

UDK:368.021.1:678.02: 66.012.7: 37.036:368.032.1

Dr Željko M. Vojinović¹

Dr Blaženka B. Piuković Babičković²

Dr Bojan B. Leković³

UVOĐENJE UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA U OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA KAO DETERMINANTE RAZVOJA I VEĆE EFIKASNOSTI

PREGLEDNI RAD

Apstrakt

Republika Srbija je zemlja u razvoju koja na svom tranzicijskom putu treba stalno da inovira znanje i da teži pronalaženju novih mogućnosti koje će bitno unaprediti funkcionisanje njene ekonomije. U proteklom periodu uočeno je da su se osiguravajuća društva razvijala znatno sporijim tempom ne samo zbog ekonomske krize nego i zbog nedovoljno razvijene svesti kod stanovništva da se na osiguranje gleda kao na potrebu, a ne kao na trošak.

Razvijanje poverenja i svesti o značaju osiguranja može da se podigne na znatno viši nivo zakonitim i uspešnim poslovanjem osiguravajućih društava. Društva za osiguranje kao institucionalni investitori u znatnoj meri mogu doprineti ekonomskom rastu i razvoju naše zemlje. Upravo stoga uočena je potreba da se u konkretnom istraživanju sprovedenom u jednoj osiguravajućoj kući ukaže na opravdanost uvođenja i budućnost procesne organizacije u preduzećima koja se bave delatnošću osiguranja.

U radu će biti prezentovani konkretni podaci i činjenice koji ukazuju na korelaciju između sprovođenja koncepta upravljanja poslovnim procesima i postignutih performansi koje osiguravajućem društvu obezbeđuju održivu konkurentsku prednost.

¹ Univerzitet Novi Sad, Ekonomski fakultet Subotica, Republika Srbija
i-mejl: zeljko.vojinovic@ef.uns.ac.rs

² Ministarstvo finansija, Poreska uprava Subotica, Republika Srbija
i-mejl: piukovic.b@gmail.com

³ Univerzitet Novi Sad, Ekonomski fakultet Subotica, Republika Srbija
i-mejl:bojan.lekovic@ef.uns.ac.rs

Rad je primljen: 22. 3. 2018.

Rad je prihvaćen: 17. 4. 2018.

Ključne reči: osiguravajuća društva, upravljanje poslovnim procesima, performanse, ključni poslovni proces.

Uvod

Inoviranje i unapređivanje poslovanja ostvaruje se promenama strategije poslovanja, modela poslovanja i poslovnih procesa, a predstavlja prioritetan zadatak svake organizacije koja teži uspešnom poslovanju.

Savremeni uslovi poslovanja, oštra konkurencija i zahtevi klijenata i stejkholdera svakodnevno stvaraju određeni pritisak i na osiguravajuća društva. Zbog toga je jedan od osnovnih zadataka društava za osiguranje nastojanje da se poboljša učinak, poveća profitabilnost, pruže vrhunske usluge klijentima i postignu očekivane dobiti deoničara. Ključ efikasnosti u postizanju poslovnih ciljeva i stvaranju kompetitivne prednosti za osiguravajuća društva predstavlja uvođenje upravljanja poslovnim procesima (*Business Process Management – BPM*).

Cilj ovoga rada je da se obrazloži opravdanost uvođenja i budućnost procesne organizacije, i to ukazivanjem na korelaciju između sprovođenja koncepta upravljanja poslovnim procesima i postignutih performansi u osiguravajućim društvima. Pored navedenog, želi se ukazati na značaj raščlanjavanja procesa te na konkretnom primeru prikazati kako je uspešno izvršeno raščlanjavanje ključnog poslovnog procesa na logične pripadajuće delove procesa u jednom društvu za osiguranje u Srbiji.

1. Teorijska razmatranja koncepta upravljanja poslovnim procesima

M. E. Porter je još 1985. godine ukazao na potrebu upravljanja procesima, kao i na potrebu da se prate i mere ostvarenja postavljenih ciljeva na nivou procesa u celini i na nivou potprocesa, aktivnosti i konkretnih radnih zadataka.

Poslovni procesi su srce svake organizacije, te su u novije vreme njihovu važnost uvidele sve uspešne kompanije širom sveta koje u organizaciji ne vide samo njenu organizacijsku strukturu već i njene poslovne procese (*Ghoshal & Bartlett, 1995*). Proces je specifičan redosled radnih aktivnosti u vremenu i prostoru sa svojim početkom i završetkom te sa utvrđenim inputima i autputima, to jest strukturom delovanja (*Davenport, 1993*). Postoji mnoštvo definicija poslovnih procesa, ali u osnovi se može reći da je poslovni proces strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahteva neprestano unapređivanje (*Bosilj Vukšić, Hernaus & Kovačić, 2008*). Čitav posao organizacije sprovodi se putem poslovnih procesa (*Radošević, Baošić, Carić, Jovanović, Berić, Bojić & Avramović, 2014, str. 211*).

Iako se o poslovnim procesima mnogo piše i govori, možemo konstatovati da istraživači i praktičari i dalje različito gledaju na značenje upravljanja poslovnim

procesima. Na osnovu sprovedenog istraživanja (Wolf & Harmon, 2012), uočeno je da jedna grupa ljudi misli da BPM opisuje sistemski pristup upravljanju i poboljšavanju specifičnih procesa, dok druga, veća grupa ljudi doživljava BPM kao organizaciju ustrojenu od vrha nadole, što je jedan širi pristup procesnom upravljanju. Međutim, javlja se i mišljenje da je BPM samo softverska tehnologija. Upravo zbog toga, kada se piše i govori o BPM, vrlo je bitno što preciznije definisati u kom smislu se ta skraćenica odnosno termin koristi.

Za savremene organizacije koje teže razvoju i većoj efikasnosti, upravljanje poslovnim procesima izuzetno je važna tema zato što je to koncept koji, uz uspešnu primenu, može da donese znatne prednosti u pogledu razumevanja poslovnih aktivnosti, višeg nivoa kontrole i znatno boljih rezultata poslovanja (Buh, Kovačić & Štemberger, 2015).

Upravljanje poslovnim procesima kao jedan celovit menadžerski pristup uvođenja procesnog koncepta u organizaciju podrazumeva dizajn i modelovanje poslovnih procesa, njihovo izvođenje i merenje koliko su uspešni. Imenovanje nosioca procesa i formiranje tima za rukovođenje pretpostavka je za otpočinjanje upravljanja i razvoja u tom pogledu jer nosilac procesa ima odgovornost za funkcionisanje sistema u celini (Bosilj Vukšić i saradnici, 2008).

Tok poslovanja u kompaniji koja želi da uvede BPM trebalo bi da ide od ciljeva i strateškog opredeljenja do organizacionog dizajna, sve u cilju uspešne realizacije strategije kompanije. Za to su neophodne metode koje treba odabrati i primeniti, a zatim i adekvatna dokumentaciona osnova, IT podrška, definisanje kompetencija, merenje i određivanje performansi, kao i komunikacija kojom se zatvara tok poslovanja (Vojinović, Đukić, 2017).

„Upravljanje poslovnim procesima, kao imanentan aspekt svake organizacije, predstavlja složeniji proces od tehnički preciznog definisanja poslovnih procesa, i zasniva se na integrisanosti dizajna procesa i primene odgovarajućih informacionih tehnologija. Polazeći od navedenog stanovišta, upravljanje poslovnim procesima podrazumeva automatizaciju izvršavanja, kontrolu performansi i poboljšavanje tekućih procesa u zavisnosti od potreba prilagođavanja zahtevima okruženja i tržišta, uz uvažavanje specifičnosti same organizacije“ (Trninić, Tumbas i Đurković, str. 208, 2005).

2. Značaj procesnog načina organizovanja i njegova primena u osiguravajućim društvima

Organizacije koje žele da opstanu na tržištu moraju imati sposobnost da se prilagode uslovima datog privrednog ambijenta, a neophodno je i da budu sposobne da izvrše adekvatna prilagođavanja na polju organizacione strukture i samog upravljačkog procesa. Efikasno upravljanje podrazumeva da je organizacija kadra da

bude fleksibilna te da ima izražen anticipativan pristup prema tržišnim kretanjima, pristup koji uključuje planiranje, merenje i kontrolu ostvarenja aktivnosti i procesa (Kovač, 2012).

U procesnoj organizacionoj strukturi, iz aspekta organizacionog težišta, poslovni procesi su glavni gradivni elemenat organizacione strukture, a poslovanje se usklađuje s organizacionim ciljevima i misijom organizacije. Fleksibilnost i orijentisanost na zadovoljavanje zahteva potrošača od primarnog je značaja.

Procesni timovi omogućavaju da se obavljaju radni zadaci i poslovi šireg obima, a nosioci procesa samostalno upravljaju svojim procesnim timovima kao mentori, što samoj strukturi procesne organizacije daje organsku dimenziju. Kod procesne organizacione strukture meri se uspešnost rezultata i procesa. Radni tokovi su pojednostavljeni i povezani, a kontrola se sprovodi preventivno, i to ne samo sa ciljem ispravljanja grešaka nego i radi smanjivanja odstupanja od zadatog. Procesna organizaciona struktura potencira povezivanje veština i znanja svih zaposlenih (Piuković Babičković & Vojinović, 2015).

U procesnoj organizacionoj strukturi evidentan je brži protok informacija. Horizontalna komunikacija jedno je od najvažnijih svojstava procesne orijentacije jer omogućuje sprovođenje efikasnih promena (Oden, 1999), a koordinacija aktivnosti ključna je za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Posebno se ističe važnost informacionih tehnologija i njihovog korišćenja u procesno orijentisanoj organizaciji jer one omogućuju lakše, jednostavnije i brže praćenje i odvijanje procesa (Ostroff, 1999).

Implementacija procesnog modela rezultiraće povećanjem kvaliteta upravljanja dovodeći do ekonomske efikasnosti preduzeća. Za oblikovanje organizacije koja će uspešno poslovati veoma je bitno da se struktura i poslovni procesi zajedno razmotre te da se zajedno i interaktivno razvijaju. Jedino se simbiozom strukture i procesa može doći do ciljeva kojima teži svaka uspešna organizacija. Procesno upravljanje, dakle, predstavlja sistem organizacije međusobnog delovanja elemenata organizacione strukture i strategije u poslovnim procesima (Kravčenko & Mešalnik, 2011).

Upravljanje poslovnim procesima predstavlja poslovnu inicijativu koja korišćenjem softverskog alata uvodi red u poštovanje procesnih procedura te omogućuje izveštavanje o stanju poslovnih procesa organizacije u svakom trenutku. Ako se fokusiramo na osiguravajuća društva, lako možemo uočiti njihovu potrebu za brzim prilagođavanjem promenama na tržištu, koje se pomoću BPM lako sprovede sledom brzih intervencija na procesima koje su u stanju da u vrlo kratkom vremenskom rasponu daju vidljive rezultate. Osiguravajuća društva kombinacijom automatizovanih aktivnosti koje su praćene softverskim aktivnostima, uz aktivnosti koje zavise od ljudskog faktora, mogu znatno uticati na efikasnost svoga poslovanja. Da bi se postigla potpuna transparentnost obavljenog posla, to jest da bi se u svakom trenutku moglo raspolagati ključnim informacijama o poslovanju, nužno je meriti efikasnost svih aktivnosti bez obzira na njihovu ljudsku ili automatsku prirodu.

2.1. Organizaciona struktura i poslovni procesi

Ako se preduzeća posmatraju kao organizaciono-poslovni sistemi koji se razvijaju, svakako je neophodno definisati način na koji ta preduzeća funkcionišu, te nas to dovodi do reafirmacije sistemskog i pojave procesnog pristupa u projektovanju organizacije preduzeća, ali i do promena u njihovoj organizacionoj strukturi. Simbiozom strukture i procesa može se doći do postizanja ciljeva kojima teži svaka uspešna organizacija.

Učestale promene, rast stepena raznovrsnosti, rast zahteva tržišta, kao i razni poremećaji u procesima rada, uslovljavaju rast stepena složenosti programa, struktura, organizacije procesa, te nužno zahtevaju preduzimanje određenih napora u pravcu razvoju veza sa okolinom odnosno tržištem, kao i stalni razvoj ljudskih resursa (Zelenović, 2011).

U odnosu na zemlje Zapadne Evrope, Srbija znatno kasni sa usvajanjem i implementacijom upravljanja poslovnim procesima u praksi. Interesovanje za BPM iz dana u dan značajno raste, ali se zbog nerazumevanja koncepta upravljanja poslovnim procesima i njegove neadekvatne primene u praksi beleži i određeni procenat neuspešne implementacije ili postizanje rezultata ispod očekivanih.

Da bi se uspešno sprovodilo upravljanje poslovnim procesima, od velike je važnosti da osnovni način posmatranja, kao što je orijentacija na procese, zadovoljstvo potrošača i stalna poboljšavanja, ne postane samo prazna fraza, nego da bude deo organizacione kulture (Rentzhog, 2000).

2.2. Uvođenje BPM kao determinanta povećavanja efikasnosti osiguravajućih društava

Analizom poslovnog okruženja osiguravajućih društava koja posluju u zemljama gde je evidentna kriza, lako možemo uočiti da je, kao posledica krize, u osiguravajućim društvima prestao da raste broj zaposlenih ili je znatno opao, a obim posla se povećava u tom smislu što kriza pogađa i klijente te dolazi do otkazivanja osiguranja, neplaćanja premija, pokušaja prevare i slično. Takođe, uočen je rast važnosti životnih osiguranja od devedesetih godina naovamo, što je posledica većeg učešća samog stanovništva u zbrinjavanju za starost (Vojinović & Žarković, 2016) i slično. Kako bi se povećani obim posla mogao izvršiti i sa smanjenim brojem ljudi, neophodno je preduzeti mere za povećavanje efikasnosti obavljanja poslovnih procesa. Pravilnim uvođenjem upravljanja poslovnim procesima osiguravajućim društvima se olakšava postizanje poslovnih ciljeva i stvaranje kompetitivne prednosti.

Delatnost osiguranja kao papirnato vođen proces zaključivanjem ugovora reguliše određena prava i obaveze kojim se osiguravač obavezuje da jednog dana u budućnosti pruži određenu uslugu osiguraniku ispunjenjem uslova koji su precizirani u ugovoru. Glavni cilj svakog osiguravajućeg društva koje želi uspešno da posluje

jeste snižavanje troškova poslovanja, veća učinkovitost i održivost pri zadovoljavanju potreba klijenata, kao i ispunjavanje zahteva koje postavlja zakonodavstvo. Ostvarivanje navedenih ciljeva zahteva uvođenje inovacija koje se ogledaju u uvođenju poslovnih procesa u osiguravajuća društva.

Upravljanje poslovnim procesima donosi osiguravajućim društvima niz prednosti kao što su:

- povećanje profitabilnosti i povoljnija stopa troškova
- unapređivanje usluga korisnicima i prodajnoj mreži
- bolji rezultati u prihvatanju rizika
- povećanje produktivnosti
- stvaranje fleksibilnosti sistema i procesa te poboljšavanje reakcija na tržišne promene
- transparentnost i integritet procesa
- merenje operativne učinkovitosti
- kontinuirano poboljšavanje procesa (*Grbčić & Klarić, 2010*).

Poslovanje osiguravajućih društava znatno se olakšava ukoliko se dokumentima upravlja isključivo u elektronskom obliku, što je i uslov za automatizaciju procesa. Na taj način osiguravajuća društva mogu uspostaviti digitalnu prijemnu kancelariju u kojoj bi se većina ulaznih dokumenata pretvorila u elektronski oblik pogodan za upravljanje isključivo u e-obliku i automatizovano. Pravilno sprovedene inovacije osiguravajućim društvima obezbeđuju skraćivanje izvođenja procesa kontrole polisa, pojednostavljuje se vođenje evidencija i povećava kontrola nad izvođenjem. Pored navedenog, optimiziraju se i kadrovski resursi u pozadinskim službama uz upravljanje dokumentima isključivo u elektronskom obliku. Na taj način uspostavlja se i jedinstveni repozitorijum za arhiviranje dokumenata, što doprinosi većoj regularnosti i nižim troškovima arhiviranja. Ozbiljnost u radu, sprovedene inovacije i stalno zadovoljavanje zahteva korisnika usluga osiguranja imaće za rezultat pozitivne učinke. Prethodno navedeno omogućuje brz i lak pregled stanja u pogledu obima posla, brže arhiviranje dokumentacije, te brz i lak pristup osiguravajućim ugovorima (*Rems, 2009*).

Osiguravajuća društva prilikom uvođenja BPM treba merno da definišu ciljeve koje žele postići u pogledu: smanjivanja vremena potrebnog za administraciju i kontrolu sklopljene polise, smanjivanje troškova manipulacije s dokumentacijom, smanjivanje troškova arhiviranja i smanjivanje vremena potrebnog za uvid u važeće ugovore osiguranja u različitim poslovnim procesima.

3. Identifikovanje i definisanje poslovnih procesa u osiguravajućim društvima

Identifikovanje i definisanje poslovnih procesa predstavlja veoma važno pitanje za svaku organizaciju koja želi da sprovede strukturne promene, pa tako i za

osiguravajuća društva. Definisanjem primarnih poslovnih procesa osiguravajuća društva ilustruju način na koji udovoljavaju potrebama potrošača. Za prethodno navedeno potrebno je jasno razumevanje baznog poslovanja uz sagledavanje vrednosti što se pri tome stvara za korisnike, uzimajući u obzir kako delovi organizacije zajedno pristupaju rešavanju glavnih zadataka. Potrebno je sagledati zašto osiguravajuće društvo postoji i funkcionira, koje su njegove poslovne ideje, vizija i strategija, uz razumevanje rezultata strateških analiza i poslovne situacije.

Osiguravajuća društva nužno moraju da uzmu u obzir preporuke na koje je ukazao *Rentzhog (2000)*, ističući da je pre definisanja poslovnih procesa neophodno sprovesti analizu makrookruženja, poslovnog okruženja i interne situacije, jer se na taj način dolazi do saznanja o poslovnim idejama, viziji i strategiji. Poslovne ideje, vizija, strategija i primarni procesi međusobno su povezani te ih je potrebno zajedno posmatrati. Pri izboru primarnih procesa top management treba da pođe od poslovnih ideja preduzeća. Razbijanjem formulacije zadataka poslovnih ideja u podzadatke dolazi se do definisanja onih procesa što u potpunosti izvršavaju dotične podzadatke. Navedeno je moguće samo uz upotrebu perspektive potrošača i uz posmatranje podzadataka kao rezultata procesnih tokova. U svemu tome vizija treba jasno da nam ukazuje na smisao rada i uspešnu budućnost. Pri identifikaciji i definisanju ključnih procesa osiguravajuća društva treba da stave strateška pitanja u fokus jer se na taj način doprinosi jačanju strategije organizacije što vodi ostvarivanju njene vizije.

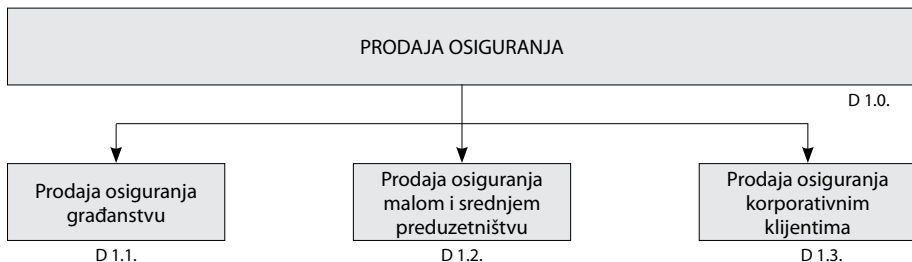
Samo ona osiguravajuća društva koja pri definisanju ključnih procesa primenjuju perspektivu potrošača, a ne perspektivu upravljanja, i koja procese budu posmatrala kao tokove, a ne kao skupove aktivnosti i radnih zadataka, stvorice strukturu koja će im omogućiti uspešno kontinuirano upravljanje i poboljšavanje svoje organizacije. Naime, da bi se upravljalo poslovnim procesima, neophodno je u kontinuitetu sprovoditi merenje performansi, preispitivati i kontinuirano poboljšavati procese jer se na taj način blagovremeno identifikuju problemi, a uz stalno praćenje procesa postiže se njegovo poboljšavanje.

Uz definisanje primarne poslovne procese, da bi se pokrile aktivnosti u celom osiguravajućem društvu, potrebno je da se definišu i procesi podrške i procesi upravljanja.

3.1. Prikaz uspešno izvršenog definisanja ključnog poslovnog procesa „prodaja osiguranja“ i njegovog dekomponovanja

Nakon definisanja procesa, osiguravajuća društva ne mogu pristupiti unapređivanju svih procesa odjednom. Realnost je takva da je potrebno na osnovu sagledavanja značaja procesa i problematičnosti napraviti izbor procesa koje ćemo unapređivati pre ostalih (*Janićijević, 2010*).

U osiguravajućem društvu čija je praksa u ovom članku analizirana, uspešno je sproveden postupak identifikacije i definisanja poslovnih procesa. Zbog ograničenosti prostora u ovom radu, u nastavku će se prikazati kako je to osiguravajuće društvo izvršilo dekomponovanje ključnog poslovnog procesa „prodaja osiguranja“.

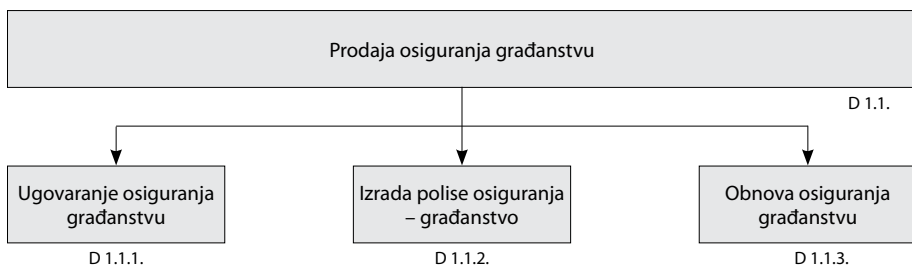


Slika 1: Ključni poslovni proces prodaja osiguranja

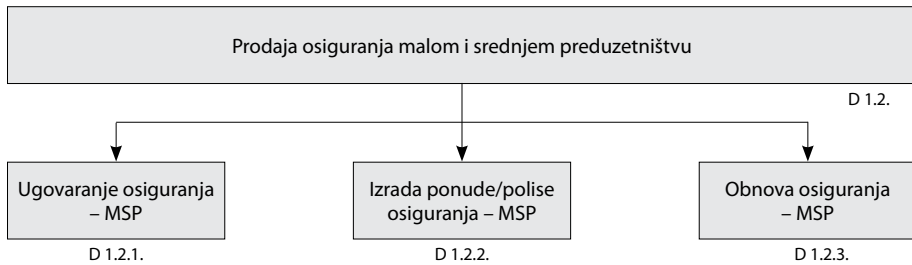
Kao što je i prikazano na *Slici 1*, ključni poslovni proces obuhvata tri pot-procesa: prodaju osiguranja građanstvu, prodaju osiguranja malom i srednjem preduzetništvu i prodaju osiguranja korporativnim klijentima.

Ukoliko nam je perspektiva posmatranja procesa njegova detaljnost, možemo početi od procesne hijerarhije koju je predložio *E. H. Melan (1993)* i koja obuhvata: proces, potproces, aktivnost i zadatke. Navedenoj hijerarhiji se ponekad dodaje i peti nivo, a to su koraci, kao najmanji gradivni element procesa. Navedena procesna hijerarhija bitna je pogotovo kod složenijih procesa jer oni imaju više nivoa dekompozicije u odnosu na jednostavnije procese (*Bosilj Vukšić i sar, 2008*).

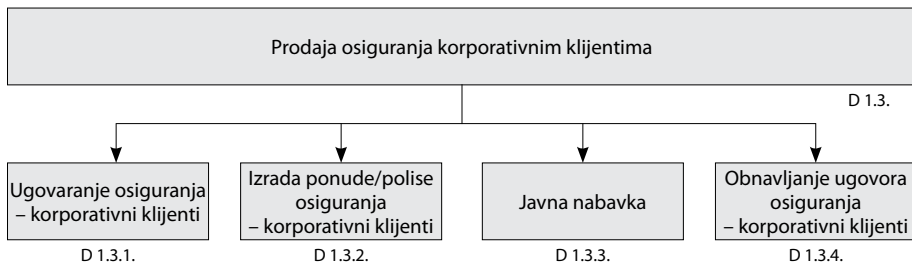
U skladu s prethodno navedenim, u nastavku će se prikazati kako je za svaki navedeni potproces izvršeno definisanje aktivnosti.



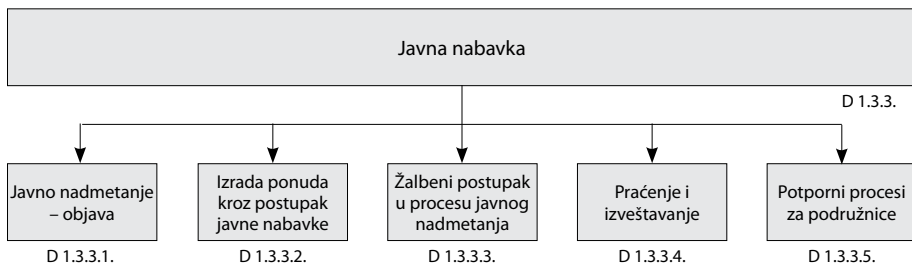
Slika 2: Potproces prodaja osiguranja građanstvu



Slika 3: Potproces prodaja osiguranja malom i srednjem preduzetništvu



Slika 4: Potproces prodaja osiguranja korporativnim klijentima



Slika br. 5: Dekomponovanje aktivnosti javne nabavke

Slike 2, 3 i 4 ilustruju nam kako je izvršeno rasčlanjavanje definisanih potprocesa u ključnom poslovnim procesu „prodaja osiguranja“. Potproces „prodaja osiguranja građanstvu“ obuhvata tri aktivnosti: ugovaranje osiguranja za građanstvo, izradu polisa osiguranja za građanstvo i obnovu osiguranja za građanstvo. Potproces „prodaja osiguranja malom i srednjem preduzetništvu“ obuhvata aktivnost ugovaranja osiguranja, izrade ponude/polise i obnovu osiguranja malom i srednjem

preduzetništvu. Potproces „prodaja osiguranja korporativnim klijentima“ obuhvata četiri aktivnosti. Tri aktivnosti se odnose na ugovaranje osiguranja, izradu ponude/polise osiguranja i obnavljanje ugovora o osiguranja korporativnim klijentima, a četvrta aktivnost predstavlja javnu nabavku. Kako je i predstavljeno *slikom 5*, za „javnu nabavku“ je izvršen još jedan niži nivo dekomponovanja i ona obuhvata: javno nadmetanje – objavu, izradu ponude u postupku javne nabavke, žalbeni postupak u procesu javnog nadmetanja, praćenje i izveštavanje i potporne procese za podružnice.

Da bi se uspešno upravljalo poslovnim procesom, veoma je bitno još detaljnije dekomponovati svaki potproces i tako tačno precizirati iz kojih aktivnosti i zadataka se on sastoji, a kod složenih procesa čak se preporučuje da se preciziraju i koraci.

Analitičari poslovnih procesa odlučuju o nivou detaljnosti pri modelovanju određenih poslovnih procesa, a na većoj detaljnosti insistira se kod onih među njima gde se opravdano podozreva da postoje redundantne aktivnosti, da je nepotrebno komplikovan, da je protok informacija spor itd.

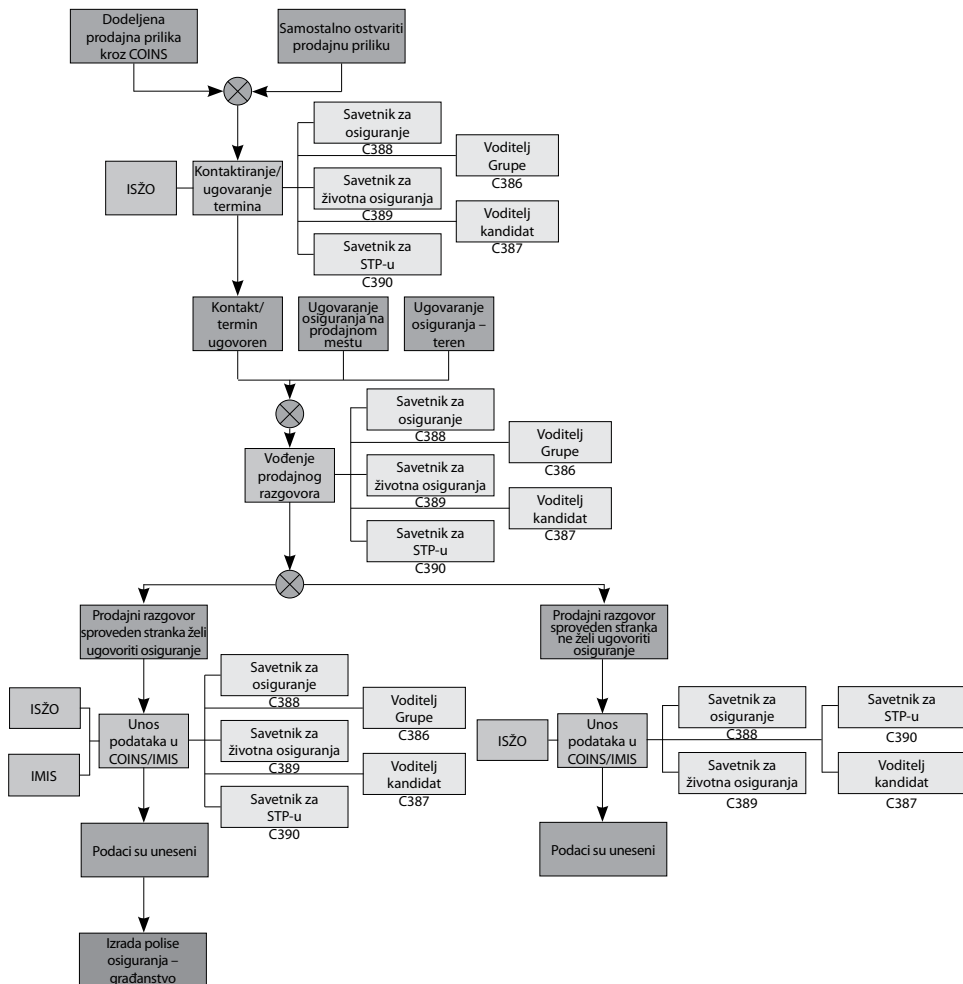
U nastavku ćemo prikazati primer izrađenog dijagrama toka za ugovaranje osiguranja za građanstvo.

Na *Slici 6* prikazan je dijagram toka izrađen za potproces „prodaja osiguranja građanstvu“, koji se odnosi na ugovaranje osiguranja sa građanstvom. Kako bi se bolje razumeo tok procesa i način na koji ovaj funkcioniše, te kako bi se njime upravljalo, veoma je bitno izraditi dijagram njegovog toka. Na prikazanom dijagramu toka grafički je prikazan deo procesa, što omogućuje da ga svi njegovi akteri ispravno razumeju te da u svakom momentu mogu izvršiti proveru ukoliko postoji neka nedoumica. Iz prikazanog dijagrama toka vidimo kako se precizno definišu sve aktivnosti, zadaci i koraci koji se preduzimaju prilikom ugovaranja osiguranja sa građanstvom, kao i to koje su osobe zadužene za konkretne zadatke. Takav dijagram toka predstavlja odličan okvir za analizu procesa jer predstavlja bazu podataka i alata koji omogućuje tehničarima da lako uoče problem ako se on negde pojavi, što doprinosi unapređenju poslovanja. Navedeni potproces prikazan je na konzistentan način, uz korišćenje informacija i grafike. Ostale dijagrame tokova koji su izrađeni za navedeni ključni poslovni proces nećemo prikazivati u nastavku, zbog ograničenog prostora.

4. Prodaja usluga osiguranja

Delatnost osiguranja imovine i lica pogodna je za primenu ISO standarda jer je sama po sebi dosta uređena u pogledu planiranja prodaje osiguranja i razvijanja procesa njenog unapređenja. Ključno mesto ovde zauzima prodaja polisa koju prate rešavanje osiguranih šteta i rad s novčanim sredstvima u pogledu njihovog prikupljanja, plaćanja odšteta i ulaganja (*Jelić, 2004*). Sertifikat prema standardu ISO 9001:2008 potvrđuje primenu sistemskog pristupa u toku pružanja usluga i obavezuje

Z. Vojinović i dr. aut.: Uvođenje upravljanja poslovnim procesima u osiguravajuća društva kao determinante razvoja i veće efikasnosti



Slika 6: Dijagram toka „ugovaranje osiguranja – građanstvo“

organizaciju da posluje po jasno definisanim procedurama koje su u skladu sa zahtevima standarda.

Sprovedenjem analize i planiranjem prodaje osiguranja, osiguravajuća društva nastoje da utvrde ciljeve kvaliteta i zahteve za svoje usluge, potrebu za uspostavljanje procesa, isprava i neophodnih sredstava za datu uslugu, potrebno praćenje, vrednovanje i ispitivanje date usluge, merila za prihvatanje osiguravajuće usluge, kao i određene performanse pomoću kojih će se dokazati da prodajni procesi i usluge osiguranja ispunjavaju zahteve sistema upravljanja kvalitetom (Mrksić & Žarković, 2007).

Procesni pristup u potpunosti uključuje svest o kupcu i u njemu korisnik usluga zauzima primarno mesto (*Anupindi, Chopra, Deshmukh, Mieghem & Zemel, 2012*). U skladu s navedenim, osiguravajuća društva posebnu pažnju treba da posvete osiguranicima odnosno ugovaračima osiguranja kao korisnicima usluga osiguranja.

Identifikujući zahteve korisnika svojih usluga, osiguravajuća društva stalno treba da preispituju ispunjenost uslova za zadovoljavanje njihovih zahteva. Merenjem performansi, ona lako mogu identifikovati određene probleme i pristupiti njihovom rešavanju.

5. Zaključak

Pred globalnom delatnosti osiguranja su izazovna i turbulentna vremena. Osiguravajuća društva koja žele da opstanu na tržištu moraju da razmišljaju u pravcu revolucije, a ne evolucije svog poslovanja. Veoma je bitno da osiguravajuća društva u Srbiji realno sagledaju sopstvene mogućnosti i da očekivanja ali i ponudu usklađuju sa globalnim kretanjima. U državama u razvoju uočena je sve brojnija srednja klasa te je ponudu potrebno prilagoditi njihovim potrebama koje proističu iz njihovog socijalnog statusa. Pored navedenog, uočeni ekstremniji vremenski uslovi na planeti s posledicama po privredu i stanovništvo zahtevaju od osiguravajućih društava da korenito menjaju način na koji razmišljaju o riziku. Takođe se mora uzeti u obzir i produženje životnog veka osiguranika, što se odražava na domen životnog i zdravstvenog osiguranja, kao i na anuitete i upravljanje ličnim finansijama. Pažnju pogotovo treba obratiti na ubrzani razvoj telekomunikacione opreme jer će navedeno uticati na potrebu da se menja način na koji se osiguranje prodaje, na kanale prodaje i sl. Neminovno dolazi period razvoja sledeće generacije osiguravača koju će odlikovati veća usmerenost na klijenta, nove usluge i novi kanali distribucije, uglavnom putem novih tehnologija (*Tornli, 2015*). Na osnovu prethodnog navedenog, zaključuje se da je efikasnost i fleksibilnost osiguravajućih društava uslov za opstanak i brži razvoj delatnosti osiguranja.

U razvijenim zemljama odavno je dokazano da osiguranje svojim sredstvima ima velike mogućnosti da potpomaže ukupni privredni razvoj zemlje, podstičući rast proizvodnje i usluga. Taj uticaj je snažniji ukoliko je prodor osiguranja veći. Doprinos osiguravajuće delatnosti privrednom rastu nesporan je i u zemljama u razvoju. Razvojna uloga osiguranja pogotovo je važna za zemlju koja oskudeva u kapitalu, kao što je to na našim prostorima (*Vojinović & Žarković, 2016*). Ključno opredeljenje svakog osiguravajućeg društva koje želi da ostvari svoje poslovne ciljeve i stvori kompetitivnu prednost jeste prihvatanje koncepta upravljanja poslovnim procesima.

Na osnovu istraživanja sprovedenog u Srbiji, *Dž. Tornli (2015)* je ukazao na neophodnost preduzimanja strateških promena fokusa unutar delatnosti osiguranja, te je identifikovao sledeće korake koje osiguravajuća društva treba da preduzmu:

- evaluacija postojećih usluga, ali uz stavljanje klijenta u fokus i uz pridavanje značaja profitabilnosti i iskorišćenosti kapitala;

- izrada tehnološke strategije razvoja;
- izlazak na nova tržišta, uključivanje novih stručnjaka, usluga, tehnologije, te povećanje sposobnosti analize podataka i efikasnosti upravljanja kapitalom;
- omogućavanje pristupa novim uslugama kako putem tradicionalnih kanala prodaje tako i putem novih digitalnih kanala, društvenih mreža i mobilne telefonije;
- razvijanje usluga koje će odgovarati potrebama klijenata jer je ključ uspeha u konstantnom praćenju i merenju nivoa zadovoljstva klijenata;
- izgradnja fleksibilne infrastrukture u smislu tehnologije i upravljanja ljudskim resursima;
- privlačenje stručnjaka u sektor osiguranja i sprovođenje edukacije postojećih radnika uz zadržavanje najboljeg kadra koji će biti orijentisan na klijenta a vođen relevantnim podacima;
- investiranje u prikupljanje i analizu podataka, na čemu se jedino može graditi uspeh;
- izgradnja odgovarajuće IT infrastrukture pomoću koje će se moći preći na nove poslovne modele.

Prethodno navedeni koraci mogu uspešno da se sprovedu u velikoj meri upravo prihvatanjem koncepta upravljanja poslovnim procesima. Da bi se proces transformacije koji stoji pred osiguravajućim društvima olakšao, u radu je prezentovan jedan teorijski okvir kojim se želelo ukazati na opravdanost uvođenja koncepta upravljanja poslovnim procesima i na prednosti koje osiguravajuća društva mogu postići jednim ozbiljnim, planiranim i organizovanim pristupom navedenom konceptu.

Literatura

- Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, D. S., Van Mieghem, J. A., & Zemel, E. (2012). *Managing Business Process Flows*, New Jersey: Pearson.
- Bosilj, V. V., Hernaus, T., & Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima – organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb: Školska knjiga.
- Buh, B., Kovačić, A. & Indihar Štemberger, M. (2015) Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study, *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, vol. 28, No. 1, 243–258, Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Tehnology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1995), Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, *Harvard Business Review*, vol. 73., br.1., str. 86–96.

- Grbčić, V & Klarić, D, (2010), Upravljanje poslovnim procesima – ključ efikasnosti, *Svijet osiguranja*, 7, 2010. (preuzeto sa sajta 21. 3. 2016) <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2010/7/upravljanje-poslovnim-procesima-kljuc-efikasnosti,153,4608.html>; http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/2012-_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf
- Jelić, I., (2004)-„ISO 9001/2000 u Sarajevo osiguranju d.d.“, *Svijet osiguranja*, 5, 2004.
- Janićijević, N. (2010). Procesni pristup u oranzacionoj analizi i promenama, *Ekonomika preduzeća*, br.11/12 2010.
- Kovač, A. (2012), Organizaciono strukturiranje i strateške poslovne jedinice u funkciji efikasnog upravljanja, *Škola biznisa* 3/2012, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, str. 51–57.
- Kravčenko, K. A. & Mešalnik, V. P. (2011). *Upravljanje velikom kompanijom*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Mrkšić D. & Žarković N. (2007) *Upravljanje organizacijama za osiguranje i reosiguranje*, Unverzitet Singidunum, Beograd.
- Oden, H. W. (1999). *Transforming the Organization: A Social – Techical Approach*, Quorum books, Westport.
- Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization*, New York: Oxford University Press.
- Piuković Babičković, B. & Vojinović, Ž., (2015) „Convergence to process organization by model of process maturity“ – Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo, *Journal of Economics and Business*, 2015/10 (ISSN: 1840–3557).
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Radošević, M., Baošić, M., Carić, M., Jovanović, V., Berić, D, Bojić, Z, & Avramović, N., (2014). Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management –*Engineering Economics*, 2014, 25 (2), 211–222.
- Rems, M. (2009). Inoviranje poslovnih procesa i upravljanja dokumentima u Adriatic Slovenici. *Finance. Informator*, 26. 2. 2009. Preuzeto sa sajta 21. 3. 2016. <http://www.mikrocop.hr/hr/primjeri-iz-prakse/inoviranje-poslovnih-procesa-i-upravljanja-dokumentima-u-adriatic-slovenici/>
- Rentzhog, O. (2000). *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Novi Sad: Prometej.
- Tornli, Dž. (2015). Budućnost osiguranja u Srbiji: Ukрупnjavanje sektora. Preuzeto sa sajta 22. 3. 2016. <http://www.osigurajtese.rs/buducnost-osiguravajucih-drustava-ukrupnjavanje-sektora/>
- Trninić, J., Tumbas, P., & Đurković, J., (2005). Reinženjering poslovnih procesa, sistem upravljanja kvalitetom i informacioni sistemi: integrativni pristup. *Kvalitet*, 2005. str.207–213. (preuzeto sa sajta 23. 3. 2016) <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202005/030-Q05-081.pdf>

- Vojinović, Ž. & Žarković, N. (2016). *Osiguranje*, Ekonomski fakultet Subotica.
- Vojinović, Ž., Đukić, D., The Implications of the Implementation of the BPM Concept on Business performance of Insurance Companies, 9th International Scientific Conference, *Sustainable Growth in Small Open Economies*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2017. <http://www.ien.bg.ac.rs/ies-conference/archive17.html>.
- Wolf, C. & Harmon, P. (2012). The State of Business Process Management 2012. Preuzeto sa sajta 22. 3. 2016.
- Zelenović, M. D. (2011). *Intelligentno privređivanje – osnovna tehnologija ozbiljnog društva*, Novi Sad: Prometej.