

# Organizacijska struktura osiguravajućih društava

---

**Domazetović, Filip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:786572>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-20**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Filip Domazetović

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OSIGURAVAJUĆIH  
DRUŠTAVA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Filip Domazetović

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OSIGURAVAJUĆIH  
DRUŠTAVA**

Završni rad

**Kolegij: Organizacija**

JMBAG: 10238541

e-mail: [filip.domazetovic17@gmail.com](mailto:filip.domazetovic17@gmail.com)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Filip Domazetović

**ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF INSURANCE  
COMPANIES**

Final paper

Osijek, 2024

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOST ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I**  
**ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Filip Domazetović

**JMBAG:** 10238541

**e-mail za kontakt:** [filip.domazetovic17@gmail.com](mailto:filip.domazetovic17@gmail.com)

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 2024. godine

Potpis 

---

## **Organizacijska struktura osiguravajućih društava**

### **SAŽETAK**

U ovom radu naglasak je stavljen na proučavanje organizacijskih struktura u osiguravajućim društvima. Prikazat će se povijesni razvoj osiguranja i tržišta osiguranja, kao i ključne karakteristike tradicionalnih i suvremenih organizacijskih struktura. Također će biti obrađeni najčešći oblici organizacijskih struktura osiguravajućih društava u Hrvatskoj. Današnje doba nameće osiguravajućim društvima potrebu za promjenom načina distribucije svojih usluga i zahtijeva stalne inovacije kako bi ostala konkurentna. Zbog toga osiguravajuća društva istovremeno razvijaju klasične i moderne prodajne kanale.

**Ključne riječi:** organizacijska struktura, osiguravajuća društva, podjela osiguranja

## **Organizational structures of insurance companies**

### **ABSTRACT**

In this paper, the focus is on studying the organizational structures of insurance companies. It will present the historical development of insurance and the insurance market, as well as the key characteristics of traditional and modern organizational structures. The most common forms of organizational structures of insurance companies in Croatia will also be addressed. The current era imposes the need for insurance companies to change the way they distribute their services and requires continuous innovation to remain competitive. Therefore, insurance companies are simultaneously developing both classic and modern sales channels. Consequently, a division of insurance sales channels has been established.

**Key words:** division of insurance, organizational structure, insurance companies

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Osiguravajuća društva i tržište osiguranja .....</b>	<b>3</b>
3.1.1. Definicija osiguranja .....	3
3.1.2. Sudionici u osiguranju .....	4
3.1.3. Osiguravajuća društva u Republici Hrvatskoj .....	4
<b>3.2. Pojam i podjela osiguranja .....</b>	<b>5</b>
3.2.1. Obvezno osiguranje .....	6
3.2.2. Dobrovoljno osiguranje .....	6
<b>3.3. Kanali prodaje osiguranja .....</b>	<b>7</b>
3.3.1. Tradicionalni kanali prodaje .....	8
3.3.2. Suvremeni kanali prodaje .....	8
3.3.3. Brokeri .....	9
3.3.4. Vezani zastupnici .....	9
3.3.5. Bankoosiguranje .....	10
3.3.6. Izravna prodaja .....	10
3.3.7. Internet prodaja .....	11
<b>3.4. Glavna obilježja organizacijskih struktura .....</b>	<b>12</b>
3.4.2. Elementi organizacijske strukture.....	12
<b>3.5. Čimbenici oblikovanja organizacije u osiguravajućim društvima .....</b>	<b>13</b>
<b>3.6. Organizacijske strukture unutar osiguravajućih društava.....</b>	<b>15</b>
<b>3.7. Klasična organizacijska struktura .....</b>	<b>16</b>
3.7.1. Funkcijska organizacijska struktura .....	16
3.7.2. Divizijska organizacijska struktura.....	17



<b>3.8. Moderne organizacijske strukture.....</b>	<b>17</b>
3.8.1. Projektna organizacijska struktura.....	18
3.8.2. Matrična organizacijska struktura.....	18
<b>3.10. Najčešći oblik organizacijske strukture u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Organizacijska struktura na primjeru osiguravajućeg društva</b>	
<b>Wiener .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>24</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>25</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>26</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>27</b>

## 1. Uvod

Industrija osiguranja jedan je od ključnih financijskih stupova društva, zajedno s bankovnim i ne bankovnim financijskim institucijama. Nagli razvoj ove industrije doveo je do bogatije i raznovrsnije ponude osiguravajućih proizvoda. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju i pristupom jedinstvenom tržištu financijskih usluga, povećala se potreba za efikasnijim poslovanjem i suočavanjem s konkurencijom. Osiguravajuća društva moraju se prilagoditi promjenjivom poslovnom okruženju, pratiti trendove na tržištu osiguranja i reagirati u skladu s njima. Ove promjene na tržištu osiguranja, uzrokovane dinamičnom i nestabilnom okolinom te novim trendovima, ističu važnost organizacijske strukture. Svako poduzeće, uključujući osiguravajuća društva, ima svoju organizacijsku strukturu, bilo da je tradicionalna ili moderna. Ključno je dizajnirati organizacijsku strukturu koja omogućava profitabilno, uspješno i prilagodljivo poslovanje. Organizacijska struktura igra presudnu ulogu u opstanku i razvoju osiguravajućih društava u uvjetima brzih promjena i tržišnih trendova. Potrebno je pratiti zahtjeve klijenata i djelatnika, svjetske trendove, nove usluge te financijski i informatički razvoj kako bi se kreirala optimalna organizacijska struktura koja prelazi iz tradicionalne u suvremenu. Informacijski sustavi igraju ključnu ulogu u osiguranju, omogućujući učinkovito upravljanje podacima, bržu obradu zahtjeva i poboljšanu uslugu klijentima. Napredne tehnologije omogućuju osiguravajućim društvima da analiziraju velike količine podataka kako bi bolje razumjeli potrebe svojih klijenata, optimizirali procese i smanjili rizike. Digitalizacija i automatizacija procesa smanjuju troškove i povećavaju operativnu učinkovitost, omogućujući osiguravajućim društvima da se brže prilagode promjenama na tržištu i zadrže konkurentsku prednost.

## 2. Metodologija rada

Metodologija na kojoj se temelji ovaj završni rad jasno definira predmet, vremenski okvir i područje istraživanja. Predmet istraživanja jest organizacijska struktura i njezini elementi, a rad je pisan u stvarnom vremenu. Područje istraživanja obuhvaća organizaciju i osiguranje kao takvo, što je prethodno spomenuto u uvodu. Korištene metode uključuju: analizu za razlaganje složenih ideja na osnovne elemente, sintezu za povezivanje elemenata u cjelinu, klasifikaciju za pojmovno definiranje svih dijelova, deskripciju za opisivanje i objašnjavanje navedenog te komparaciju za međusobno uspoređivanje podataka i utvrđivanje sličnosti i razlika. Glavni cilj ovog završnog rada je istražiti što predstavlja organizacijska struktura osiguravajućih društava u suvremenoj ekonomiji. Pored analize literature uspostavljen je kontakt s predstavnikom industrije. Konkretno, ostvarena je komunikacija s regionalnim voditeljem Wiener osiguravajućeg društva, od kojeg su dobivene dragocjene informacije o unutarnjoj organizacijskoj strukturi društva. Ovaj intervju omogućio je detaljniji uvid u praktične aspekte poslovanja osiguravajućih društava, što je dodatno obogatilo razumijevanje teoretskih koncepata i omogućilo bolju analizu i usporedbu različitih pristupa unutar industrije.

Ova neposredna komunikacija s predstavnikom društva osigurala je relevantne i ažurirane informacije koje su korištene u analizi, a koje nisu bile dostupne putem javno dostupnih izvora. Time se omogućila dublja analiza specifičnih organizacijskih karakteristika i strateških smjernica koje oblikuju poslovanje Wiener osiguravajućeg društva ali i općenito osiguravajućih društva u Hrvatskoj.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Dosadašnje poslovanje osiguravajućih društava je pokazalo međusobnu povezanost organizacijskih struktura osiguravajućih društava, njihovih oblika u kontekstu suvremenog poslovanja, te sve većih zahtjeva klijenata, tj. osiguranika. Predmet pisanja ovoga rada je upravo organizacijska struktura i način poslovanja osiguravajućih društava. Današnja osiguravajuća društva djeluju u promjenjivom poslovnom okruženju, što naglašava potrebu za organizacijskom strukturom koja omogućava brzo i efikasno prilagođavanje okolini, čime se stvaraju konkurentne prednosti kao glavni čimbenik uspješnog poslovanja.

#### **3.1. Osiguravajuća društva i tržište osiguranja**

Tržište osiguranja je segment financijskog tržišta gdje se susreću ponuda i potražnja za različitim vrstama osiguranja. Ovo tržište uključuje sve aktivnosti vezane uz prodaju, kupovinu i upravljanje osiguravajućim proizvodima i uslugama.

„Prema posljednjim podacima u Hrvatskoj za 2022. godinu trenutno aktivno djeluje 15 osiguravajućih društava“ (Hrvatska udruga osiguratelja, 2024). Sukladno tome, za životno osiguranje su se opredijelila tri osiguravajuća društva, četiri za neživotno i osam društava za složeno osiguranje što je ujedno i kombinacija obje vrste osiguranja.

##### **3.1.1. Definicija osiguranja**

Osiguranje se može opisati kao vrsta zaštitnog financijskog mehanizma koji omogućuje pojedincima ili organizacijama zaštitu od rizika i nepredviđenih događaja. Osiguranje se može shvatiti kao djelatnost koja pruža ekonomsku zaštitu od specifičnih rizika, temeljena na načelima uzajamnosti i solidarnosti. Bit osiguranja leži u objedinjavanju i raspodjeli rizika. Prema Matijeviću (2017:4), „danas osiguranje igra važnu ulogu u ekonomiji, financijama i razvoju. Ono značajno utječe na platnu bilancu države, budući da se mnoge transakcije u osiguranju odvijaju na međunarodnoj razini. Iako je prvobitna svrha osiguranja bila zaštita interesa pojedinca, u suvremenom društvu osiguranje je postalo nužna potreba. Menadžment u osiguranju može se definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno koncept osiguranja je da se veliki broj pojedinaca ili organizacija udruži kako bi svi zajedno snosili troškove potencijalnih šteta koje

bi mogle zadesiti bilo koga od njih. Kada osoba ili organizacija kupi osiguranje, oni plaćaju premiju osiguravajućem društvu. Premija je iznos novca koji se plaća redovno, obično na mjesečnoj ili godišnjoj bazi, a zauzvrat osiguravajuće društvo obećava da će pokriti određene troškove u slučaju određenih događaja, kao što su nesreće, bolesti, požari, krađe, itd.“ U svom radu Babić i Frančišković (2011:45) opisuju osiguranje kao „pojam koji se često susreće u svakodnevnom životu i različitim sektorima. Svi ljudi, kao i njihova materijalna imovina, izloženi su brojnim prijetnjama i rizicima koje je teško predvidjeti ili spriječiti. Osiguravajuće kompanije danas korisnicima nude ekonomsku zaštitu putem prodaje polica osiguranja, naplaćujući premije iz prikupljenih sredstava. Osiguranje se ostvaruju odabrane ciljeve u obavljanju poslova osiguranja.“

### 3.1.2. Sudionici u osiguranju

Prema podacima HANFE (2024), sudionici tržišta osiguranja u Republici Hrvatskoj su:

- „Društva za osiguranje i društva za reosiguranje,
- Pravne i fizičke osobe koje obavljaju poslove distribucije osiguranja i distribucije reosiguranja,
- Hrvatski nuklearni POOL gospodarsko interesno udruženje,
- Hrvatski ured za osiguranje.“

Osnovni sudionici u osiguranju dijele se na osiguranika, osiguravatelja i posrednike. Prema Babiću (2004:40) „glavni sudionici u osiguranju su osiguravatelj, osiguranik, ugovaratelj osiguranja i korisnik osiguranja. Osiguravatelj je društvo koje sklapa ugovor o osiguranju i ima obvezu nadoknaditi štetu. Ugovaratelj osiguranja sklapa ugovor i plaća premiju, ali ne mora biti osiguranik. Osiguranik je osoba čiji je interes osiguran, a korisnik osiguranja prima naknadu.“

Ovi sudionici zajedno čine osnovu osiguravajućeg sustava, gdje se rizici prenose s pojedinca ili tvrtke na osiguravatelja u zamjenu za plaćanje premije.

### 3.1.3. Osiguravajuća društva u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj većina osiguravajućih društava se specijalizira ili za neživotna ili za životna osiguranja, dok neka pokrivaju obje vrste. U Hrvatskoj postoji više osiguravajućih društava ali neka od najpoznatijih su Croatia osiguranje, Wiener osiguranje i Euroherc osiguranje.

Prema istraživanju koje je provela agencija H.U.A.S. (2023), rang lista osiguravajućih društava sastavljena je od najboljeg do najgoreg, uključujući članove poput auto kuća, limara, mehaničara, obrtnika, dobavljača dijelova, boja, lakirnica i drugih. Njihovo zadovoljstvo je bilo najveće prilikom poslovanja s Croatia osiguranjem, a odmah iza njih su Grawe i Wiener. Kada je riječ o onim osiguravajućim društvima koji su pružili najmanje zadovoljstvo tj. plasirali se pri dnu rang liste su Euroherc i HOK osiguranje.

### **3.2. Pojam i podjela osiguranja**

Postoji više podjela osiguranja, ali prema Bijeliću (2002:135) podjela osiguranja prema načinu odlučivanja izgleda ovako:

- „Obvezno osiguranje – osiguranje koje ugovorne stranke moraju zaključiti po sili zakona
- Dobrovoljno osiguranje – sva ostala osiguranja u kojima su ugovorne strane slobodne u njihovu zaključivanju.“

Pod obvezna osiguranja u Republici Hrvatskoj svrstavaju se automobilsko osiguranje i zdravstveno osiguranje. Kad je riječ o dobrovoljnom osiguranju ona se sklapaju ako postoji potreba za istim. Neka od tih osiguranja prema podacima (HANFA, 2024) su:

- „Kasko osiguranje pokriva djelomične ili potpune štete na vozilima, zrakoplovima i jahtama, ovisno o ugovoru. Za razliku od osiguranja od automobilske odgovornosti, kasko osiguranje omogućuje da vozilo bude osigurano. Primjerice, ako se pri parkiranju ošteti stražnje svjetlo, trošak popravka bit će pokriven osiguranjem.
- Osiguranje od nezgode pokriva slučajeve nezgoda kao što su padovi s bicikla ili ozljede na sportskim i dječjim igralištima. Iako se nesreće ne mogu predvidjeti, osiguranje može pomoći u ublažavanju njihovih posljedica. Najčešći rizici koje pokriva ovo osiguranje uključuju smrt, trajni invaliditet, troškove liječenja i dnevnu naknadu za boravak u bolnici zbog liječenja posljedica nesretnog događaja.
- Putno osiguranje štiti od različitih rizika koji se mogu pojaviti tijekom putovanja, izvan stalnog prebivališta ili boravišta. Može uključivati zdravstveno osiguranje s asistencijom u slučaju bolesti ili nesreće, pomoć u slučaju kvara vozila, pravnu pomoć i druge usluge dok ste u inozemstvu.

- Osiguranje imovine pokriva različite vrste imovine, kao što su kuća ili stan, od rizika poput požara, poplava i oluja. Iznos osiguranja ne može biti veći od iznosa nastale štete.

### 3.2.1. Obvezno osiguranje

Obvezno osiguranje predstavlja vrstu osiguranja koja je zakonski propisana i obavezna za sve pojedince ili organizacije. Ova vrsta osiguranja ima za cilj osigurati pokriće za određene rizike ili obveze, čime se štiti javni interes i smanjuje mogućnost financijskih gubitaka u slučaju nepovoljnih događaja. U svom radu Matijević (2007:149) tvrdi kako je „osiguranje od automobilske odgovornosti, koje se zasniva na pretpostavci postojanja odgovornosti za štetu (za razliku od onih sistema obveznog osiguranja koji se ne zasnivaju na toj pretpostavci – npr. *no fault* sustavi), je imovinsko (odštetno) osiguranje, jer se njime priječi umanjeње nečije imovine do kojeg bi došlo u slučaju nastanka izvan ugovorne obveze naknade štete.“

Prema Andrijaniću i Klasiću (2007:90), navedenim zakonima zdravstveno osiguranje se dijeli na:

- „Obvezno, koje svim osiguranim osobama osigurava prava i obveze iz osnovnog zdravstvenog osiguranja na načelima uzajamnosti i solidarnosti i koje provodi Hrvatski zavod za obvezno zdravstveno osiguranje.
- Dobrovoljno koje čine: dopunsko zdravstveno osiguranje, dodatno zdravstveno osiguranje i privatno zdravstveno osiguranje.“

### 3.2.2. Dobrovoljno osiguranje

Dobrovoljno osiguranje odnosi se na vrstu osiguranja koja nije zakonski obavezna, već je opcionalna. Ova vrsta osiguranja omogućuje pojedincima ili organizacijama da dodatno prošire svoje pokriće i zaštitu prema vlastitim potrebama i preferencijama. Odabir dobrovoljnog osiguranja omogućuje proširenje zaštite izvan onoga što pruža obvezno osiguranje. Prema Vaughanu i Vaughanu (2000:198-201), postoji šest različitih vrsta životnog osiguranja:

- „Osiguranje na određeni rok – osiguranje na određeni rok kupuje se za određeno vremensko razdoblje i nominala se plaća samo ako osiguranik umre tijekom tog razdoblja.

- Za cijeli život – odnosi se na ugovore u kojima se premije plaćaju doživotno (primjerice do 100 godina). Također se nazivaju doživotnima s kontinuiranim premijama.
- Darovno osiguranje – prema darovnim životnim policama, koje se, kao i životno osiguranje, izdaju za razdoblje kao što je 10 ili 20 godina, osiguravatelj obećava platiti nominalnu cijenu police ako osiguranik umre tijekom valjanosti police, isti također obećava platiti nominalnu ako osiguranik poživi do kraja razdoblja.
  - Univerzalno životno – vlasnik univerzalne police prima godišnje izvješće koje prikazuje razinu zaštite prema polici životnog osiguranja, gotovinsku vrijednost, tekuće kamate koje se zarađuju, i izvješće o iznosu plaćenih premija koje su korištene za zaštitu, investiciju i troškove .
- Prilagodljivo životno – prilagodljiva životna polica dopušta kupcu prilagodbu različitih značajki police tijekom razdoblja kako se potrebe za zaštitom i sposobnosti plaćanja premija mijenjaju.
- Promjenjivo životno – doživotni je ugovor u kojem osiguranik ima pravo investiranja gotovinske vrijednosti police i snosi investicijski rizik, a koji je posljedica fluktuacije gotovinske vrijednosti, te prima naknadu u slučaju smrti.“

Prema Matijeviću (2007:50), „s obzirom na to da tržište osiguranja u RH iskazuje „pojačan interes“ za životnim osiguranjima, za očekivati je da će nam skora budućnost donijeti i pojačan interes za „pravnim temama“ koje se tiču ove vrste osiguranja, među koje se svakako ubraja i osiguranje života u korist treće osobe.“

### **3.3. Kanali prodaje osiguranja**

Osiguravajuća društva razlikuju se od drugih industrija jer njihova primarna djelatnost je prodaja, a ne proizvodnja osiguravajućih usluga. Njihovi ključni poslovni procesi usmjereni su prema kupcima odnosno korisnicima njihovog osiguranja. Stoga kanali prodaje osiguravajućeg društva su jako važni, jer predstavljaju načine i metode koje osiguravajuća društva koriste kako bi svoje usluge što bolje plasirali kod postojećih i potencijalnih klijenata.

Prema Reganu i Tennysonu (1995:5) „kanali distribucije osiguranja omogućavaju prodaju osiguravajućih proizvoda krajnjim kupcima. Ovi proizvodi se distribuiraju putem posredničkih kanala, bankosiguranja i izravne prodaje. U ranim fazama razvoja osiguravajućih društava,



koristio se samo jedan kanal distribucije. Danas se često kombinira više kanala kako bi se poboljšala efikasnost osiguravajućih društava. Posrednički kanali, posebice putem brokera, imaju najveći značaj. Putem ovih kanala najčešće se distribuiraju proizvodi komercijalne linije, kao što su osiguranja od opće odgovornosti i osiguranja brodova.“

### 3.3.1. Tradicionalni kanali prodaje

U Hrvatskoj se osiguravajuće agencije susreću s većinom ljudi barem jednom godišnje kroz različite aktivnosti. Na primjer, prilikom registracije automobila ili podizanja stambenog kredita, često se zahtijeva ugovaranje osiguranja, što osiguravajuće agencije čini ključnim sudionicima u tim procesima. Prema Stipiću (2008:379), vlastiti zaposlenici su „najuobičajeniji, a u pojedinim društvima za osiguranje još uvijek najčešći oblik prodajnih kanala. Njihov posao svodi se uglavnom na kancelarijsku ili šaltersku internu prodaju osiguranja. Internim zastupnicima nazivaju se zaposlenici osiguravajućeg društva, oni su kao prodajni kanal prisutni skoro kod svih hrvatskih osiguratelja, što je u europskim okvirima rijetkost. Takva prodaja, tj. licem u lice, najstariji je način prodaje proizvoda.“ Konstantno educiranje vlastitih zaposlenika kroz razne tečajeve i radionice vezane za poboljšanje njihovih sposobnosti uvelike konkurentsku prednost na tržištu osiguranja. Visoko osposobljeni zaposlenici posebice u prodajnom sektoru koji su prva linija s klijentima mogu uvelike privući nove klijente i poboljšati prodaju. Prema Andrijaniću i Klasiću (2002:133), „osobni kontakt dobar je način za uspostavljanje povjerenja prema proizvodu i tvrtki koja ga nudi, potencijalni korisnici vežu uz zastupnika, izgrađuju povjerenje. No, vlastiti prodajni kadrovi osiguravajućih društava teško mogu pokriti cijelo tržište osiguranja, posebno kada se govori o manjim osiguravajućim kućama. Veliko tržište osiguranja, jaka konkurencija, modernizacija vremena u kojem živimo nalaže potrebu za korištenjem i drugih specijaliziranih posrednika za prodaju osiguranja, među koje ubrajamo agente, zastupnike i brokere. Ali i drugih uslužnih organizacija, kao što su npr. banke.“

### 3.3.2. Suvremeni kanali prodaje

U današnjem vremenu postignuti su značajni napredci u znanosti, tehnologiji i drugim područjima. Globalne ekonomske promjene uvode nove zahtjeve koji se s vremenom šire i na Hrvatsku. Osiguravajuće kompanije moraju prilagoditi svoje strategije distribucije i prodaje kako bi privukle različite segmente tržišta i nove kupce. Suvremeni kanali prodaje u industriji

osiguranja obuhvaćaju različite metode i platforme koje omogućuju dostupnost i pristup osiguravajućim proizvodima. Kroz digitalne kanale poput internetskih platformi, mobilnih aplikacija i društvenih mreža, osiguravajuće agencije često pružaju informacije i usluge, što omogućava korisnicima jednostavno i brzo obavljanje transakcija i upravljanje policama.

### 3.3.3. Brokeri

U modernom poslovanju često su prisutni posrednici poput brokera. Brokeri su uglavnom na usluzi budućim potencijalnim klijentima, kojima pružaju informacije i savjete pri izboru različitih osiguravajućih usluga i proizvoda.

Prema Ćurku i Jakovčeviću (2007:195), „broker nije vezan samo za jednu osiguravajuću instituciju, on nudi izbor većeg broja osiguravatelja, a pri konačnoj odluci sagledava potrebe i mogućnosti kupca osiguranja. Glavna prednost brokera predstavlja to što oni nude prilikom izbora mogućnost odabira između većeg broja osiguravajućih društava.“

„U Hrvatskoj, posredovanje u osiguranju je relativno nova djelatnost koja je započela svoje djelovanje 2000. godine, a jasno je definirana Zakonom o osiguranju iz 2005. godine. Brokeri osiguranja djeluju kao posrednici između svojih klijenata i osiguravajućih društava, tražeći najpovoljnije uvjete osiguranja. Oni nisu vezani samo za jedno osiguravajuće društvo, već mogu ponuditi proizvode i usluge različitih osiguratelja“ (distriRisk, 2007).

### 3.3.4. Vezani zastupnici

Vezani zastupnici obično djeluju kao posrednici između određenih osiguravajućih društava i klijenata. Oni su povezani s jednim osiguravajućim društvom, što znači da nude i promoviraju samo usluge i proizvode tog društva s kojim imaju sklopljen ugovor. U usporedbi s nezavisnim zastupnicima, koji imaju mogućnost predstavljanja različitih osiguravajućih društava, vezani zastupnici nemaju tu slobodu. Razlika između vezanih i neovisnih zastupnika Ćurak i Jakovčević (2007:196) opisuju u tome što „vezani zastupnici prodaju proizvode samo jednog osiguravajućeg društva, dok neovisni predstavljaju posrednika za veći broj društava. Posao agenata u osiguravajućem društvu predstavlja njihovu osnovnu ili sporednu djelatnost. Riječ je uglavnom o ljudima koji uz svoju osnovnu djelatnost, mogu ponuditi i osiguranje, u tu kategoriju se ubrajaju: odvjetnici, bankari, prodavatelji nekretnina, računovođe.“

„U Hrvatskoj trenutno je prijavljeno 10,919 agenata osiguranja, koji su geografski podjednako raspoređeni po svim dijelovima Hrvatske“ (HANFA, 2024).

### 3.3.5. Bankoosiguranje

Prema Wüstenroth (2024) „bankoosiguranje predstavlja povezivanje banaka i osiguranja. Zbog dinamičnog razvoja osiguranja života kao instrumenta investiranja, u velikom broju razvijenih zemalja došlo je do smanjenja ulaganja u banke, što je za posljedicu imalo uvođenje novog vida prodaje osiguranja života preko banaka. Glavni koncept koji stoji iza bankoosiguranja je bolja iskorištenost raznih kanala prodaje i smanjenje troškova. Uslijed ponude najšireg mogućeg izvora finansijskih proizvoda na jednom mjestu, banke i osiguranja nadaju se povećanju ukupne prodaje i maksimizaciji profita.“ Prema Ćurku i Jakovčeviću (2007:204-207), „koristi kod bankosiguranja, mogu se uvidjeti u tome da banke klijentu pružaju sveobuhvatni paket finansijskih usluga na jednome mjestu. Uz svoje proizvode - štednju, kredite, depozite, klijentu se nude i tzv. nebankarski proizvodi. Banka dobiva proviziju za prodaju osiguranja od osiguravajućeg društva, tj. to za banku znači izvor dodatnog prihoda, ostvaruje se blizak odnos s klijentima i dobra reputacija, smanjuju se troškovi otpuštanja zaposlenika.“ Bankoosiguranje ima i određene nedostatke. Na primjer, prilikom kupnje nekretnine često se zahtijeva osiguranje nekretnine od potresa ili drugih elementarnih nepogoda kod određenog osiguravajućeg društva. Nadalje, javlja se problem edukacije zaposlenika i destimuliranja tradicionalnih posrednika osiguranja koji na ovaj način gube klijente. To su svakako neki od izazova s kojima se susreću osiguravajuća društva.

### 3.3.6. Izravna prodaja

Sljedeći način koji pripada u suvremene kanale prodaje zove se izravna prodaja, drugi naziv može biti i izravni marketing. On se ostvaruje pomoću televizije, radija, elektroničkom poštom, novinama, putem besplatnih telefonskih linija, te internetom. Prema Ćurku i Jakovčeviću (2007:209), „glavna prednost izražava se u tome da su troškovi distribucije niži od posredničkih kanala. Osnovni zadatak ovog distribucijskog kanala je informirati svoje klijente, tj. dati im potrebne informacije i istražiti tržište. Osiguranje od automobilske odgovornosti spada u jednostavniji proizvod osiguranja, te je on pogodan za izravni plasman Međutim, kompleksniji proizvodi zahtijevaju više savjet, tj. osobni kontakt, kao što je to u većini slučajeva kod proizvoda životnog i komercijalnog imovinskog osiguranja. Nedostaci izravnog plasmana mogu se vidjeti

u nedovoljnom uvjerenju, a klijenti znaju formirati negativan stav, jer se radi o jeftinijem osiguratelju.“

Korištenje usluga posrednika u osiguranju često dovodi do dodatnih troškova, što može rezultirati povećanjem cijene osiguranja. Iz tog razloga, izravna prodaja ima prednost jer smanjuje troškove distribucije proizvoda i usluga osiguranja. Posebno je popularna i sve više zastupljena internet prodaja osiguranja.

### 3.3.7. Internet prodaja

U današnjem dinamičnom svijetu tehnološki napredak neprestano ubrzava promjene. Velike kompanije koriste raznovrsne strategije kako bi dosegle potencijalne kupce, privukle ih i zadržale njihovo povjerenje. Većina osiguravajućih kuća u Hrvatskoj pruža mogućnost online ugovaranja polica. Prema informacijama iz Croatia osiguranje (2024), online ugovaranje polica uključuje obvezno auto osiguranje, kasko osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, dodatno zdravstveno i osiguranje imovine. Allianz (2024) osiguravajuća kuća pokriva područje osiguranja automobila, nekretnina, putovanja i zdravlja koje se može ugovoriti putem njihove stranice odabirom željenog paketa. Prema informacijama iz Euroherca (2024), online ugovaranje polica dostupno je samo za putno osiguranje i osiguranje imovine. Ove usluge online ugovaranja polica omogućuju korisnicima praktičnost i jednostavnost u kupnji osiguranja, prilagođavajući se modernim potrebama i trendovima u digitalnom svijetu. Internet prodaja osiguranja omogućuje brzu, učinkovitu i prijatnu kupovinu osiguranja po pristupačnim cijenama, dostupnu 24 sata dnevno. Danas svako osiguravajuće društvo posjeduje aplikaciju s interaktivnim sadržajem i informacijama o cijenama i uslugama koje nude. S visoko razvijenim aplikacijama gotovo da i nema potrebe za posrednicima prilikom ugovaranja osiguranja. Ipak, treba razmotriti da posrednici mogu pružiti veću sigurnost, ali po potencijalno višoj cijeni, dok samostalna kupnja putem aplikacije može biti jeftinija, ali i manje pouzdana. Osiguravajućim društvima i potrošačima tako se pruža mogućnost odabira distribucijskog kanala koji najbolje odgovara njihovim potrebama i preferencijama. Prema članku objavljenom na Osiguranje.hr (2018), središnji europski statistički zavod Eurostat izvještava da je 57% korisnika u 2017. godini kupilo nešto online. U Hrvatskoj taj postotak iznosi 29%, dok u Sloveniji iznosi 46%, a u Austriji 62%.

### 3.4. Glavna obilježja organizacijskih struktura

Organizacijska struktura često se razlikuje od šireg pojma organizacije. Dok organizacija obuhvaća sve aspekte poslovanja, organizacijska struktura se odnosi na specifične procedure i resurse koji čine osnovu njezinog funkcioniranja. Razvijanje idealne organizacijske strukture predstavlja izazov, jer je cilj svake tvrtke stvoriti strukturu koja će učinkovito odgovarati na tržišne zahtjeve, zadovoljiti potrebe kupaca i prilagoditi se karakteristikama zaposlenika. Oblikovanje organizacijske strukture obično je odgovornost vrhovnog menadžmenta.

#### 3.4.1 Pojam organizacijska struktura

Prema autorima Jones i George (2019:45) „organizacijska struktura odnosi se na način raspodjele zadataka, odgovornosti i autoriteta unutar organizacije. Ona određuje kako su različiti dijelovi organizacije povezani i kako surađuju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Organizacijska struktura može varirati ovisno o veličini i vrsti organizacije te se obično koristi za definiranje hijerarhije, funkcionalnih uloga i komunikacijskih kanala.“ U knjizi Organizacija autora Sikavice (2011:334) navedene su različite definicije organizacijske strukture raznih stručnjaka poput:

- „P. F. Drucker navodi da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća trebali biti međusobno povezani i integrirani kako bi poduzeće moglo usklađeno i homogeno djelovati. Ovaj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova naziva se organizacijskom strukturom poduzeća.
- Za S. P. Robbinsa organizacijska struktura definira kako će se neki zadatak alocirati, tko koga izvještava u organizaciji, koji su formalni organizacijski mehanizmi te upućuje na interakciju modela koje treba slijediti.“

Organizacijska struktura predstavlja način na koji su osiguravajuća društva organizirana.

#### 3.4.2. Elementi organizacijske strukture

Elementi organizacijske strukture predstavljaju osnovne komponente koje omogućuju organizacijama da funkcioniraju efikasno i postignu svoje ciljeve.

Raspodjela elementa organizacijske strukture prema Sikavici (2011:342) izgleda ovako:

- „Organizacija materijalnih čimbenika – obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara).
- Organizacija ljudskog čimbenika – obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.
- Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka – obuhvaća podjelu ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju.
- Organizacija upravljanja i menadžmenta – obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i menadžmenta te ostale međusobne odnose.
- Organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova – obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja.“

### **3.5. Čimbenici oblikovanja organizacije u osiguravajućim društvima**

Prema Sikavici (2011:216) „budući da pojedini čimbenici organizacije, unutarnji ili vanjski, mogu upućivati na različita, pa i oprečna organizacijska rješenja, projektant organizacije mora izabrati onaj model organizacijske strukture na koji upućuje čimbenik organizacije s najvećim utjecajem. Isto tako, pojedini čimbenici organizacijske strukture biti će relevantniji za izbor modela globalne organizacijske strukture, a drugi će više utjecati pri izboru modela organizacija na nižim razinama u organizaciji. Stoga projektant organizacije, u svakom trenutku pri projektiranju organizacije, mora prepoznati čimbenike organizacije koji su relevantni za izgradnju organizacijske strukture na pojedinim razinama u organizaciji.“

Menadžer mora temeljito razumjeti sve ove čimbenike kako bi mogao procijeniti njihov intenzitet i predvidjeti ključne utjecaje na oblikovanje organizacijske strukture u budućnosti. Prilikom kreiranja nove organizacijske strukture, menadžer treba biti svjestan da svi čimbenici međusobno djeluju i stvaraju sinergijski učinak.

#### **3.5.1. Unutarnji čimbenici**

Organizacija na unutarnje čimbenike za razliku od vanjskih može utjecati odnosno može ih mijenjati i kontrolirati. Prema Sikavici (2011:217-256) podjela unutarnji čimbenika je na sljedeći način:

- „Vizija, misija i ciljevi organizacije – povezani su pa se i analiziraju zajedno, jer je u sva tri pojma, na određen način, riječ o ciljevima organizacije, kao zajedničkom nazivu i za viziju, misiju i njezine ciljeve. Razlika među njima je samo u hijerarhiji ciljeva i u vremenskom horizontu na koji se odnose.
- Strategija organizacije – uspješna strategija svake organizacije mora biti unikatna i neprepisiva jer samo tako organizacija može biti bolja od svoje konkurencije.
- Tehnologija – ona je srž procesa transformacije i uključuje metode proizvodnje, tijek posla i opremu.
- Veličina organizacije – veličina organizacije najlakše je mjerljiv, ali ujedno i najteže promjenjiv element. Manjim osiguravajućim društvima dovoljna je jednostavnija organizacijska struktura, dok veće organizacije zahtijevaju složeniju strukturu s višim stupnjem informatizacije i automatizacije.
- Životni ciklus organizacije – Životni ciklus organizacije je, kako ističe R. L. Draft način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama. Prema koncepciji životnog ciklusa organizacije, organizacije se rađaju, žive i eventualno umiru.
- Ljudi u organizaciji – ljudi igraju ključnu ulogu u oblikovanju neformalne organizacijske strukture, koja često može biti značajnija od formalne. Motivacija, znanje i sposobnosti zaposlenih predstavljaju temeljne stupove organizacijske strukture, prema praksi hrvatskih osiguravajućih društava.
- Proizvod organizacije – ako organizacija proizvodi samo jedan proizvod, njezina globalna organizacijska struktura, s obzirom na proizvod kao čimbenik organizacije, biti će funkcijska. Ako pak organizacija proizvodi veći broj različitih proizvoda, upotrebljavajući određene tehnologije proizvodnje, bez mogućnosti zajedničke organizacije pripreme proizvodnje za sve proizvode, najvjerojatnije će, baš zbog različitosti proizvoda odnosno usluga koje mogu biti namijenjeni i različitim kupcima, izabrati divizijsku, i to predmetnu odnosno proizvodnu organizacijsku strukturu.
- Lokacija organizacije – ovisno o izboru lokacije, troškovi poslovanja neke organizacije svakako će biti veći ili manji, što će uvjetovati brojne promjene i prilagodbe njoj.“

### 3.5.2. Vanjski čimbenici

Vanjski čimbenici su svi utjecaji izvan organizacije koji mogu oblikovati njezino poslovanje i uspjeh. Ti čimbenici su izvan kontrole organizacije, ali njihovo razumijevanje i prilagodba mogu biti ključni za postizanje poslovnih ciljeva. Vanjski čimbenici obično se dijele na nekoliko kategorija prema Sikavici i Novaku (1999:110):

- „Institucionalni uvjeti – koje nazivamo i društveno-kulturno-politički i pravni faktori. Oni označavaju mjere privrednog sistema i ekonomske politike, te zakonski i drugi propisi kojima se regulira poslovanje poduzeća. Institucionalni uvjeti prilično su stabilni, tako da je u svijetu je to jedan od manje važnih faktora, međutim u Hrvatskoj imaju veliki utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture jer često dolazi do promjena.
- Integracijski procesi – na njih osiguravajuće društvo može utjecati ako je jedan od subjekata organizacije. No, ako je društvo izvan procesa integracije i nema nikakvog utjecaja na integraciju, ono se mora prilagođavati.
- Tržište osiguranja - na tržište nabave utječu, tržište dobavljača, radne snage i tržište kapitala. Dok na tržište prodaje utječu kupci i konkurencija.
- Razvoj znanosti i tehnike. Pod time podrazumijevamo nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji koja su dostupna na tržištu. Uvođenje novih tehnologija u proizvodnju zahtijeva promjene u organizaciji.“

### **3.6. Organizacijske strukture unutar osiguravajućih društava**

Pri oblikovanju organizacijske strukture, osnovni cilj je osigurati optimalno funkcioniranje organizacije. Za uspješno poslovanje važno je postići optimalnu povezanost između svih funkcija unutar organizacije. Ključ uspjeha leži u prepoznavanju i jasno definiraju ključnih procesa te u specijalizaciji rada, što zahtijeva kvalitetnu koordinaciju među različitim dijelovima organizacije. U djelatnosti osiguravajućih društava, ovo je posebno važno jer jasno definirani procesi i koordinacija omogućuju efikasnije pružanje usluga, bolje upravljanje rizicima i povećano zadovoljstvo klijenata. Organizacijske strukture unutar osiguravajućih društava mogu se podijeliti na klasične i moderne organizacijske strukture.



### 3.7. Klasična organizacijska struktura

Prema Sikavici (2011:380) „klasične odnosno birokratske organizacije uvelike su složene i formalizirane, sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštovati, kao što su i naglašeno centralizirane. Birokratsku organizaciju obilježava duboka i detaljna podjela rada te visoka specijalizacija radnika pa je za rad na pojedinim radnim mjestima potrebno malo izobrazbe, a ne zahtijeva se ni neko posebno radno iskustvo. Baš zbog duboke i detaljne podjele rada birokratsku organizaciju obilježava širok raspon kontrole te veći broj suradnika čiji posao koordinira jedan pretpostavljeni menadžer. S obzirom na centralizaciju, kao dominantan način organizacije, komuniciranje je u birokratskoj organizaciji vertikalno, tj. odozgo prema dolje i isključivo je u pisanoj formi. Temeljne vrste klasičnih odnosno birokratskih organizacijskih struktura, na kojima počivaju sve organizacije, jesu funkcijske i divizijske organizacijske strukture.“ Kada osiguravajuća društva započinju svoje poslovanje, često se organiziraju prema funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Međutim, kako vrijeme prolazi i kako se prilagođavaju suvremenim globalnim trendovima, poduzeća su često prisiljena prelaziti na druge vrste organizacijskih struktura.

#### 3.7.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura razvila se kao rezultat razvrstavanja zadataka u različite funkcionalne odjele unutar tvrtke. Ova struktura grupira slične poslovne aktivnosti zajedno, ovisno o veličini tvrtke te broju ponuđenih usluga i proizvoda.

Prema Sikavici (2011:380) „funkcijska organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Temeljne su poslovne funkcije svake organizacije istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja i financije.“

Prema Robbinsu i Coulteru (2018:106) „funkcijska organizacijska struktura karakterizira se visokim stupnjem specijalizacije i podjele rada. Ova struktura omogućava brže i učinkovitije obrazovanje menadžera za specifične poslovne funkcije te pruža čvrstu kontrolu na vrhu poduzeća. Međutim, ima i svoje nedostatke, uključujući sporije prilagođavanje promjenama iz okoline i nedostatak timskog rada.“ Kada osiguravajuće društvo proširuje svoju ponudu

proizvoda, a rezultati nisu zadovoljavajući, može biti potrebno uspostaviti više funkcionalnih jedinica ili divizija, pri čemu svaka divizija upravlja vlastitim proizvodnim linijama.

### 3.7.2. Divizijska organizacijska struktura

Prema Sikavici (2011:387) „divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupca bila prisiljena zamijeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.“

Ova organizacijska struktura višoj razini osigurava učinkovito upravljanje i koordinaciju ključnim funkcijama i politikama tvrtke.

Prema Robbinsu i Coulteru (2018:109) „prednost divizijske organizacijske strukture leži u sposobnosti brze prilagodbe promjenama na tržištu, decentralizaciji odgovornosti za rezultate gdje svaka jedinica snosi odgovornost za svoje performanse. Također, olakšava širenje poslovanja u nove geografske ili uslužne oblasti dodavanjem novih divizija. Međutim, divizijska struktura može rezultirati dupliciranjem resursa, poteškoćama u koordinaciji i transferu znanja te može dovesti do gubitka ekonomije razmjera.“

### **3.8. Moderne organizacijske strukture**

Velika tržišta osiguranja trenutno prolaze kroz intenzivnu globalizaciju. Fizički rad se sve više zamjenjuje intelektualnim radom i znanjem. Pojavom novih ekonomskih i pravnih uvjeta, osobito liberalizacijom tržišta i napretkom elektronskog poslovanja, te visokim zahtjevima za standardizacijom organizacije i poslovanja, javila se potreba za reorganizacijom u području osiguranja. Uslužni sektor postaje dominantan u odnosu na proizvodni sektor. Brze i konstantne promjene u globalnom poslovanju zahtijevaju od poduzeća da donose odluke brzo. Suvremeni pristup organizaciji poslovanja značajno se razlikuje od tradicionalnog pristupa. Matrična i projektna organizacijska struktura smatraju se suvremenim oblicima organizacije u osiguravajućim društvima.

### 3.8.1. Projektna organizacijska struktura

Zbog nedostataka i neefikasnosti tradicionalnih organizacijskih struktura te zbog promjena koje se događaju na svim razinama poduzeća, posebno u upravljanju i rukovođenju. Ovaj pristup stavlja naglasak na zaposlenike i poslovne procese.

Prema Kerzneru (2017:45) „projektna organizacijska struktura je specifična jer se fokusira na privremene projekte umjesto na stalne poslovne zadatke. U ovom pristupu, rad se organizira oko privremenih timova ili jedinica formiranih za ostvarivanje specifičnih ciljeva projekta. Ova struktura omogućava organizacijama da se fleksibilno prilagode potrebama i zahtjevima svakog projekta, osiguravajući potrebne resurse i fokus za uspješan završetak projekata.“

Sikavica i Novak (1999:206) projektnu organizaciju strukturu definiraju kao “projektna struktura uvijek je samo „dodatna“ odnosno „naknadna“ organizacijska struktura interpolirana u postojeću klasičnu (funkcijsku, predmetnu, teritorijalnu ili organizacijsku strukturu orijentiranu prema potrošačima) organizacijsku strukturu.“

### 3.8.2. Matrična organizacijska struktura

„Gotlieb smatra da je matrična struktura organizacija prirodni hibrid, koji egzistira unutar više strukture. U matričnoj je organizaciji riječ o odnosima između funkcijskih i projektnih menadžera. U njoj je uvijek posrijedi situacija s dva voditelja, a tada je pitanje tko je stvarni voditelj. Matrična organizacija trebala bi osigurati ravnotežu moći, ovlasti i odgovornosti koje trebaju dijeliti funkcijski i projektni menadžeri“ (Sikavica, 2011:429).

„Kod matrične organizacijske strukture osoba koja radi u određenom funkcijskom odjelu, tj. projektnom timu, dobiva ulogu drugog voditelja (npr. voditelj odjela za prodaju neživotnih osiguranja). Svaka funkcija, ali i svaki projekt, proces ima svog menadžera . Koordinacija u matričnoj strukturi vrlo je komplicirana, te zahtijeva veliki dio menadžerskog vremena“ (Burton i Obel, 2004:64).

„Matrična organizacijska struktura prisutna je često u velikim diversificiranim poduzećima. Zapravo, ona se pojavila kao rješenje velike kompleksnosti, tj. težnje za izaći istovremeno na kraj kada su u pitanju dva ili više izvora različitosti. Različiti proizvodi, na različitim tržištima, sa različitom tehnologijom“ (Sadler, 2001:110).

Jedan od nedostataka matrične organizacijske strukture je složenost u vezi i odnosima koji nastaju prilikom podnošenja izvještaja, što može otežati komunikaciju. Zaposlenici često izvještavaju funkcijskom menadžeru za specifične zadatke dok istovremeno rade na projektima pod vodstvom različitih voditelja projekata. Ova situacija može stvoriti potrebu za dodatnim edukacijama kako bi zaposlenici razvili vještine potrebne za ispunjavanje zahtjeva različitih menadžera.

### **3.9. Odnos klasičnih i modernih organizacijskih struktura**

Klasične organizacijske strukture, uključujući funkcijsku i divizijsku, temelje se na jasno definiranim pravilima, strogim hijerarhijama i dubokom razdvajanju zadataka. „Funkcijska struktura organizira rad prema specifičnim funkcijama unutar tvrtke, kao što su proizvodnja, prodaja, ili financije, što omogućava visok stupanj specijalizacije i efikasnosti u obavljanju standardiziranih zadataka (Sikavica, 2011:380). Ove strukture su pogodne za organizacije koje ne prolaze kroz brze promjene i gdje su zadaci relativno stabilni.

Divizijska struktura razvija se kao odgovor na potrebu za upravljanjem različitim proizvodnim linijama ili tržištima. Ova struktura omogućuje decentralizaciju odgovornosti, što omogućava bržu prilagodbu promjenama u tržištu i usmjerenju na specifične tržišne segmente ili proizvode (Sikavica, 2011:387).

Moderne organizacijske strukture, kao što su projektna i matrična, razvijaju se kako bi odgovorile na nedostatke klasičnih struktura i prilagodile se novim uvjetima poslovanja. Projektna struktura usmjerena je na privremene projekte i fleksibilno organizira radne timove kako bi se ostvarili specifični ciljevi. Ova struktura omogućava dinamičnu prilagodbu potrebama pojedinih projekata i efikasno korištenje resursa (Sikavica i Novak, 1999:206).

Matrična struktura kombinira funkcionalne i projektne menadžere, stvarajući hibridni model u kojem zaposlenici imaju više nadređenih osoba. Ova struktura nudi veću fleksibilnost i bolje upravljanje kompleksnim zadacima i različitim projektima (Sikavica, 2011:429; Burton i Obel, 2004:64).

U konačnici, organizacije često kombiniraju elemente oba pristupa kako bi optimizirale svoju strukturu u skladu s specifičnim poslovnim potrebama i tržišnim uvjetima. Klasične strukture mogu poslužiti kao temelj, dok moderne strukture omogućuju prilagodbu i napredak u dinamičnom poslovnom okruženju. Ova usporedba naglašava kako se klasične organizacijske

strukture razvijaju u modernije oblike kako bi se prilagodile suvremenim poslovnim izazovima, a organizacije često integriraju elemente obje vrste struktura za postizanje optimalne učinkovitosti i fleksibilnosti.

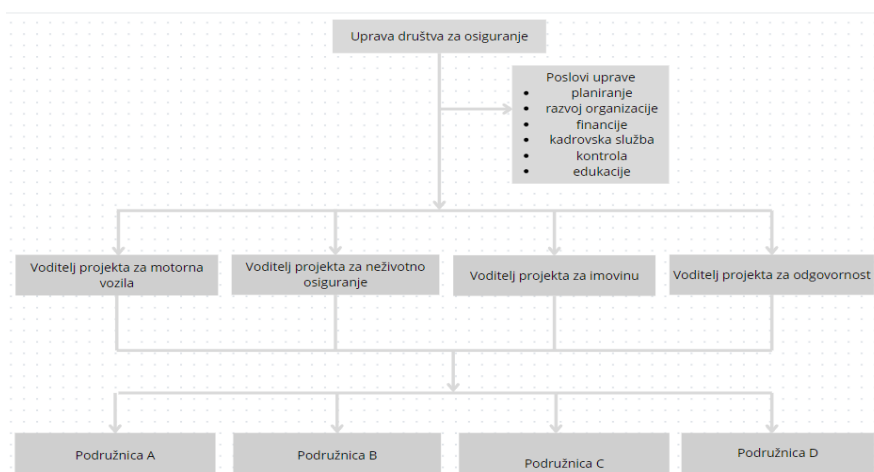
### **3.10. Najčešći oblik organizacijske strukture u Republici Hrvatskoj**

Prema podacima Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA, 2024), mnoga osiguravajuća i reosiguravajuća društva u Hrvatskoj imaju svoja glavna sjedišta u Zagrebu. Vrhovni menadžment prilikom projektiranja organizacijske strukture osiguravajućeg društva trebao bi uzeti u obzir univerzalnost i specifičnost ljudskog faktora. To dovodi do razvoja različitih mješovitih organizacijskih struktura. Prema Sikavici (2011:407) „obilježje mješovitih organizacijskih struktura je da na pojedinim organizacijskim razinama dominantna je jedna vrsta organizacijske strukture, a na nekoj drugoj razini dominantna neka druga vrsta organizacijske strukture.“ Ove strukture su standardne u industriji i omogućuju bolje upravljanje različitim aspektima poslovanja, prilagođavajući se specifičnim zahtjevima tržišta i operativnim potrebama

#### 4. Organizacijska struktura na primjeru osiguravajućeg društva Wiener

Kroz razgovor s regionalnim voditeljem osiguravajućeg društva za Slavoniju i Baranju prikazani su ključni zaključci. Organizacijska struktura osiguravajućih društava u Hrvatskoj često se temelji na funkcionalnoj strukturi, koja uključuje grupiranje zaposlenika i zadataka prema specijaliziranim funkcijama s ciljem postizanja efikasnosti. Svaka specijalizirana funkcija obavlja svoj dio posla i predaje ukupni zadatak sljedećoj funkciji u procesu. Ovakav pristup omogućava usmjerenje na specifične poslovne funkcije, kao što su prodaja, područje rizika i administracija polica, čime se osigurava visoka razina stručnosti i efikasnosti. Takva struktura može pridonijeti boljoj kontroli troškova i optimizaciji operacija, što je ključno u konkurentnom okruženju industrije osiguranja.

Opis projektne organizacijske strukture Wienera za Slavoniju i Baranju ukazuje na prisutnost nedostataka poput prekomjernog broja organizacijskih jedinica na primarnoj razini podjele. Ovo može dovesti do povećanja troškova i nejasnoća u poslovanju. Povećani broj hijerarhijskih pozicija može rezultirati većim troškovima za osiguravajuće društvo. Preporučuje se prilagodba organizacijske strukture, uključujući formiranje novih ili jačanje postojećih organizacijskih jedinica, s ciljem poboljšanja kadrovske popunjenosti i pozicioniranja u hijerarhiji. Također, preporučuje se usmjerenje napora prema novom modelu koji može poboljšati financijsku uspješnost društva, uključujući unapređenje suradnje među različitim odjelima i očuvanje konkurentnosti na tržištu.



Slika 1. Prikaz projektne organizacijske strukture osiguravajućeg društva

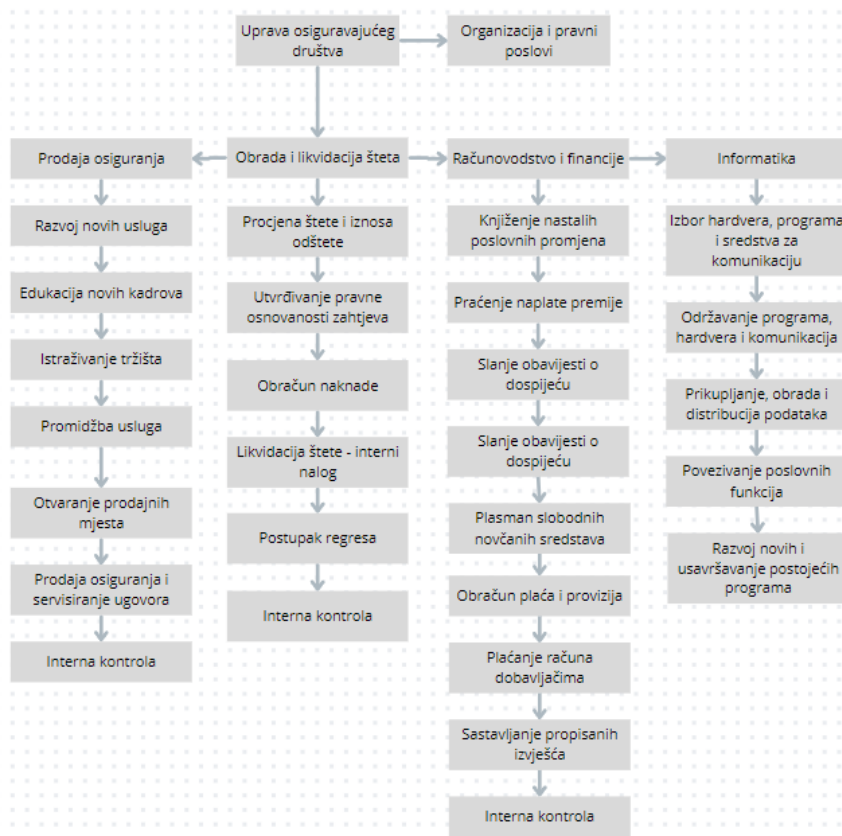
Izvor: izrada autora prema informacijama dobivenim od zaposlenika osiguravajućeg društva

Kroz razgovor s regionalnim voditeljem također su identificirani ključni aspekti projektnog organizacijskog modela. U projektnim organizacijama odnosi među funkcijama nisu trajno

definirani, što može povećati potencijal za konflikte i potrebu za stalnom koordinacijom. Zaposlenici mogu imati više nadređenih zbog strukture s više linijskim upravljanjem određenom regijom. Funkcijski odjeli mogu biti usmjereni na specifične poslovne zadatke, dok se specijalisti mogu koristiti u različitim projektima i za različite odjele i regije.

U projektnim organizacijama zaposlenici često izvještavaju jednoj osobi u funkcijskom odjelu, dok rade za jedan ili više projektnih vođa iz drugih odjela. Ova struktura omogućava učinkovitu alokaciju resursa, osobito specijaliziranih vještina koje se koriste u više projekata istovremeno. Projektna organizacija ističe se po prilagodljivosti u odgovoru na promjene poslovnih zahtjeva i prioriteta, što je ključno u dinamičnom okruženju osiguravajućih društava. U projektnim organizacijama zaposlenici se alociraju prema različitim regijama u Hrvatskoj, sukladno geografskoj pripadnosti. Ovo omogućuje usmjeravanje stručnjaka za osiguranje na specifične potrebe i izazove karakteristične za određena područja. Na primjer, u regiji Slavonije, gdje su česti rizici poput tuče i leda, može biti potrebno osoblje specijalizirano za prodaju osiguravajućih usluga za te rizike. U Dalmaciji, gdje su ti rizici manje izraženi, fokus se može usmjeriti na druge vrste osiguranja. Strateška alokacija resursa omogućuje bolje odgovaranje na potrebe klijenata, povećavajući učinkovitost i zadovoljstvo korisnika.

U velikim osiguravajućim kućama često se formiraju posebni sektori ili odjeli, kao što su sektori za životna osiguranja, neživotna osiguranja, osiguranje prijevoza i kredita te osiguranje imovine i reosiguranje. Međutim, prekomjeran broj organizacijskih jedinica na primarnoj razini može otežati međusobnu koordinaciju. Raznolikost sektora može zahtijevati jače integracijske mehanizme kako bi se osigurala usklađenost aktivnosti i optimalno korištenje resursa unutar organizacije. Ovi izazovi zahtijevaju pažljivo upravljanje kako bi se očuvala efikasnost i konkurentnost na tržištu.



Slika 2. Prikaz procesa unutar osiguravajućeg društva

Izvor: izrada autora prema informacijama dobivenim od zaposlenika osiguravajućeg društva

Specijalisti obično podnose izvještaje svojim funkcijskim odjelima, dok istovremeno rade na projektima. Nakon završetka projekta, vraćaju se svojim funkcijskim odjelima.

Nedostatak u projektnoj organizacijskoj strukturi, kako je istaknuto kroz dugogodišnji rad regionalnog voditelja, odnosi se na složenost veza unutar organizacije, što može otežati komunikaciju. Zaposlenici često izvještavaju funkcionalnom menadžeru, čiji utjecaj na svakodnevni rad može biti manji u usporedbi s voditeljima projekata s kojima su izravno angažirani. Ova dinamika može zahtijevati dodatne napore u edukaciji i razvoju vještina zaposlenika kako bi se ispunila očekivanja viših menadžera i osigurala učinkovitost u radu.



## 5. Rasprava

U ovoj raspravi, analiza organizacijskih struktura osiguravajućih društava naglašava nekoliko ključnih aspekata koji su presudni za uspješno poslovanje u suvremenom okruženju. Prvo, promjenjivost tržišta osiguranja zahtijeva da osiguravajuća društva budu prilagodljiva i spremna na brze promjene. To je posebno važno u kontekstu digitalizacije i razvoja novih tehnologija koje omogućuju efikasnije upravljanje podacima i pružanje usluga klijentima.

Jedan od ključnih zaključaka je da tradicionalne organizacijske strukture, poput funkcijske ili divizijske, i dalje imaju značajnu ulogu, ali je također jasno da moderni pristupi, kao što su projektna ili matrična organizacijska struktura, nude veće mogućnosti za inovacije i prilagodljivost. Ove moderne strukture omogućuju osiguravajućim društvima da brže odgovore na promjene na tržištu, što je ključno u uvjetima sve veće konkurencije i rastućih očekivanja klijenata.

Također, uloga menadžmenta u dizajniranju i implementaciji odgovarajuće organizacijske strukture je od presudne važnosti. Potrebno je uzeti u obzir ne samo unutarnje faktore, kao što su veličina društva i njegovi resursi, već i vanjske faktore, uključujući tržišne trendove i regulative. Osim toga, organizacijska kultura i sposobnost za inovacije su kritični faktori koji mogu utjecati na izbor i uspjeh određene organizacijske strukture.

Daljnji razvoj organizacijskih struktura u osiguravajućim društvima trebao bi se usmjeriti na integraciju novih tehnologija i metoda upravljanja i digitalnu transformaciju. Ovi alati omogućuju osiguravajućim društvima da bolje razumiju potrebe svojih klijenata i prilagode svoje proizvode i usluge u skladu s tim potrebama.

Zaključno, osiguravajuća društva moraju kontinuirano preispitivati i prilagođavati svoje organizacijske strukture kako bi ostala konkurentna i efikasna. U tom procesu, ključna je uloga menadžmenta i njihove sposobnosti da prepoznaju i implementiraju najnovije trendove i inovacije u industriji osiguranja.

## 6. Zaključak

Zaključno, osiguravajuća društva suočavaju se s brojnim izazovima u oblikovanju i implementaciji organizacijskih struktura koje su prilagođene suvremenim tržišnim uvjetima. U današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju, klasične organizacijske strukture, poput funkcijske i divizijske, i dalje imaju značajnu ulogu zbog svoje jednostavnosti i jasno definiranih odgovornosti. Međutim, suvremeni pristupi, kao što su projektne i matrične strukture, nude veće mogućnosti za inovacije, fleksibilnost i brže prilagodbe na promjene na tržištu.

Ključnu ulogu u uspjehu organizacijskih struktura ima menadžment, koji mora biti sposoban prepoznati i primijeniti najnovije trendove i inovacije unutar industrije osiguranja. Menadžeri moraju stalno pratiti razvoj tehnologije, promjene u ponašanju potrošača i regulatorne zahtjeve kako bi osigurali da organizacijska struktura ostane učinkovita i prilagodljiva. Uvođenje novih tehnologija, poput digitalnih alata i automatizacije, omogućuje osiguravajućim društvima bolje razumijevanje potreba klijenata, optimizaciju procesa i smanjenje operativnih troškova.

Promjenjivost tržišta, posebno u kontekstu digitalizacije i razvoja novih tehnologija, zahtijeva kontinuirano preispitivanje i prilagođavanje organizacijskih struktura. Digitalna transformacija postala je imperativ za osiguravajuća društva koja žele ostati konkurentna. Integracija naprednih informacijskih sustava omogućuje osiguravajućim društvima da analiziraju velike količine podataka, čime poboljšavaju upravljanje rizicima i prilagodbu ponude proizvoda i usluga specifičnim potrebama klijenata.

Osim tehnoloških inovacija, organizacijska kultura i sposobnost za inovacije također su ključni faktori koji utječu na uspjeh određenih organizacijskih struktura. Kultura unutar osiguravajućih društava treba poticati inovativnost, suradnju i prilagodljivost kako bi se učinkovito odgovorilo na izazove tržišta. Osiguravajuća društva trebaju razvijati i održavati kulturu koja podržava stalno učenje i prilagodbu, što je presudno za dugoročni uspjeh.

U konačnici, uspjeh osiguravajućih društava u velikoj mjeri ovisi o njihovoj sposobnosti da dinamično prilagođavaju svoje organizacijske strukture i upravljaju resursima na način koji omogućava učinkovito i konkurentno poslovanje u sve složenijem i zahtjevnijem poslovnom okruženju. Samo ona društva koja uspiju implementirati fleksibilne i inovativne organizacijske strukture moći će se održati i napredovati u brzo mijenjajućem svijetu osiguranja.

## Literatura

1. Andrijanić, I., Klasić, K. (2002). *Tehnika osiguranja i reosiguranja*. Zagreb: Mikrorad.
2. Allianz osiguranje. (2024). *Osiguranje automobila, nekretnina, putovanja i zdravlja*. Raspoloživo na: [https://www.allianz.hr/hr\\_HR/privatni-korisnici.html](https://www.allianz.hr/hr_HR/privatni-korisnici.html). [pristupljeno: 24. srpnja 2024].
3. Babić, M., Frančišković, I. (2011). *Menadžment intelektualnog kapitala osiguravajućeg društva*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
4. Bubble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Babić, M. (2004). *Korporativni imidž*. Rijeka: Adamić.
6. Bijelić, M. (2002). *Osiguranje i reosiguranje*. Zagreb: Tectus.
7. Burton, R.M., Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design*. Berlin: Springer.
8. Croatia osiguranje. (2024). *Online ugovaranje polica*. Raspoloživo na: <https://crosig.hr/spektar/>. [pristupljeno: 24. srpnja 2024].
9. Ćurak, M., Jakovčević, D. (2007). *Osiguranje i rizici*. Zagreb: RRIF.
10. distriRisk. (2007). *Posredovanje u osiguranju u Hrvatskoj*. Raspoloživo na: [https://www.distririsk.hr/posredovanje\\_u\\_osiguranju.htm](https://www.distririsk.hr/posredovanje_u_osiguranju.htm). [pristupljeno: 24. srpnja 2024].
11. Euroherc. (2024). *Online ugovaranje polica*. Raspoloživo na: <https://prodaja.euroherc.hr/home/domos>. [pristupljeno: 24. srpnja 2024].
12. Hrvatska udruga osiguratelja. (2024). *Ključne informacije za 2022. godinu*. Raspoloživo na: [https://huo.hr/upload\\_data/site\\_files/50080073312399367632126070587\\_kljucne-informacije-2022-web.pdf](https://huo.hr/upload_data/site_files/50080073312399367632126070587_kljucne-informacije-2022-web.pdf). [pristupljeno: 18. lipnja 2024].
13. H.U.A.S. (2023). *Rang lista osiguravajućih društava*. Raspoloživo na: <https://huas.hr/top-lista-hr-auto-osiguranja-prije-svega-croatia-osiguranje-i-wiener-a-nikako-adriatic-i-euroherc>. [pristupljeno: 11. srpnja 2024].
14. HANFA. (2024). *Broj agenata osiguranja u Hrvatskoj*. Raspoloživo na: <https://www.hanfa.hr/registri/trziste-osiguranja/registar-ovlastenih-zastupnika-u-osiguranju-brokera-u-osiguranju-iili-reosiguranju-i-sporrednih-posrednika>. [pristupljeno: 11. srpnja 2024].
15. HANFA. (2024). *Podaci o sudionicima tržišta osiguranja u Republici Hrvatskoj*. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga. Raspoloživo na:

- <https://www.hanfa.hr/podrucja-nadzora/trziste-osiguranja/>. [pristupljeno: 11. srpnja 2024].
16. Jones, G. R., George, J. M. (2019). *Contemporary Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education.
  17. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken: Wiley.
  18. Matijević, B. (2007). *Osiguranje u praksi*. Zadar: Naklada d.o.o.
  19. Matijević, B. (2017). *Osiguranje: instituti, zakonski tekstovi i EU regulativa*. Zagreb: Libertin naklada.
  20. Osiguranje.hr. (2018). *Prema središnjem europskom statističkom zavodu Eurostatu..* Raspoloživo na: <https://www.osiguranje.hr/ClanakDetalji.aspx?19033>. [pristupljeno: 11. srpnja 2024].
  21. Stipičić, M. (2008). *Osiguranje s osnovama reosiguranja*. Split: Sveučilišni studijski centar za stručne studije Sveučilišta u Splitu.
  22. Regan, L., Tennyson S. (1999). *Insurance Distribution System, The Handbook of Insurance*. London: Kluwer Academic Publisher.
  23. Robbins, S.P., Coulter, M. (2018). *Management*. 14th ed. Harlow: Pearson Education.
  24. Sadler, P. (2001). *The seamless organization, Building the company of tomorrow*. London: Kogan page.
  25. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
  26. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
  27. Vaughan, E., Vaughan, T. (2000). *Osnove osiguranja*, Zagreb: Mate d. o. o.
  28. Wüstenroth. (2024). *Financijski rječnik*. Raspoloživon na: <https://www.wuestenrot.hr/o-nama/financijski-rjecnik/25>. [pristupljeno: 30. srpnja 2024].

## Popis slika

- Slika 1.** Prikaz projektne organizacijske strukture osiguravajućeg društva.....20
- Slika 2.** Prikaz procesa unutar osiguravajućeg društva.....22