikloniti se partnerstvu koje već poznaje tržište i ima razvijen distributivni kanal.

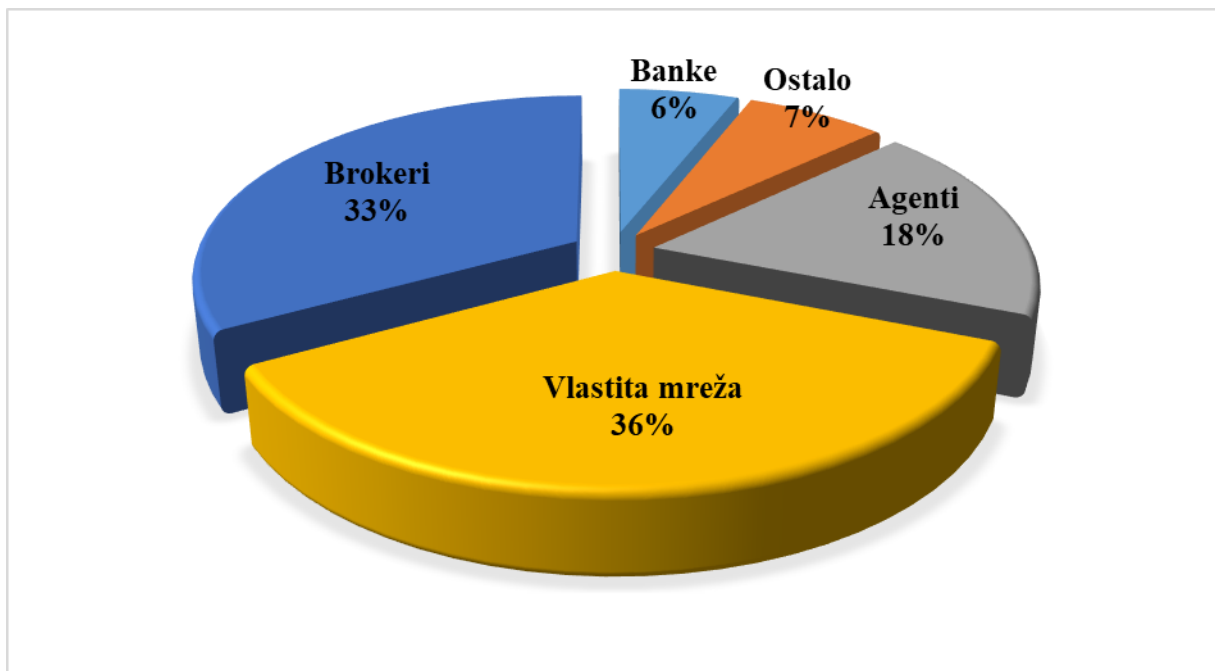
Osiguravajuća društva u slučaju prodora na nova tržišta nerijetko regrutiraju „domicilne“ posrednike u osiguranju koji poznaju ponašanje potrošača i trendove na tržištu. Kako bi se odabrao adekvatan distributivni kanal, Euroherc osiguranje d.d. je ulaskom na austrijsko tržište istražilo snagu distribucije. Prema podacima Austrijske agencije za osiguranja 2015. godine je u Austriji bilo registrirano (Euroherc, 2015):

- „4.060 brokera (posrednika)
- 7.322 agenta osiguranja“

Razlika između brokera i agenata je u tome što brokери djeluju samostalno na tržištu u ime kupaca i predstavljaju (prodaju) različita osiguranja tj. osiguranja različitih osiguravajućih društava. Za razliku od brokera agenti djeluju u ime osiguravajućeg društva s kojim imaju ugovor o suradnji.

U grafikonu 6 prikazana je distributivna mreža osiguranja u Austriji u 2015. godini.

*Grafikon 6 Prikaz distributivne mreže osiguranja u Austriji 2015. godine*



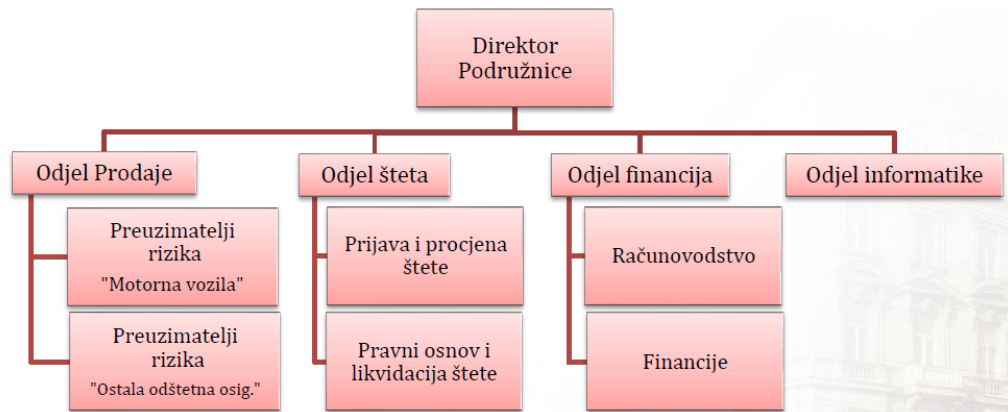
Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015)

Kako se vidi iz grafikona 6., najveći broj osiguravajućih društava u Austriji koristi svoju vlastitu distributivnu mrežu. Razlog tome je vrlo jasno određena strategija poslovanja koja je usmjerena na prodajne kanale i jačanje konkurentnosti, te potrebu zadržavanja kupaca, odnosno potencijalnih korisnika. Liberalizacija osiguranja u Europi dovela je toga da osiguravajuća društva moraju stalno tražiti nove, fleksibilnije kanale prodaje pa stoga ne

začuđuje da se osiguravajuća društva okreću manje centraliziranim kanalima distribucije poput brokera i agenata koji komuniciraju s velikim brojem korisnika osiguranja, a motivirani su za prodaju jer rade za proviziju po prodanom osiguranju. Vrlo brzo rastući kanal distribucije su banko osiguranja. Banke i osiguravajuća društva nakon krize 2008. godine shvatila su da svoju tržištu poziciju mogu osigurati partnerskim odnosima u kojima banke postaju sve važniji distributivni kanal osiguravajućih društava (Euroherc, 2020.). Banke u ovoj suradnji ostvaruju provizije od prodaje osiguranja, a osiguravajuća društva preko banaka dobivaju lakši ulazak na tržište kapitala sudjelujući kapitalom u raznim kapitalnim fondovima banaka. Euroherc osiguranje d.d., kako je već ranije u radu predstavljeno, ima vrlo snažno razvijenu vlastitu mrežu prodaje osiguranja, no ulaskom na novo tržište odlučili su se za kombinirani model distribucije: vlastita mreža- agenti i brokeri. Na ovaj način Euroherc osiguranje d.d. je osiguralo brzi prodor na novo tržište što dokazuje i postojeća mreža (iz 2020.) koja uključuje 4 poslovnice i 50 prodajnih mjesta diljem Austrije. Nakon istraživanja tržišta i utvrđivanja poslovnih mogućnosti na Austrijskom tržištu Euroherc osiguranje d.d. moralo je proći proceduralnu fazu registracije rada na tržištu osiguranja u Austriji. Ta procedura započinje dozvolom HANFE za prekogranično poslovanje, a završava nostrifikacijom Austrijske agencije za osiguranja (FMA) te službenom registracijom poduzeća u Austriji. Nakon registracije i proceduralnih uvjeta legalnog poslovanja, Euroherc poduzeće je sačinilo strategiju i koncipiralo organizacijsku strukturu poduzeća Euroherc u Austriji.

Za početak postavljena je organizacijska struktura kojom su definirane organizacijske jedinice, a time i aktivnosti radnih jedinica te zadaci svake organizacijske jedinice (slika 5).

Slika 5 Organizacijska struktura podružnice Euroherc osiguranja d.d. u Austriji



Društvo namjerava na području Austrije pružati usluge osiguranja iz skupine neživotnih osiguranja:

(01) Osiguranje od nezgode  
 (02) Zdravstveno osiguranje  
 (03) Osiguranje cestovnih vozila  
 (04) Osiguranje tračnih vozila  
 (05) Osiguranje zračnih letjelica  
 (06) Osiguranje plovila

(07) Osiguranje robe u prijevozu  
 (08) Osiguranje od požara i elementarnih šteta  
 (09) Ostala osiguranja imovine  
 (10) Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila  
 (11) Osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica  
 (12) Osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila

(13) Ostala osiguranja od odgovornosti  
 (14) Osiguranje kredita  
 (15) Osiguranje jamstava  
 (16) Osiguranje raznih financijskih gubitaka  
 (18) Osiguranje pomoći (Asistencija)

Izvor: izvješće Euroherc osiguranje d.d. (2015)

Svaka organizacijska jedinica je za početak dobila zadatak prilagodbe postojećih proizvoda Euroherc osiguranja d.d. austrijskom tržištu sukladno njihovim ključnim poslovima (Euroherc, 2020.):

- „Uvjeti osiguranja i cjenici – Prodaja
- Obrasci odštetnih zahtjeva, procjene štete –Šteta
- Financijska i porezna dokumentacija –Financije
- Razvoj prilagođenih informatičkih programa/sučelja -IT
- Razrada plana distribucije naših proizvoda –Prodaja
- Razrada marketing plana
- Kadrovsko ekipiranje
- Prevođenje kompletne dokumentacije“

Nakon uhodavanja i istraživanja tržišta, Euroherc se za početak usmjerio na osiguranje motornih vozila. Ta odluka strateškog fokusa na segment motornih vozila bila je jako dobra, jer Euroherc u ovom polju osiguranja ima veliko iskustvo, a veliki broj osoba s područja Hrvatske koji rade i žive u Austriji upravo Euroherc prepoznaju kao lidera u području osiguranja motornih vozila. S odmakom od 5 godina (do 2020.), može se zaključiti da je Euroherc osiguranje d.d. strateški dobro analiziralo tržište Austrije, te donijelo ispravnu odluku o odabiru strategije poslovanja. Samo 2019. godine udio Euroherc osiguranja d.d. u

Austriji porastao je u odnosu na 2018. godinu za 32%. S druge strane poduzeće je proširilo svoju mrežu poslovanja i usluga, te opstalo na tržištu na kojem tradicionalno dominiraju domaća osiguravajuća društva. U svakom slučaju Euroherc osiguranje d.d. pokazalo je da ulazak na novo tržište ne mora biti problem ili propast ako se napravi dobra analiza tržišta, te jasna strategija poslovanja, što je upravo i Euroherc napravio u slučaju prodora na austrijsko tržište. Stvorena je konkurentna prednost uspješnom provedbom strategije diferencijacije koja se zasniva na konkurentom pozicioniranju koje omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja poduzeća na tržištu (Euroherc, 2020.). Strategija diferencijacije svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poduzeće može, na bolji način, razlikovati od svoje konkurencije. Diferencijacijom treba kupcima nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, a što im drugi ponuđači ne mogu ponuditi (Porter 1985.). Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnog quasi-monopola u kojem se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima. Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda (Hofer i Schendel, 1978.). Neovisno koje činitelje razlikovanja poduzeće ima ili nastoji izgraditi, percepcija kupca da mu se nudi nešto osobito vrijedno osnova je uspješne diferencijacije. Strategija diferencijacije temelji se na opažanjima kupaca, a ne na stvarnoj razlici između konkurenata (Porter 1985.).

Euroherc osiguranje d.d. Zagreb izradilo je Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2019. sukladno članku 168. Zakona o osiguranju te zahtjevima članaka 290. – 298. Delegirane uredbe EU 2015/35. Vrijednosti iskazane u Izvješću usklađene su s izvještajnim obrascima dostavljenim HANFA-i u sklopu godišnjeg izvještaja ARS. U 2019. godini Društvo je ostvarilo 1.355.098 tisuća kuna prihoda od čega se 1.278.989 tisuća kuna odnosi na zaračunatu bruto premiju osiguranja (95%). Rashodi Društva iznosili su 1.223.153 tisuća kuna od čega se 43% odnosi na izdatke za osigurane slučajeve. Dobit Društva iznosi 131.945 tisuća kuna. Zaključno s 31. prosinca 2019. godine ugovorena je (zaračunata premija i premija suosiguranja) ukupna premija u iznosu od 1.279 milijuna kuna, što je 160 milijuna kuna ili 14% više nego prethodne poslovne godine. Društvo je sredinom 2017. proširilo poslovanje na područje Republike Austrije, gdje je u 2019. ostvarilo zaračunatu bruto premiju u iznosu od 33 milijuna €.



Podaci u tablici 3 izraženi su u tisućama i prikazuju zaračunatu bruto premiju.

Tablica 3. Ostvarena zaračunata bruto premija

EUROHERC	Zaračunata bruto premija		Promjena 19./18.	
	2018.	2019.	Iznos	%
<b>Ukupno</b>	1.118.862 kn	1.278.989 kn	160.127 kn	114%
<b>Tržište RH</b>	933.041 kn	1.032.946 kn	99.905 kn	111%
<b>Tržište AT</b>	185.821 kn	246.043 kn	60.222 kn	132%
<b>AT (EUR)</b>	25.065	33.176		

Izvor: rad autora prema Euroherc osiguranje, 2020.

U tablici je vidljivo da po zaračunatoj bruto premiji neživotnih osiguranja Društvo zauzima drugo mjesto u Republici Hrvatskoj dok je na trećoj poziciji po ukupno zaračunatoj bruto premiji osiguranja. Udio Društva u premiji neživotnih osiguranja iznosi 17,1% što predstavlja rast od 14,31% u odnosu na 2018. godinu, dok je udio u ukupno zaračunatoj bruto premiji povećan s 11,35% ostvarenih u 2018. godini na 12,13% ostvarenih u 2019. godini.

U strukturi premijskog prihoda Društva najveći dio od 52% odnosi se na AO - osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila, zatim slijedi AK - osiguranje cestovnih vozila – kasko s 22% udjela, te osiguranje od nezgode s 9% udjela. U strukturi premijskog prihoda Društva ostvarenog u Republici Austriji osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila također je dominantno sa sudjelovanjem od 65,48% ili 161 milijuna kuna. Osiguranje cestovnih vozila – kasko sudjeluje s 24,9%. U 2019. godini izdaci za osigurane slučajeve neto iznose 530 milijuna kuna, pri čemu je likvidirano 220.317 šteta i izdvojeno 587 milijuna kuna za isplate po likvidiranim štetama. Reosiguranje u likvidiranim štetama sudjeluje s iznosom od 1,9 milijun kuna.

Značajke izvještajnog razdoblja Promjene koje Društvo smatra značajnim u izvještajnom razdoblju:

- značajan rast premijskog prihoda na austrijskom tržištu
- teritorijalno širenje na austrijskom tržištu
- ostvarenje prihoda od prometnih ureda u Austriji
- završetak uređenja poslovne zgrade u Klagenfurtu, Republika Austrija
- planirani završetak uređenja poslovne zgrade u Salzburgu, Republika Austrija u 2020.
- povećanje kapitala ostvarenjem dobiti u poslovnoj godini.

Euroherc osiguranje svoj položaj iz godine u godinu, dodatno učvršćuje konstantnim ulaganjem u svoje zaposlenike, inovativni pristup prema potencijalnim korisnicima, te stalnim korisnicima, upravo zbog toga ima stabilan položaj na domaćem tržištu, a samim time i na austrijskom tržištu. Kako se vidi iz tablice 4. Austrijsko tržište ima veliki potencijal.

Tablica 4 Pregled zaračunate bruto premije po vrstama i tržištima EU za 2019. godinu

skr	Zemlja	ADRIATIC	ALLIANZ	CROATIA	EUROHERC	GENERALI	HOK	UNIQA	WIENER	UKUPNO EU	Udio u %
AT	AUSTRIJA			10.819	246.042.795	1.160.680			134.980	247.349.275	56,90
BE	BELGIJA					46.312			130.092	176.405	0,04
CY	CIPAR					0			0	0	0,00
CZ	ČESKA			9.495		31.940			317.124	358.559	0,08
DN	DANSKA					0			0	0	0,00
FR	FRANCUSKA			180		1.116.476			95.270	1.211.926	0,28
GR	GRČKA					2.425			487.651	490.076	0,11
IT	ITALIJA	11.077.811		778.212		232.291	5.268.992		708.787	18.066.092	4,16
LT	LETONIJA (LATVIJA)					0			0	0	0,00
LX	LUKSEMBURG					0			0	0	0,00
HU	MAĐARSKA			22.998		155.542			162.711	341.251	0,08
MT	MALTA					565.182			271.948	837.130	0,19
NL	NIZOZEMSKA			4.425		186.783			288.777	479.986	0,11
DE	NJEMAČKA			226.419		566.707			618.436	1.411.562	0,32
NO	NORVEŠKA					11.594			0	11.594	0,00
PL	POLJSKA			11.992		127.033			179.939	318.964	0,07
PT	PORTUGAL					0			0	0	0,00
SK	SLOVAČKA			61.163		118.156			358.240	537.559	0,12
SI	SLOVENIJA		125.910.358	11.516.782		458.581		22.427.582	2.134.113	162.447.416	37,37
ES	ŠPANIJOLSKA			505		0			0	505	0,00
CH	ŠVICARSKA			180		23.359			0	23.539	0,01
SE	ŠVEDSKA			1.889		56.760			0	58.649	0,01
UK	VELIKA BRITANIJA			780		11.564			550.438	562.782	0,13
<b>UKUPNO</b>		<b>11.077.811</b>	<b>125.910.358</b>	<b>12.645.840</b>	<b>246.042.795</b>	<b>4.871.385</b>	<b>5.268.992</b>	<b>22.427.582</b>	<b>6.438.505</b>	<b>434.683.269</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Godišnje Izvješće Hrvatskog ureda za osiguranje za 2019. godinu

Na kraju se može zaključiti da je odabir austrijskog tržišta za širenje poslovanja Euroherca bio dobar odabir kako bi ušli u na tržište EU, ali i kako bi povećali svoj poslovni potencijal.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu analizirana je mogućnost ulaska poduzeća na inozemno tržište na primjeru Euroherc osiguranja d.d. Euroherc osiguranje d.d. usmjereno je na izvrsnost funkcioniranja organizacije iz segmenta organizacijske strukture i mogućnosti stvaranja ravnoteže tržišta i želja za ostvarenjem profita. U svoje 23. godine poslovanja Euroherc osiguranje d.d. je kao društvo bilo usmjereno na balansiranje vanjskih i unutrašnjih čimbenika organizacije kako bi što bolje unaprijedilo svoju poslovnu funkciju. Prema kriteriju broja zaposlenika Euroherc osiguranje d.d. sa 1240 zaposlenika spada u velika poduzeća. Euroherc posluje putem svojih 14 moderno opremljenih podružnica i više od 600 prodajnih mjesta, čime je stvorena odlično formirana mreža kojom je pokrivena cijela zemlja. Samim time Euroherc osiguranje d.d. ima i dimenziju internacionalnog poduzeća koje posluje i izvan granica Hrvatske, prvenstveno u Bosni i Hercegovini te preko svojih partnera u cijeloj regiji, ponajviše Austriji.

Glavna djelatnost poduzeća tj. usluga poduzeća je pružanje raznih oblika osiguranja kao što su: osobno osiguranje (osiguranje osoba), osiguranje vozila, osiguranje transporta, osiguranje imovine te osiguranje od odgovornosti. Profitabilnost poduzeće ostvaruje stalnim ulaganjima u razvoj zaposlenika, mreže podružnica predaje osiguranja, razvojem distributivnog kanala te kreirajući nove proizvode na tržištu osiguranja sukladno potrebama tržišta.

Ključna dimenzija organizacije je pružanje usluga neživotnog osiguranja: osiguranja osoba, automobilskih osiguranja, transporta, osiguranja od odgovornosti te osiguranja imovine. Kako bi se ostvarile navedene aktivnosti organizacije potiče se stalna suradnja unutar prodajnog sektora, timski rad osoba na terenu i u uredu te koordinacija ureda ugovaranja i prodaje osiguranja te naplate šteta. S obzirom na ključnu uslugu, ključni poslovni proces u poduzeću je onaj vezan za prodaju osiguranja.

Iako je strategija prodaje diferencijacija, poduzeće ne pokazuje veću inventivnost u mogućnostima prodaje u odnosu na konkurenciju. Kako bi dodatno ojačalo svoju tržišnu poziciju i na EU tržištu Euroherc osiguranje odlučilo se 2015. godine na ulazak na austrijsko tržište. Odabir ovog tržišta povezan je sa samom strukturom tržišta, činjenicom da u Austriji živi i radi puno ljudi iz Hrvatske, te BiH te poznatost konkurencije koja je prisutna i na Hrvatskom tržištu. S druge strane Austrija je jedna od najstabilnijih politički-ekonomskim država Europe s visokom kupovnom moći i stabilnim BDP-om, niskom razinom korupcije i kriminala te tržištem koje je otvoreno konkurentskom poslovanju.

Uzevši u obzir sve prednosti, ali i izazove austrijskog tržišta Euroherc osiguranje sastavilo je strategiju fokusiranja na klijenta, pri čemu su se na austrijskom tržištu isključivo fokusirali na nišu osiguranja motornih vozila.

Tako fokusiran pristup omogućio im je da se brzo diferenciraju kao osiguravajuće društvo koje će pružiti brzu i kvalitetnu uslugu iz područja autoosiguranja. S druge strane, snažna konkurencija koja je prisutna na Austrijskom tržištu tradicionalno je kod klijenata stvorila lojalnost za pojedine kategorije osiguranja (životna, imovina) što bi za Euroherc bio veliki ulagački zahvat s malim povratom novca. Pokazalo se da je odabir strategije bio dobar jer Euroherc osiguranje u 2019. godine ostvaruje rast premije od 14%, a razvilo je poslovanje kroz 1 podružnicu, 4 poslovnice i 50 prodajnih mjesta diljem Austrije. Upravo primjer Euroherc osiguranja d.d. pokazuje da dobra analiza tržišta i odabir strategije znače i velike šanse opstanaka na internacionalnom tržištu.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Andrijanić, I., Klasić, S. (2002) *Tehnika osiguranja i reosiguranja*. Mikrorad: Zagreb
2. Ćurak, M. i Jakovčević, D.(2007) *Osiguranja i rizici*. RRIF: Zagreb
3. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak N., (2012.) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator d.o.o.
4. Klasić, K., Andrijanić, I. (2007) *Osnove osiguranja-načela i praksa*. Mirkorad: Zagreb
5. Sikavica, P. Pološki- Vokić, N. Bahtijarević- Šiber, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska Knjiga
6. Tipurić, D., Markulin, G. (2002) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Zagreb: Sinergija
7. Thompson, A.A., Strickland, A.J. III, Gamble, J.E. (2008.) *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: MATE d.o.o.

### Stručni članci:

1. Jerončić, M., Aljinović, Z. (2011), Formiranje optimalnog portfelja pomoću Markowitzevog modela uz sektorsku podjelu kompanija. *Ekonomski pregled*, 62 , br. (9-10) str. 583-606
2. Krišto, J. (2010), Solvency II : osnove i zahtjevi pete kvantitativne studije, *Osiguranje*, 5 (9) str. 44-54
3. Pavliha, M.A.(2003), Utjecaj svjetskih događanja na reosiguranje, *Svijet osiguranja*, 6. (6) str. 27-32
4. Porter, Michael E. (1985.), "Competitive Advantage", Free Press, New York
5. Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978.), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing Co., St. Paul

### Internet:

1. Euroherc, <http://www.euroherc.hr/onama/onamaorgdrustva.html#>, (pristupljeno 20.12.2020.)
2. Gajski, Z. (2013), Liberalizacija tržišta AO: Tko će prvi istrčati?, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/novosti/liberalizacija-trzista-ao-tko-ce-prvi-istrcati,14644.html>, (pristupljeno 20.12.2020.)

3. HANFA,  
[http://www.hanfa.hr/index.php?LANG=HR&AKCIJA=sto\\_je\\_solvency.html](http://www.hanfa.hr/index.php?LANG=HR&AKCIJA=sto_je_solvency.html),  
(pristupljeno 20.12.2020.)
4. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, <http://www.hanfa.hr/>, (pristupljeno 20.12.2020.)
5. Hrvatski ured za osiguranje: Solvency, <http://www.huo.hr/hrv/-to-je-solvency-ii/81/>,  
(pristupljeno 20.12.2020.)
6. Godišnje izvješće EIOPA, [https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx\\_dam/files/abouteiopa/work\\_programme/2014/HR.pdf](https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/abouteiopa/work_programme/2014/HR.pdf), (pristupljeno 20.12.2020.)
7. Solventnost II, <http://www.hanfa.hr/HR/nav/120/solventnost-ii.html>, (pristupljeno 20.12.2020.)
8. Stipić, M. (2014). Hrvatski osiguratelji i tržište osiguranja u EU, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2014), str. 75-84. URL: <https://hrcak.srce.hr/131384>  
(pristupljeno 20.12.2020.)
9. Tendencije razvoja suvremenog terorizma, <http://www.hrvatski-vojniki.hr/hrvatski-vojniki/1372007/teror.asp>, (pristupljeno 20.12.2020.)
10. Životno i neživotno osiguranje, <http://www.agramlife.hr/zivotno-osiguranje>  
(pristupljeno 20.12.2020.)
11. <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranja/> (pristupljeno 02.02.2021.)
12. [https://huo.hr/upload\\_data/site\\_files/godisnje\\_izvjesce\\_2019.pdf](https://huo.hr/upload_data/site_files/godisnje_izvjesce_2019.pdf), (pristupljeno dana 03.02.2021.)

#### Zakonski izvori:

13. Zakon o osiguranju, Narodne novine br.87, 2008., čl. 122

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1 Ciljni programi nadzora EIOPA .....	10
Slika 2 Procesna arhitektura u Euroherc osiguranju d.d. ....	21
Slika 3 Prikaz ključnog poslovnog procesa .....	23
Slika 4 Organizacijska struktura Euroherc osiguranje d.d. ....	24
Slika 5 Organizacijska struktura podružnice Euroherc osiguranja d.d. u Austriji .....	40

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 Ostvarene premije prema vrsti prodanih osiguranja.....	20
Grafikon 2 Prikaz tržišta osiguranja u Austriji prije ulaska Euroherca na Austrijsko tržište (2015) .....	33
Grafikon 3 Austrijsko tržište osiguranje 2015. godine –ukupno .....	34
Grafikon 4 Austrijsko tržište osiguranja 2015. godine prema zaračunatim premijama u vrstama osiguranja.....	35
Grafikon 5 Prikaz konkurenata na tržištu osiguranja u Austriji 2015. godine .....	36
Grafikon 6 Prikaz distributivne mreže osiguranja u Austriji 2015. godine .....	38

### **POPIS TABLICA**

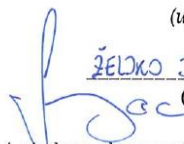
Tablica 1 Tržište osiguranja u EU .....	12
Tablica 2 Vodeća osiguravajuća društva u Austriji 2015. godine (prema ukupnoj premiji).....	37
Tablica 3 Ostvarena zaračunata bruto premija.....	42
Tablica 4 Pregled zaračunate bruto premije po vrstama i tržištima EU za 2019. godinu.....	43

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ŽELJKO JAKOPEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ŠIRENJE POSLOVANJA EUROHERC OSIGURANJA d.d. NA TRŽIŠTE EU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.


Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
ŽELJKO JAKOPEC  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ŽELJKO JAKOPEC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ŠIRENJE POSLOVANJA EUROHERC OSIGURANJA d.d. NA TRŽIŠTE EU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
ŽELJKO JAKOPEC  
(vlastoručni potpis)