



Branko Pavlović,
član Izvršnog komiteta Delta Generali
osiguranja i predsednik Udruženja
aktuara Srbije

Benčmarking se koristi kao instrument za identifikaciju i ocenu sopstvenog položaja na tržištu, i zbog toga se smatra instrumentom strategijskog kontrolinga. Strategijski kontroling je usmeren na izgradnju budućeg uspeha i u tom kontekstu je dragoceno učenje o tome kako se neki proizvod ili usluga može ostvarivati bolje. Relativna jednostavnost benčmarkinga i visoki potencijalni efekti njegove primene doprinose njegovoj širokoj upotrebi

Triput meri, jedanput seci!



Benčmarking je savremena metoda koja na temelju upoređivanja jedne kompanije sa drugima pruža mogućnost učenja, promene ponašanja i unapređenja rada proučavane kompanije. Metoda benčmarkinga ima bitnu karakteristiku "naučnosti", odnosno ima naučni karakter jer rezultuje interpretacijom i zauzimanjem kritičkog stava prema konkretnim rešenjima i doprinosi istraživanju drugih mogućnosti za pronalaženje rešenja posmatranih problema. Koristi se kao instrument za identifikaciju i ocenu sopstvenog položaja na tržištu, i zbog toga se smatra instrumentom strategijskog kontrolinga. Strategijski kontroling je usmeren na izgradnju budućeg uspeha i u tom kontekstu je dragoceno učenje o tome kako se neki proizvod ili usluga može ostvarivati bolje. Relativna jednostavnost benčmarkinga i visoki potencijalni efekti njegove primene doprinose njegovoj širokoj upotrebi.

Razvoj benčmarkinga je počeo u industrijskim kompanijama, ali se danas uspešno primenjuje i u bankama, osiguravajućim

društvima, državnim institucijama, itd. Primena benčmarkinga u poslovanju ima brojne prednosti: unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, unapređenje poslovnih procesa, smanjenje troškova poslovanja, povećanje zadovoljstva klijenata, usmeravanje na postizanje maksimalnih rezultata, postizanje konkurentske prednosti, povećanje profita, itd.

Glavna smetnja uspešnoj primeni benčmarkinga je nedostatak informacija, tj. pristup relevantnim informacijama iz drugih kompanija. Nekada identifikovanje najbolje prakse na tržištu može biti teško pa čak i nemoguće. Problemi praktične primene su i: izbor pravog objekta za benčmarking, određivanje prikladnog partnera, prikupljanje podataka, vrednovanje rezultata upoređivanja i implementacija unapređenja. Pošto se benčmarking zasniva na imitiranju tuđih rešenja na zrelih tržištima se tako ne može doći do konkurentske prednosti i tu je najveće ograničenje u primeni ovoga instrumenta.

Tabela 1. Broj polisa osiguranja od autoodgovornosti na tržištu osiguranja u Srbiji

Osiguravajuće društvo	2008.	Tržišno učešće 2008	2013.	Tržišno učešće 2013	Rast 2013/2008
Dunav	475.802	25 %	630.599	28 %	33 %
Delta Generali	271.253	14 %	463.540	21 %	71 %
DDOR	439.823	23 %	215.570	10 %	-51 %
ostali	722.595	38 %	919.211	41 %	27 %
Tržište Srbije	1.909.473	100 %	2.228.920	100 %	17 %

Izvor: Narodna banka Srbije

Tabela 1. prikazuje broj jedinica izloženosti riziku tri najveće kompanije kao i celog tržišta. Izloženost riziku na tržištu se povećala za 17 % u prethodnih pet godina. Dunav je zadržao leadersku poziciju uz rast od 33 %, dok je Delta Generali zamenio DDOR na drugom mestu zahvaljujući sopstvenom rastu od 71 % i padu

DDOR-a od 51 %. U istom periodu, broj prijavljenih šteta na celom tržištu je porastao samo za 3 %. Nesrazmera između petogodišnjeg rasta izloženosti riziku i rasta realizovanog rizika, tj. prijavljenih šteta se objašnjava činjenicom da se u vreme krize zbog troškova znatno manje koriste vozila nego ranije.

Benčmarking u osiguranju

Delatnost osiguranja je zahvalna za benčmarking jer se može meriti i porediti veliki broj pokazatelja performansi. Prikazana merila za životno osiguranje su primer velikog broja mogućnosti za benčmarking u osiguranju.

Merenje performansi životnog osiguranja

Opšte performanse

- Ukupan trošak na 1.000 evra godišnje premije po vrstama osiguranja
- Komponente troškova po vrstama osiguranja
- Ukupan trošak za IT izražen u procentima po vrstama osiguranja

Marketing, proizvodi i distribucija (MDP)

- Trošak za MPD na 1.000 evra premije za prvu godinu, na godišnjem nivou
- Distribucija troškova za MPD
- Diskrecioni troškovi MPD za IT kao procenat ukupnog troška MPD

Polise

- Ukupna godišnja premija za prvu godinu
- Broj izdatih i plaćenih polisa
- Godišnja premija za prvu godinu po vrsti proizvoda
- Godišnja premija za prvu godinu po kanalu prodaje
- Broj ponuda
- Trošak novog posla na 1.000 evra premije za prvu godinu, na godišnjem nivou
- Prosečna starost osiguranika po izdatoj i plaćenju polisi
- IT trošak kao procenat ukupnog troška obrade novog posla
- Broj aktivnih polisa po vrstama osiguranja
- Administrativni troškovi obrade po aktivnoj polisi
- Distribucija administrativnih troškova po vrstama osiguranja
- Administrativni troškovi na 1000 evra ukupne godišnje premije

Korisničke usluge

- Prosečna brzina odgovora u kontakt centru (u sekundama)
- Procenat napuštenih poziva u kontakt centru (u sekundama)
- Rešenje problema tokom prvog poziva u kontakt centru
- Stepenn fluktuacije zaposlenih u sektoru korisničkih usluga
- Broj sati obuke za zaposlene u sektoru korisničkih usluga

Glavna smetnja uspešnoj primeni benčmarkinga je nedostatak informacija, tj. pristup relevantnim informacijama iz drugih kompanija

- Procenat zaposlenih u sektoru korisničkih usluga sa punim radnim vremenom
 - Prosečno vreme obrade zahteva u kontakt centru (u sekundama)
 - Prosečno trajanje razgovora operatera (u sekundama)
 - Rad operatera posle poziva (u sekundama)
 - Trošak izdavanja polise, po aktivnoj polisi
- #### Režijski troškovi kompanije
- Režijski troškovi kompanije na 1.000 evra ukupne godišnje premije
 - Režijski troškovi kompanije kao procenat troška za odgovarajuću vrstu osiguranja
 - Elementi režijskih troškova kompanije

Analiza ažurnosti rešavanja šteta

Merilo za benčmarking u ovom istraživanju će biti ažurnost u rešavanju šteta u obaveznom osiguranju vlasnika motornih

vozila od odgovornosti za štetu pricinjenju trećim licima (osiguranju od autoodgovornosti).

Ažurnost u rešavanju šteta u osiguranju od autoodgovornosti je veoma važan parametar poslovanja osiguravajućih kompanija. Od drugih parametara ga izdvaja Narodna banka Srbije, koja je nadležna za nadzor delatnosti osiguranja u Srbiji, time što ga je proglasila osnovnim kriterijumom za procenu dobrog društva za osiguranje.

Ažurnost u rešavanju šteta se definiše kao racio broja konačno rešenih šteta u tekućoj godini sa zbirom broja prijavljenih, a nerešenih šteta na kraju prethodne godine (rezervisanih šteta) i broja prijavljenih šteta u tekućoj godini.

Teorijski, najbolja ažurnost je 100 %, ali u praksi je to moguće ostvariti samo u kompanijama koje imaju mali broj prijavljenih šteta. Narodna banka Srbije objavljuje mesečno na svom web sajtu rang listu kompanija čiji se kvalitet rada meri navedenim parametrom.

Postoje mnogobrojne metode benčmarkinga kao što su:

- javno dostupni,
- bilateralni,
- multilateralni,
- probni,
- benčmarking baza podataka, itd.

U ovom istraživanju će se koristiti javno dostupni benčmarking.

Najčešće se benčmarkuju:

- poslovni procesi,
- poslovne prakse i
- kritični faktori uspeha.

Ažurnost u rešavanju šteta se može smatrati jednim od ključnih faktora uspeha s obzirom da visok plasman na rang listi Narodne banke obezbeđuje bolju reputaciju osiguravajućoj kompaniji i jačanje sopstvenog brenda na tržištu osiguranja. Takođe, što je kompanija ažurnija

Tabela 2. Ažurnost u rešavanju šteta osiguranja od autoodgovornosti na tržištu osiguranja u Srbiji

Osiguravajuće društvo	2008.	Rang u 2008.	2013.	Rang ¹ u 2013.
Dunav	89,07 %	2	87,67 %	3
Delta Generali	85,82 %	5	87,86 %	2
DDOR	74,40 %	8	69,07 %	12
ostali	-	-	-	-
Tržište Srbije	80,96 %	-	83,10 %	-

Izvor: Narodna banka Srbije

Iz Tabele 2. se vidi da je ažurnost rešavanja šteta u Dunavu i Delta Generaliju u petogodišnjem periodu u vrhu rang liste, s tim što je Delta Generali u međuvremenu unapredio svoje procese i sa 5. mesta se plasirao na 2. mesto, dok

je Dunav ostao u vrhu uz mali pad sa 2. mesta na 3. mesto. Takođe, performanse obe kompanije po navedenom kriterijumu su znatno bolje od proseka tržišta dok se DDOR nalazi na poslednjem mestu.

¹ kompanije koje imaju jednocifrene brojeve prijavljenih šteta u tekućoj godini su zanemarene pri određivanju mesta na rang listi

u rešavanju šteta, zadovoljstvo klijenata uslugom kompanije se povećava.

Mogućnost izbora subjekata poređenja su veoma velike. Mogu se porediti najbolje kompanije u odgovarajućoj grani, najveće kompanije, slične kompanije, itd.

Razlikuju se sledeće četiri vrste benčmarkinga:

1. interni benčmarking
2. eksterni konkurentski benčmarking
3. eksterni nekonkurentski funkcionalni benčmarking i

4. eksterni nekonkurentski generički benčmarking.

Eksternim konkurentskim benčmarkingom se poredi kompanija sa njenim direktnim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom delatnošću. Upoređuju se proizvodi, usluge, procesi, udeli na tržištu, stopa rasta, povraćaj investiranog, stepen zadovoljstva kupaca i sl.

Sprovešće se eksterni konkurentski benčmarking tako što će biti prikupljeni podaci o tri kompanije koje imaju najveću izloženost riziku u osiguranju od autoodgovornosti na srpskom tržištu u 2013. godini, kao i podaci o ukupnom tržištu.

Kompanije Dunav, Delta Generali i DDOR su preuzele ukupno 59 % rizika na tržištu osiguranja od autoodgovornosti u prethodnoj godini, odnosno osigurala su oko 1,3 miliona vozila.

U tabelama su prikazani uporedni podaci za prethodnu, 2013. godinu i za 2008. godinu, poslednju godinu pre svetske finansijske krize.

Prikazane izabrane metode i tip benčmarkinga, subjekti poređenja, odnosno dizajn celog istraživanja omogućavaju da se stekne realna slika o rešavanju šteta na srpskom tržištu osiguranja. ■