

MODEL INOVATIVNOSTI U OSIGURAVAJUĆOJ KOMPANIJI

INNOVATION MODEL IN ISURANCE COMPANY

NEŠKO UŠĆUMLIĆ, doktorant na Tehničkom fakultetu,
Univerzitet u Novom Sadu

Apstrakt: Na osnovu identifikacije suštine osiguravajućih kompanija, inovativnosti, upravljanja znanjem, liderstva i organizacione kulture, u ovom radu je data analiza rezultata rada jedne od vodećih osiguravajućih kompanija u Srbiji - "DDOR Novi Sad", koja je u određenom periodu poslovanja upravo na temeljima navedenih obrazaca ponašanja postala lider u osiguranju imovine i lica. Sintetizovanim prikazom indikatora poslovanja implicira se zaključak, kojim se potvrđuje hipoteza o potrebi stvaranja modela inovativnosti u osiguravajućim kompanijama.

Ključne reči: osiguravajuća kompanija, inovativnost, upravljanje znanjem, liderstvo, organizaciona kultura.

Abstract: On the basis of identification of insurance company's core, innovation, knowledge management, leadership and organisational culture, this paper provides analysis of working results of one of the leading companies in Serbia - "DDOR Novi Sad", which in certain period of its business, on the basis of stated ways of behaviour has become a leader in life and non-life insurance. With synthesized illustration of business indicators, the conclusion is implied, which confirms hypothesis about need for creation of innovation model in insurance companies.

Keywords: insurance company, innovation, knowledge management, leadership, organizational culture

JEL classification: G 22;

Review; Recived: June 02, 2009

1. Uvod

Osiguravajuća kompanija je jedna od specifičnih oblika finansijskih organizacija u svakom društvu. Njena posebna osobina je mogućnost specifične disperzije ljudskog, materijalnog i finansijskog rizika u vremenu i prostoru. Motiv osiguranja je potreba za ekonomskom zaštitom od rizika, od štetnih događaja koji moraju biti budući, neizvesni i nezavisni od volje ugovorenih strana. Potreba za smanjenjem i eliminisanjem rizika koji se nije mogao izbeći, motivisala je delatnost za materijalnu nadoknadu za štete od posledica onih događaja koji se nisu mogli izbeći niti sprečiti.

Osiguranje ima funkciju brze i efikasne posredne ili neposredne zaštite. Ono ima finansijsko–akumulacionu i društveno–socijalna funkciju, a počiva na uzajamnosti i solidarnosti. Osiguravajuće kompanije imaju budućnost poslovanja samo u uslovima zakonom uređene tržišne privrede. Grupe procesa kojim osiguravajuće kompanije realizuju svoje poslovanje sa stanovišta kvaliteta, koristeći ISO standarde koji omogućavaju izgradnju modela za merenje i praćenje efektivnosti i efikasnosti što je okvir autorove doktorske disertacije.

Osiguranje pruža finansijsku stabilnost pojedincima, porodicama i preduzećima. Delatnost osiguranja zasniva se na poslovima: osiguranja, saosiguranja i reosiguranja kao i na poslovima neposredno povezanim s poslo-

vima osiguranja. Poslovi osiguranja imaju ulogu osiguranja od eventualnih štetnih događaja koji mogu biti štetni po zdravlje čoveka i njegovu imovinu, osiguranjem obezbeđuje se finansijska i duševna sigurnost jednog društva. Poslovi saosiguranja odnose se na sporazum više osiguravajućih društava za preuzimanje raspodelu rizika. Zaključivanje sporazuma o preuzimanju ovakvih rizika radi se kod većih kompanija, a sporazumom se uređuju odnosi za preuzimanje rizika. Poslovi reosiguranja odnose se na osiguranje viška rizika iznad samoprdržaja jednog društva reosiguravaju se kod drugog društva. Poslovi neposredno povezani sa poslovima osiguranja su poslovi posredovanja i zastupanja u osiguranju.

U ovom članku polazimo od sledećeg: a) potrebno je stvoriti istraživačku viziju, b) istraživačku viziju realizuje tim koje vodi lider i c) lider traži od tima da stvori metriku praćenja inovativnih efekata. Istraživačka vizija predstavlja rezultate kojima težimo, a definisanje tih rezultata preduslov je za unapređivanje inovativnosti. Brojni su razlozi donošenja inovativne vizije. Istraživačka vizija mora biti motivirajuća. Nju treba upoznati, usmeriti i motivisati. U organizaciji su istovremeno mogući životi više vizija. One trebaju upoznati, usmeriti i motivisati čitavu organizaciju na ostvarenje dugoročnih vizija. One nas treba da vode drugačijem razmišljanju, svestranom traženju novih puteva.

Odabrane metode za ovaj rad su: eksplorativno istraživanje putem konkretnih indikatora poslovanja "DDOR Novi Sad", Republika Srbija i modelovanje.

Eksplorativnim istraživanjem smo prepoznali: proces inovativnosti, proces usmerenosti, proces saradnje i proces projektovanja.

2. Pojam inovativnosti

U knjizi "Deset pravila za strateške inovatore – od ideje do izvršenja" Govindarajan i Trimble (2005) na primeru deset kompanija raznih profila poslovanja iznose rezultate višegodišnje istraživačke studije. Oni identifikuju tri centralna problema kompanija u novim izazovima: *zaboraviti* jučerašnje uspešne procese i praksu, *pažljivo odabrati* resurse iz ključnih segmenata uspešnog poslovanja i *posvetiti se učenju* kako bi se s novim modelom poslovanja moglo uspeti. Oni uvode pojam DNK organizacije, koja sadrži stručnost (osposobljenost), strukture, sistemski pristup i kulturu, preko kojih rukovodstvo mora upravljati organizacijom u cilju smirenja tenzija između današnjih obaveza i sutrašnjih želja u vrlo rizičnim potezima, koji su istovremeno i smelost za promenama. Dalje, oni vrlo striktno govore o kategorijama strategijskih inovacija na primerima deset kompanija, i to:

- *stalno poboljšanje procesa*, koje povlači za sobom bezbroj manjih investicija u inkrementalnim inovacijama procesa (primer kompanije Dženeral Elektrik),
- *revolucije procesa*, koje poboljšavaju postojeće poslovne procese, ali sa većim skokovitim ulaganjima npr. 30% radi povećanja produktivnosti – implementacijom novih tehnologija "pametnih" nalepnica (uvođenje RFID- *radio frequency identification* nalepnica) za obeležavanje proizvoda čime se zna gde su, gde su bili i kako se sa njima rukuje; Ovakva tehnologija, proce- njuje se, izazvaće revolucionarne pomakeu procesima praćenja potrošnje proizvoda od proizvo- dnje do konzumacije a i *proizvoda ili usluga* su deo kreativne industrije odnosno generisanje ideja kojima se postavljaju promene poslovnih modela.
- *strategijske inovacije* su u stvari fokus navedene knjige. One uključuju ne samo inovacije procesa ili proizvo- da nego i istraživanje neispitanih poslovnih modela.

Strategijske inovacije same po sebi, bez promena tehnologije ili proizvoda i usluga koje se nude korisnicima, dovode do uspeha kompanije i navodi se primer IKEA trgovačkog lanca. U poslednjem, desetom poglavlju, citirani autori daju deset pravila za strategijske inovatore:

- *pravilo prvo*: u svim velikim pričama o inovacijama, velika je ideja samo ono što je dato u Poglavlju 1 "Zašto strategijski inovatori trebaju da imaju različite pristupe od izvršnih direktora?",
- *pravilo drugo* : izvori organizacijske memorije su moćni,
- *pravilo treće*: ogromne kompanije mogu pobediti na samom početku ako mogu uspešno da barataju svo- jim enormnim sredstvima i sposobnostima,

- *pravilo četvrto*: strategijski eksperimenti su suočeni s kritičnim nepoznanicama; nikakva količina utrošenog istraživanja ne može rešiti nepoznanice pre lansiranja novog posla; uspeh zavisi više od sposobnosti da se kroz eksperiment uči, nego li da se sve zasniva na ini- cijalnoj strategiji,
- *pravilo peto*: kompanije moraju da budu izgrađene uz "škripu" i muku i moraju se oslanjati na DNK orga- nizacije: stručnost (osposobljenost), strukturu, sistem- ski pristup i kulturu,
- *pravilo šesto*: upravljanje tenzijama je posao jednog od menadžera višeg ranga,
- *pravilo sedmo*: kompanija treba da ima svoj sopstveni proces planiranja – učenje iz početka,
- *pravilo osmo*: interesi, uticaji, interna takmičenja i raz- ne politike ruše učenje,
- *pravilo deveto*: kompanija stalno mora biti odgovorna za učenje a ne za rezultate,
- *pravilo deseto*: kompanije mogu da grade kapacitet dramatičnog rasta zasnovanog na strategijskim inova- cijama; veštine se zaboravljaju, otupljuju i uče u samoj osnovi; menadžeri moraju početi izgradnju ovih organizacijskih veština na samom početku životnog ciklusa kompanije i stalno da održavaju stanje učenja.

U osnovi ovog istraživanja su tri pitanja: a) šta je inovacija (posebno prema *Zakonu o inovacionim delatnostima Republike Srbije*, gde u članu 3 stoji: „... *pod inovacijom, u smislu ovog zakona, smatra se novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa unikatnim svojstvima, nastala primenom vlastitih ili tuđih rezultata naučnoistraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sops- tveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koje je sa odgovara- jućom vrednošću plasirana na tržištu...*“), b) kako da poslovna organizacija uvede i primeni inovacije? I c) kako da zapos- leni u organizaciji i organizacija budu inovativni?

Inovativnost kao deo kompanijskih usluga, pro- cesa i tehnologija nije dovoljna, ona mora postati sastav- nim delom svih organizacionih aktivnosti uključujući i obrazovanje. Zbog toga svi programi menadžmenta uklju- čuju inovativno podučavanje i učenje, a primećujemo i povećani interes za posebne programe i seminare sa temom inovativnosti. Klasični načini razvoja kompeten- cija poslovnih lidera, ne odgovaraju potrebama da se pos- lovanje sagleda kao sastavni deo društva. Zahtevi za sav- remenog lidera daju naglasak na znanje i veštine kako bi organizacijama koje predvode osigurali uspeh u poslova- nju. Inovativna organizacija nastaje kao odgovor na pro- mene koje su sve učestalije, sve obimnije i sve složenije u svetu u kome živimo. Promena kao jedina konstanta izazi- va prilagođavanje organizacije ciljevima strukturi i perfor- mansama.

Pod inovacijom se smatra novi proizvod, proces, tehnologiju ili uslugu sa unikatnim svojstvima, nastala primenom vlastitih ili tuđih rezultata naučno istraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vred- nošću plasirana na tržištu. Reč inovacije i inoviranje govo- ri o nečem novom, to je aktivnost ili proces koji se umeće u postojeće stanje. Mogli bi smo definisati inoviranje kao

uvođenje novih ideja, dobara, usluga ili prakse sa nametom da budu korisni. U poslovnom smislu definicija je čak strožija, gdje se pod inovacijom smatra uvođenje i primena novih ideja koje kao rezultat imaju povećanje vrednosti (profita, kvaliteta, međuljudskih odnosa ...). Najkraće rečeno to je uvođenje isplativih novina.

Inovacije susrećemo u različitim područjima ljudskog djelovanja: tehničke inovacije kompanija/organizacija, inovacija proizvoda, inovacija administrativnih procesa i dr. Jedna od najvažnijih stvari u nastanku inovacije, osim mašte, intuicije, planiranja i predviđanja, jeste znanje. Znanje nije dovoljno imati, treba ga znati primijeniti. U stvaranju nove vrednosti, udio znanja, u odnosu na kapital, danas premašuje 60 posto. Inovacije se pojavljuju u onim organizacijama koje se koncentrišu na prilikama sutrašnjice radije nego na izazove današnjice.

2.1 Upravljanje znanjem s aspekta inovativnosti

Tranzicija koja u osnovi ima globalizaciju tržišta u prvi plan ističe znanje kao osnovnu vrednost uspešnosti kompanije. Menadžment kompanije, kvalitetnim upravljanjem znanjima skrivenim u kompaniji postaje imperativ uspešnog poslovanja. Znanja su skrivena pre svega u zaposlenima (tzv. *tačit znanja*) a deo toga je potrebno eksternalizovati i transformisati u korporacijsko znanje. Istraživanja su pokazala da većina znanja koje poseduje kompanija su skrivena. Razvijene su metodologije da se znanje pretvori u konkretne činjenice. Taj veliki izazov može se ostvariti samo ako su zaposleni "naoružani" znanjem. Samo znanjem može se postići i održati razvoj kojim se štite svekoliki resursi. Ovo je naročito važno za male zemlje sa ograničenim prirodnim i ljudskim potencijalima. Politika kompanije mora da osigura i obezbedi pristup znanju za sve zaposlene, da usmerava, koristi i materijalizuje naučne rezultate (Slavković,*).

Svetsko tržište je izrazito dinamično, a promene odnosa i snaga vodećih kompanija na globalnom nivou, svakodnevnica je sa kojom se moramo nositi. Savremeno poslovanje donosi nova pravila, nove metode, nove ljude, jednom rečju, nastupa period promena koje se dešavaju u kompanijama širom sveta. Promene stvaraju temelje nove poslovne kulture i novih kriterijuma poslovne uspešnosti. Promenama se teži kao odgovor i reakcija na uticaje iz okruženja ili usled potreba da se okruženju nametne promena u cilju ostvarenja značajne prednosti u odnosu na konkurente. Način rada podrazumeva veliku kreativnost, upornost i proaktivnost svih stručnjaka kompanije. Adući kompanije su edukacija svih zaposlenih kako bi sa punom odgovornošću profesionalno i stručno sledeći kompanijske strateške odrednice, dali svoj konkretan doprinos kompanijskoj kulturi čiji su ciljevi visoko postavljeni.

Uspešno upravljanje promenama je od presudnog značaja za opstanak i rast kompanije. Strategija stalnih inovacija i dinamičnost promena je odgovor na zahteve koje postavlja tržišna borba. Sve je veći broj kompanija koje prihvataju ulogu lidera u uvođenju inovacija. Gubitak liderske pozicije dovodi do promene komplikovanih i

teških strategija sledbenika i kratkog vremena prihvatanja promena u cilju zadržavanja tržišne pozicije. Organizacije koje upravljaju znanjem i koje imaju razvijem sistem deljenja znanja mogu da očekuju od svojih zaposlenih generisanje novih inovativnih solucija za rešavanje problema, kao i razvoj inovativnijih organizacionih procesa. Upravljanje znanjem može da obezbedi produktivniji brainstorming i time poboljša proces inovativnosti u svakoj kompaniji/ organizaciji.

U održavanju i unapređenju svoje pozicije na tržištu kompanije/organizacije moraju voditi brigu o dve važne stvari: obrazovanju i liderstvu. Redovno školovanje i znanje koje smo dobili, tek je temelj za znanja koja su nam potrebna kako bi smo funkcionisali u današnjem društvu. Stoga moramo nastaviti učiti kako bi bili spremni raditi u timovima, jer inovacije koje su prihvatljive u uslovima održivosti i društvene odgovornosti više nisu rezultat jednog genijalnog uma. Prema mišljenju Druckera (1998), razvoj liderstva uvek je usko povezan sa inovativnosti. Zato se možemo zapitati: kakva je to inovativnost potrebna za razvoj lidera 21. veka? To je ključno pitanje za sve savremene kompanije.

Jedno od važnih pitanja odnosi se i na uspešnost lidera u prilagođavanju poslovnom okruženju koje se stalno menja, kako bi mogli kreirati vizije koje će inspirisati i druge u njihovoj okolini. Mnogi lideri danas priznaju da je njihov posao bliže umetnosti nego nekoj egzaktnoj disciplini. Današnje kompanije sa svojim okruženjima podložne su stalnim promenama. Dostupnost informacija i komunikacija, kao i globalizacija omogućavaju da se kapital ulaže tamo gde se najefikasnije može oploditi. To znači da kompanije ne mogu delovati kao izolovana ostrva. Umetnost i znanje na raspolaganje nam stavljaju alate pomoću kojih možemo prepoznati promene. Tako ih možemo razumeti, a lideri imaju zadatak trenera i dirigenta. Jedan od zadataka je da stvore tim sledbenika koji mogu da prate realizaciju vizije, misije i ciljeva kako organizacije tako i lidera. Oni su svesni uticaja okruženja svojih sponzora, trendova na tržištu i u društvu. Liderima razumevanje okruženja pomaže da optimiziraju svoju kompaniju (tabela 1) .

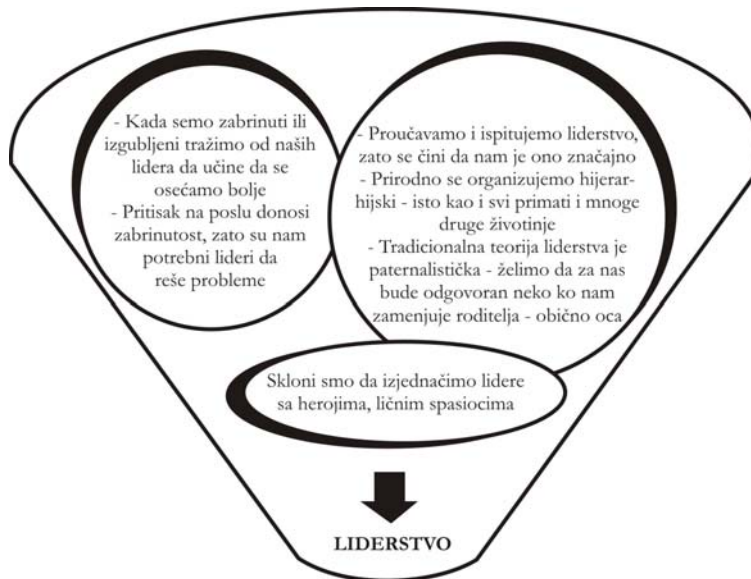
Liderstvo za 21. vek se bavi liderima koji će biti predvodnici promene, koji prihvataju izazove, neprestano postavljajući posao na novi nivo. Nova vrsta liderstva koja nastaje isključuje "supermoćne" pojedince koji rukovode raznim aktivnostima, a umesto toga poziva na mudriji pristup problemu bolje iskorišćenosti resursa jedne kompanije. Inspiracija za novu vrstu liderstva dolazi kroz usredsređivanje na dinamičnije tehnike delegiranja, inovacije, inspiracije, samokontrole, fleksibilnosti i više nego ikada – davanja moći zaposlenima.

Tabela 1 : Razlika između konvencionalnog i savremenog liderstva

Konvencionalno liderstvo	Liderstvo za XXI vek
Lideri u poslu vode i upravljaju Ne postoji jasna razlika između liderstva i menadžmenta Oni se nalaze na rukovodećim pozicijama Liderstvo je formalna uloga Oni donose strateške odluke Oni su dobri u upravljanju ljudima Oni poseduju emotivnu inteligenciju Oni prodaju karte za novo putovanje i vode grupu do odredišta	Liderstvo = zalaganje za nove pravce Menadžment = staranje da se posao odradi Svi zaposleni mogu da se zalažu za nove pravce Liderstvo može da se pokaže od dna ka vrhu ili horizontalno prema ljudima koji nisu direktno odgovorni vama Liderstvo nema nikakve veze sa upravljanjem ljudima – to je menadžment Lideri ne donose odluke. ČIN liderstva se sastoji u čistom neformalnom uticaju Lideri prodaju karte za putovanje; Menadžeri voze autobus do odredišta

Izvor: Leadersdirect (citirano prema Web linku "O liderstvu")

Slika 1 : Psihologija liderstva



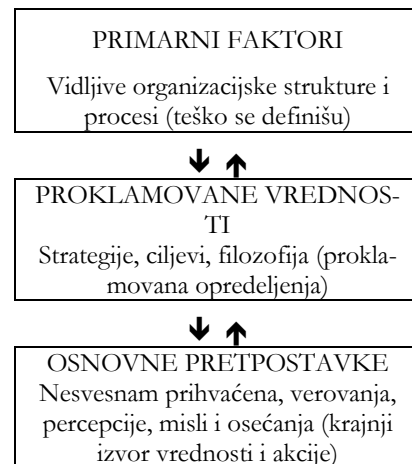
Osiguravajućoj kompaniji je potreban kvalitet za stalni uspeh i razvoj. Za realizaciju kvaliteta neophodno je liderstvo odnosno stvaranje lidarskih timova. Sve češće se govori o zameni TQM (*Total Quality Management*) sa TQL (*Total Quality Leadership* -Sladić et al, 2007).

2.2 Značaj organizacione kulture za inovativnost

Suštinu organizacione kulture čini sistem zajednički shvaćenog smisla i verovanja organizacionih članova koji, u velikoj meri, određuje njihove međusobne postupke način na koji rešavamo probleme u svakoj organizaciji postoje vrednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa. Oni određuju ono što zaposleni primećuju i kako reaguju na svoj svet. U praksi postoje (slika 2) formalni (očiti) aspekti organizacione kulture, ciljevi, tehnologija, struktura, politike i procedure, finansijska sredstva, neformalni (prikriveni) aspekti, percepcije, stavovi, osećanja (ljutnja, strah,

dopadanje, očaj, itd.), vrednosti, neformalne interakcije i norme grupe (Schein, 1985).

Slika 2 : Model kulture prema Scheinu (1985)



Svrha organizacione kulture jeste razvijanje takve radne atmosfere u osiguravajućoj kompaniji da se stvori put ka inovativnosti, liderstvu i upravljanju znanjem (slika 3)

Slika 3 : Međurelacijske veze "organizacione kulture" s drugim atributima



Stalne promene u okruženju, ekonomskom, pravnom, političkom a naročito inovacije u oblasti tehnologije proizvoda, procesa i informacionih tehnologija, uslovlje su potrebu prilagođavanja svih delova i funkcija organizacije dinamičnim promenama. Savremena organizacija neophodno je da bude otvorena ka inovacijama, fleksibilna, kreativna, uz preispitivanje i preciznije određivanje optimalne strategije, oblikovanje organizacione kulture, odlučivanja i upravljanja. Osnovni cilj je da se uspostavi inovativna organizacija u kojoj inovacije neće predstavljati retkost ili samo periodičnu pojavu, već cilj kome svaki zaposleni teži u toku svakog radnog dana.

U procesu inovativnosti moraju biti poznate sve aktivnosti, svrha, potrebni ulazi i očekivani izlazi. U tom procesu bitno je da se prijavljuju ideje i da svaka prijavljena ideja dobije prvo odgovor, a onda i nagradu. Nagrada je bitna iz tog razloga kako bi se zaposlenima pokazalo da je njihova ideja cenjena. Bitno je takođe dati odgovor i nagradu zaposlenim čim prije, jer to može uticati i na broj ideja. Nakon toga sledi prikupljanje, sortiranje i prva provera ideja. Kada ideje prođu proveru one se usmeravaju na grupu za inovativnost koja proverava njihovu izvodljivost. Ukoliko ideja prođe i tu proveru moramo dodeliti posebnu nagradu kako bi istaknuli njenu vrednost. Posle toga ideja odlazi u grupu za upravljanje idejama koja je procjenjuje i odlučuje kada će započeti istraživački i razvojni projekt. Inovacijski proces se može voditi na dva načina: klasičnim pristupom gde je inovacija nepredvidiv i slučajan proces ili modernim pristupom gde je inovacija multidisciplinarnan, grupni, predvidiv, vođen, kontrolisan proces.

Uspeh funkcije organizovanja ima za pretpostavku jasno definisanje poslova i zadataka koje treba ostvariti. Optimalnost poslovanja postiže se pravilnom sistematizacijom poslova na nivou radnih mesta, kao i njihovim međusobnim povezivanjem u homogenu celinu kompanije. Kompanija mora osigurati pojedincu potpunu slobodu predlaganja ideja, a pojedinac od kompanije traži da izabe-

re ideje koje će finansirati u skladu sa svojim ciljevima i pritom preuzeti rizike, kao i deo odgovornosti za nastale troškove. U takvoj saradnji bitno je da se sledi vizija. Nerazumijevanje između bilo koje strane rezultirat će stvarnim ograničenjima slobode inovativnosti i pritom blokirati stvaranje inovativne organizacije. Takođe bitan element usmeravanja inovativnosti je stvaranje kulture inovativnog i kreativnog razmišljanja.

Inovaciji ne pogoduje sredina koja je zatvorena već sredina otvorena za saradnju i dinamična. Nivo organizovanja jedne kompanije je višedimenzionalan. On održava stanje organizacionih delova, njihov broj, veličinu, kadrove, opremu, finansijska sredstva i dr. Kod prikaza analize okruženja mislimo pre svega na okruženje tržišta, nabavka, prodaja ali i na prirodno, društveno, ekonomsko i političko okruženje. Stanovište inovativnosti zahteva potpuno sagledavanje tržišta, konkurencije kao i trendove u oblasti u kojoj kompanija posluje. Inovativnost zahteva okruženje u kojem ljudi slobodno izmenjuju ideje, u kojem se mogu slobodno složiti ili ne složiti s mišljenjima drugih, u kojem se uči iz uspeha i neuspeha. Umeće je izgradnja primerene klime u pronalaženju ravnoteže između slobode i discipline, fleksibilnosti i standardizacije, haosa i strukture. Istraživanja pokazuju da se inovativne od ne-inovativnih organizacija razlikuju u svim dimenzijama: klime koja uslovljava otvorenost za ideje, poverenje, spremnosti za preuzimanje rizika, itd.

Inovativni projekti su u osnovi neizvesni a razlog tome ponekad leži u nedostatku podrške za projekte. Uspeh ili neuspeh svakog projekta kompanije leži u delu snage inovativnog tima, sistematičnog prikupljanja podataka, snabedavanje članova tima akcionim planovima i ocenjivanje rezultata prikupljanjem još podataka i ponavljanjem procesa koliko je to potrebno. Inovativno istraživanje koristi performanse i želje analizirajući situacije, probleme i šanse. Inovativni tim se mora usredsrediti na sinhronizaciju upravljanja idejama i predlozima. Ne sme se dogoditi da neki započeti projekat bude prekinut radi nekog "važnijeg" projekta. Da bi neizvesnost bila smanjena potrebno je pravilno rasporediti resurse za projekte. Inovativni projekti trebaju otvarati neko novo pitanje, jer u suprotnom je lakše i jeftinije preuzeti rezultate drugih.

3. Inovativne aktivnosti kompanije

Inovativne kompanije/organizacije teže da budu decentralizovane, neformalne, a slojevitost minimalna. U takvoj organizaciji ceni se individualno mišljenje, rizici i učenje. Možemo reći da je to oblik organizacije koja toleriše neuspeh, ali zato vrednuje različitost. Razlog tolerancije neuspeha je taj što bi kazna za loše ideje uništila inovativnu organizaciju i njezinu kreativnost. No ona ističe otvorenu komunikaciju, kao i veliki stepen poverenja i poštovanja među pojedincima. Graditi inovativnu kompaniju/organizaciju mnogo je više od lansiranja novih proizvoda ili usavršavanja procesa za razvoj novog proizvoda. U inovativnoj kompaniji / organizaciji, inovativnost je način života. Inovativnost podrazumeva promenu; podrazumeva potrebu da se radi drugačije, da se istraže nove mogućnos-

ti i da se preuzme rizik. A za to ljudi moraju imati dobar razlog, jer ih razvoj tera, oslanjajući se na snagu i veru u menadžment i u budućnost kompanije/organizacije.

Inovativna kompanija/organizacija se sastoji od tri sloja, koji uključuje znanje, *know-how* i kreativnost. Sloj I – *znanje* omogućuje uspešnu primenu proizvoda koji je neko drugi kreirao, razvio te proizveo i prodao. Sloj II – *tehnologija* zahteva da se njim što bolje ovlada, kad se tehnologijom ovlada, omogućuje kompaniji razvoj (i/ili proizvodnju) proizvoda, bilo da ga kompanija kreira ili ga je neko drugi kreirao. Ovaj sloj podrazumeva potpune, dobro definisane i efikasne istraživačke i razvojne procese, modele i metode, kao i savremenu razvojnu okolinu (*know-how* ili tehnologija). Sloj III – *kreativnost* omogućuje kompaniji/ organizaciji kreiranje vlastitog proizvoda, njegov samostalni razvoj i prodaju na tržištu. Osnovni je zadatak sloja stvaranje kulture koja koristi inteligenciju, znatiželju i maštu svih zaposlenih. Uklanja sve moguće prepreke koje stoje na putu kreativnosti u čemu ključnu ulogu imaju menadžeri. Stvara nove proizvode u informatičko-komunikacionom sektoru, traži vrlo visok stepen sposobnosti apstraktnog razmišljanja pojedinca, kao i sposobnost rada kompanije/organizacije i pojedinca u tri načina rada koji obuhvataju usmerenost kupcu, kreaciji i detaljima.

3.1 Model inovativnih aktivnosti

„Istraživanja pokazuju da su one kompanije koje provode inovacije u svrhu poboljšanja svojih procesa i diferencijaciju svojih proizvoda/usluga značajno ispred konkurencije mjereno preko tržišnog učešća, profitabilnosti, rasta kompanije i neto dobiti“ (Tidd et al. 2005, p. 1). Uvođenjem inovacija u osiguravajuću kompaniju menja se način rada i života kako zaposlenih tako i klijenata. Cilj je ovoga i ovakvog projekta da osiguravajuća kompanija bude na dohvata klijenta, kako bi zaštita klijenta sa stanovišta osiguranja bila efikasnija i efektivnija. Budućnost opstanka svake kompanije zasniva se na temeljima stalnih promena. Nosioци ovih promena moraju postati mnogo spremniji da prihvate sve nestabilnosti, kao i razlike koje te promene nose.

Preduslovi za uvođenje inovativnih aktivnosti su: fleksibilnost u rukovođenju, veća odgovornost u donošenju odluka, nova znanja i veštine. U procesu promena značajna su nematerijalna sredstva koja obuhvataju sledeća dva koncepta: a) kompetentnost (opšta i specifična stručna) (sposobnost da se ideje pretvore u praktične ili primenljive usluge visokog standarda) i b) odnosi (stvaranje strateških saveza u okviru osnovne delatnosti kojom se stvara vrednost za korisnika usluga). Navedeni faktori otvaraju vrata svakoj kompaniji/organizaciji jer šire njene horizonte. Objedinjavanjem ova dva faktora dolazimo do stvaranja uslova za delovanje novog koncepta, a to je MOĆ.

Moć proizilazi iz sposobnosti rukovođenja nematerijalnim sredstvima, koja ne smeju da su bezvredna, a instrumenti moći su informacije, resursi i podrška. Da bi se moć održala, mora imati podršku svih zaposlenih. Na žalost, retke su kompanije koje od trenutka osnivanja umeju da postavljaju kvalitetan sistem sa savremenom menadžmentskom strukturom. Zbog toga inovativnost kompa-

nije ima važnu ulogu u revitalizaciji kompanije. Funkcija inovativnosti procesa je upravo da kompanije koje su došle u situaciju da svoju budućnost odrede odgovorom na Šekspirovo pitanje "biti ili ne biti" preusmeri na savremeni način poslovanja koji podrazumeva primenu najsavremenijih upravljačkih tehnologija. Inovativnost omogućava kompaniji da stalnim promenama ostane efikasna i konkurentna na tržištu, namećući promene u području upravljanja ljudskim resursima, tehnologijom, kulturom, etičkim normama i stvaranjem pozitivne klime unutar kompanije, odnosno na celokupno poslovanje kompanije. "Revolucija" / "Radikalizacija" (u smislu termina reinžnjeringa) u promeni i načinu razmišljanja svakog zaposlenog, biće u simbiozi sa njegovom kompanijom, samo onda ukoliko je ona spremna da se menja. Da bi se kompanija menjala u njoj mora da postoji organizovano učenje i obuka zaposlenih.

Ove napredne metode omogućiće vlasniku kompanije da i sami lakše nadziru i prate celokupno poslovanje i obaveštavaju o najmanjim odstupanjima od uobičajenog. S druge strane ovakav pristup centralizovanom poslovanju će olakšati menadžmentu kompanije preventivno delovanje i nadziranje klijenata/komitenata, bez obzira na lokaciju na kojoj se nalaze. Hardver i softver za udaljene lokacije obezbeđivaće glavno područje inovacija u poslovnim i novoformiranim segmentima. Sve to biće umreženo, praćeno i pokriveno informatičkom podrškom iz centrale kompanije.

Kompanija mora u svojoj organizaciji da ima dobro pripremljen i odvojen sistem koji pripada inovativnom i deo koji pripada operativnom delu. Zaposleni mora da zna da je inovativni deo kompanije onaj koji troši, a operativni deo je centar profita.

Inovacija ima svoje prednosti i nedostatke. Na osnovu shvatanja najbolje prakse, ona mora da postane cilj poslovanja kompanije. Menadžment i zaposleni u kompaniji moraju da uspostave maštu koja im se nudi, zato u kompaniji mora da vlada atmosfera učenja i usavršavanja kako bi njen operativni deo bio pokriven većim profitom.

Neke od novih tehnologija iz područja osiguranja vlasničkom transformacijom obezbeđuju se na sledeći način: Informatička podrška putem integralnih aplikacija ažuriraće uvođenje novog proizvoda tako da organizacioni oblici koji su na celoj teritoriji kompanije mogu odmah biti spremni da novi proizvod bude eksploatisan i rađen na terenu. Udaljeni klijenti imaju sigurnost i mogućnost da koriste osiguravajuću zaštitu za svoje zdravlje i imovinu, jer su ugrađeni kvalitetniji odnosi, profesionalnija komunikacija sa klijentima i dobavljačima, povećane odgovornosti i, često bolja nagrađivanja, zaposlenih. Sve ove okolnosti su neminovne u procesu inovacija, koji je neminovan i neophodan kompaniji koja ima jasnu viziju i misiju, sa dobro postavljenim sistemom nadležnosti, ovlašćenja i nagrađivanja svojih zaposlenih. Primenom računarske tehnike stvara se baza podataka i baza znanja na osnovu informacija iz udaljenih organizacionih oblika. Za svakog klijenta, ti podaci mogu biti tekstualni, numerički pa čak i slike se prebacuju, ažuriraju tako da klijent proces procene

štete, kao i likvidaciju adekvatno i u zakonskom roku može rešiti.

Inovacijske aktivnosti u savremenim uslovima poslovanja smatraju se ključnim pokretačem poslovnog uspeha. Istraživanja su rađena na primeru osiguravajuće kompanije i merenja inovacijskih aktivnosti kao što su: profitabilnost i tržišno učešće gde se pod inovacijom u našem primeru mogu smatrati novi proizvodi, nove usluge, nove ideje, ali i novi procesi kompanije koji prate novi administrativni i organizacioni procesi. Rađeni su pokazatelji u prilogu našega rada na profitabilnost, i tržišno učešće Stoga su oni u literaturi često istican faktor koji vodi do napretka kompanije. Naš primer inovativnih aktivnosti je da se stvore uslovi koji osiguravaju poslovni uspeh kompanije.

3.2 Izrada inovativnog modela

Inovativni model polazi od ideje, ideja je nužna, ali tu ideju treba i provesti, iza čega stoji puno operativnog posla: dizajnirati novi proces pomoću kojeg će se inovativni proizvod ili usluga staviti u funkciju, obavljajući sve analize opravdanosti uključujući ekonomske analize, kao i pravne aspekte u smislu zaštite inovacije ili inovativnog rešenja. Inovacije se najčešće dele na one s malim poboljšanjima (inkrementalne) i radikalne. Primer inovacija malih poboljšanja imamo kod Tojotinog programa gde je evidentno neprekidno unapređenje. Radikalne inovacije su rešenja koja su nova na svetskom nivou, za što je trenutno možda najbolji primer informatičko-komunikaciona tehnologija, nanotehnologija i biotehnologija u čemu prednjače SAD i Japan.

Tržište diktira inovativne programe, u svetlu činjenica da je većina proizvodnih programa razvijenih zemalja izmeštena u Kinu i Indiju, pa danas razvijene zemlje moraju da konkurišu inovacijama. Razvijene zemlje i tehnologije dodatno su podstaknute inovativnim programima i tipovima inovacija: novi proizvod, novi proces, novo tržište, novi poslovni model. Velike kompanije danas su u manjini, ali su boljih pozicija sa stanovišta ljudskih potencijala, finasijske moći i radne sredine. Male

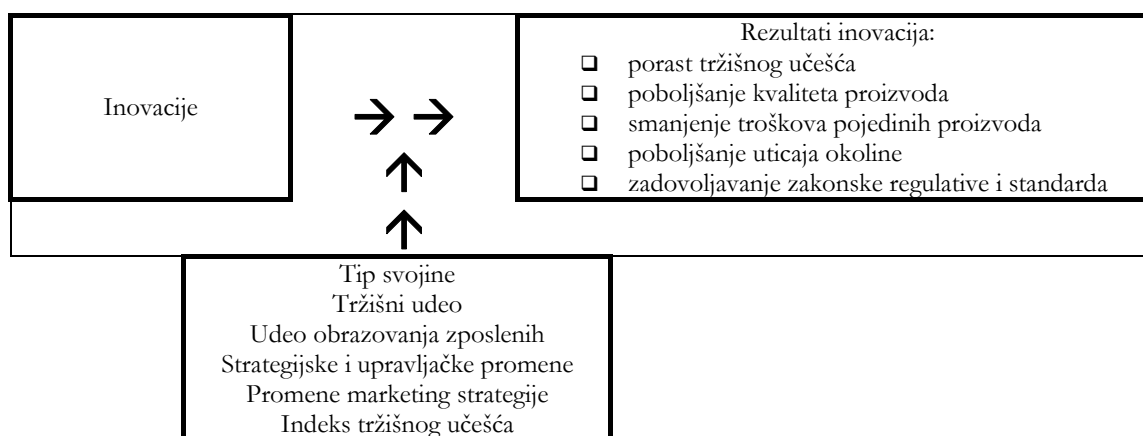
kompanije da bi opstale moraju biti veći generatori inovacija, mada se često nalaze pred problemom kako te inovativne ideje i finansirati.

Osnovni cilj inovativnih napora je poboljšanje poslovanja. Neke kompanije bolje koriste inovacije od drugih, i ako je inovativnost preko potrebna za stvaranje konkurentske prednosti i opstanak kompanije. Inovativnost je izuzetno riskantna aktivnost (Urban i Hauser, 1993) koja kontinuirano zahteva velike finasijske i ljudske resurse. Zato je važno prepoznati koje kompanije imaju bolje inovacijske učinke. Potrebno je objasniti značaj ovih faktora kao i očekivanje od njih na učinke inovacija. Promenjive veličine kao faktori inovacija koji su predmet našeg istraživanja su: tip vlasništva, novi proizvod, tržišno učešće, kvalitet proizvoda, praćenje troškova, obrazovanje zaposlenih, organizacione promene, ekološki, sigurnosni i zdravstveni aspekt inovacija i zakonska regulativa u oblasti inovacija.

Istraživanja ćemo raditi da bi pokazali kako neke karakteristike inovirane kompanije utiču na učinke inovacija. Kao učinke inovacija smatramo povećan tržišni udeo kompanije, poboljšanje kvaliteta proizvoda, smanjenje troškova po materijalu, po jedinici proizvoda, kao poboljšanje ekoloških, sigurnosnih i zdravstvenih aspekata, kao i zadovoljstvo zakonske regulative i standarda.

Učinci inovacija zavise od same kompanije, a naš cilj je istražiti od kojih faktora zavise inovacije. Faktore koje smo analizirali su delom klasični činioci, kao što je vlasnička struktura, deo čine visoko obrazovani zaposleni, a deo čine oni koji bi trebalo da odražavaju sposobnost i orijentaciju kompanije kao što je tržišna orijentacija, uvođenje strateških i marketinških promena. Tržište na kom kompanija deluje ima uticaja na inoviranje i učinke inovacija pa smo ga uključili u analizu. Može se očekivati da svi navedeni faktori donesu povećanu profitabilnost kroz veću potražnju za proizvodima i uslugama a kroz smanjene troškove proizvodnje.

Slika 4 : Generalizovane relacije „organizacije“ i „rezultata inovacija“ u inovativnom modu



Kompanija koja je predmet ovog istraživanja je pre godinu dana završila process privatizacije. Sada na teritoriji Republike Srbije posluje kao privatna kompanija. Za naše istraživanje koristili smo studiju u kojoj je prezentovano da privatizovane kompanije u Poljskoj ostvaruju bolje finansijske rezultate, kao i bolji tržišni potencijal od neprivatizovanih kompanija (Shipley et al, 1998a i 1998b). Rezultati istraživanja privatizovanih kompanija u Poljskoj, njihov rast i uspeh realizovani su pojačanim marketinškim aktivnostima. Autori ove studije radili su poređenje sa kompanijama Španije gde nije bilo tranzicije. Pošto se inovacije smatraju jednim od glavnih pokretača rasta kompanije, smatraćemo da one podstiču uspešnost poslovanja na osnovu pokazatelja i poređenja sa kompanijama iz okruženja. Vidimo da kompanija koja je predmet ovog istraživanja je zadržala *output* ili za neki procenat je u rastu i pored prisutnosti ekonomske krize koja je evidentna kod poslovanja svih kompanija.

Tržišno učešće: analizirajući ovaj segment dolazimo do zaključka da nova organizacija koja je urađena na predmetnoj kompaniji, uklanja tromost na terenu. Prepoznaje se *fokus na procese*, prepoznatljivo je upravljanje znanjem i upravljanje ljudskim potencijalima, gde smo istakli značaj ovih segmenata. Preduzetnički duh dolazi do izražaja kod privatnih kompanija, pa društvene kompanije pokazuju manji uticaj inovacija na navedene inovacijske aktivnosti. Privatne kompanije imaju veću sklonost prilagođavanju tržišnim trendovima pa je za očekivati pozitivan uticaj na rad i delovanje naše kompanije.

Tržište na kojem kompanija nudi svoje proizvode može biti indikator efikasnosti inovacijskih aktivnosti. Klijenti su ti koji ocenjuju snagu i slabosti konkurentskih kompanija. Kvalitet usluga, sa kvalitetnim proizvodima uz zakonsku regulativu i standarde vode zavidnim poslovnim rezultatima i konkurentskoj prednosti, uspehu da se ovlađa tržištem.

Neki put kompanije na tržištu su suočene i prisiljene za izmenu nekog proizvoda ili njegovu modifikaciju, pa tada, pogotovu tada, potrebno je uraditi kompletnu i detaljnu analizu troškova kako bi inovacijske aktivnosti imale smisao i vrednost. Istraživanje je pokazalo da je ljudski faktor značajan činilac u inoviranju (Mohnen i Roeller, 2005). Nedostatak znanja i veština najozbiljnija je prepreka inovacijama. Moderni pogled na inovacije naglašava važnost znanja zaposlenih na svim nivoima, a očekivan je doprinos našeg istraživanja koji se zasniva na realizaciji dobrih ideja primenjujući znanje zaposlenih. Visoko obrazovani menadžeri, kao i visoko obrazovani svi zaposleni se smatraju jednim od glavnih izvora ideja za nove proizvode, a to znači da su oni glavni pokretači inovacijskih aktivnosti. Moramo naglasiti da je inovativna ideja samo jedan deo uspešnog razvoja novog proizvoda i procesa. Razvoj novih ideja zahteva nove tehnologije, ili proizvode koji se dobro mogu komercijalizovati. Kompanijama su potrebne tehničke, marketinške i integrativne kompetencije.

Evidentno je da znanje i veštine zaposlenih utiču na poboljšavanje profita kompanije (Leiponen, 2000). Zato je očekivati da ulaganje na obrazovanje zaposlenih je

neophodno, jer oni su ti koji upravljaju znanjem, pa je očekivati pozitivne pomake na inovacijske aktivnosti.

Optimalna iskorišćenost ljudskih potencijala i potrebnih znanja unutar kompanije rešava pravilno postavljena organizaciona struktura. Neke studije (Tomala i Senechal, 2004) pokazuju da je jedna od trinaest osnovnih funkcija inovacijskog menadžmenta neprekidno prilagođavanje kompanije/organizacije, kao i da je inovacija nužno povezana sa promenama kompanije/organizacije. Vlasnici privatizovanih kompanija realizaciju strateških ciljeva vide u organizacionim promenama, a to su uslovi sprovođenja inovativnih aktivnosti. Kompanija koja je predmet ovog istraživanja svoju organizacionu delatnost je centralizovala, kako bi uspešnije pratila rast, ponašanje, zadovoljstvo klijenata, zadovoljstvo zaposlenih, troškove a sve sa jednog mesta pa su evidentne i češće izmene, a razlozi većinom leže u prilagođavanju novim uslovima poslovanja.

Promene u području strategije i organizacije kompanije, ne moraju direktno biti usmerene na inovacijske aktivnosti, ali moraju ići u smeru stvaranja povoljnijih uslova unutar kompanije i iznalaženju novih tehnika, metoda pomoću kojih će se ostvarivati bolji poslovni rezultati, sa očekivanjem da takve promene pogoduju inovacijskim aktivnostima.

Jedna studija (Teece, 1986) posmatra strategiju marketinga kao važnim faktorom za postizanje profita kroz inovacije u zavisnosti od toga koliko kompanija ima pristup kompletnim veštinama, pogotovu u marketingu i distribuciji, bez kojih inovativna ideja ne bi mogla biti dobro komercijalizovana. Strategija marketinga je važna komponenta u realizaciji koristi od inovacija. Kompanije koje su spremne dati podršku funkciji marketinga, prilagoditi je uslovima i okruženju mogu očekivati bolje inovacijske učinke.

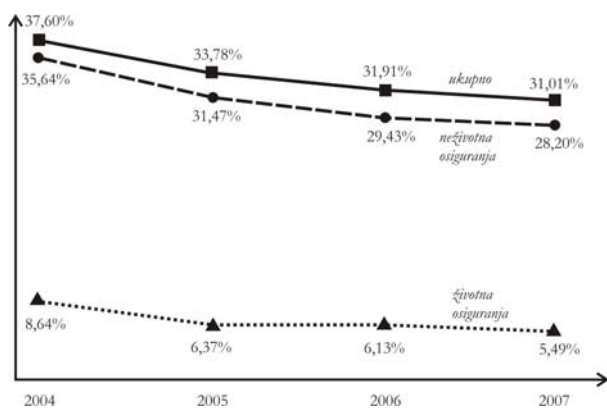
Moderatorom veze između tržišnog učešća i uspešnog poslovanja smatraju se inovacije proizvoda. Tržišna orijentacija kao poslovna funkcija dovodi do poboljšanja poslovnih rezultata (koriste se studije Narver i Slater 1990, Slater i Narver 2000; Cano, Carrillat i Jaramillo, 2004). Kvalitet proizvoda, odnosno superiorni proizvodi koje tržišna orijentisanost isporučuje potrošačima u odnosu na konkurente uz sigurne standarde i zakonske norme, a kompanija koja je predmet istraživanja ima pružanje usluga kao osnovnu delatnost, to pozitivne efekte tržišne orijentacije mora pratiti zadovoljstvo korisnika usluga, kao i zadovoljstvo zaposlenih.

Istraživački rad inovaciju posmatra kao novi proizvod, značajno unapređen i ponuđen na tržištu osiguranja, kao i novi značajno unapređen proces rada, utemeljen na razvoju novih tehnologija, kombinacijom novih i postojećih ili korišćenjem znanja stečenog u kompaniji. Radom su obuhvaćene inovacije fizičkih proizvoda, usluga, i procesa bez obzira na stepen inovativnosti. Rezultati istraživanja, odnosno rezultati inovacijskih aktivnosti mere se sledećim promenljivim: porast tržišnog učešća, porast novih proizvoda, porast tržišne zastupljenosti, praćenjem troškova po jedinici proizvoda, praćenje uticaja okoline uz zadovoljavanje zakonske regulative i međunarodnih standarda.

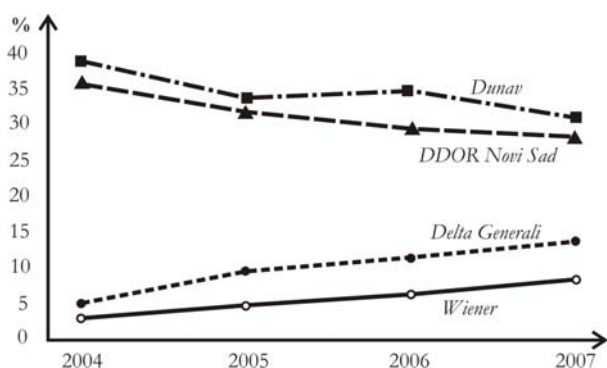
4. Ključni indikatori inovativne osiguravajuće kompanije

Podaci za istraživanja (Web sajt Narodne banke Srbije) odnose se na četiri uporedne godine 2004, 2005, 2006 i 2007, na teritoriji Srbije. Uzorkom su obuhvaćene kompanije gde imamo: privatno vlasništvo, društveno vlasništvo i akcionarsko vlasništvo. Podaci za uporedne preglede su preuzeti sa sajta NBS. U istraživanje su uključene sledeće promenjive: tip vlasništva, tržišni domet, udio visokoobrazovanih zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih, strateške organizacione promene, kao i indeksi tržišnog učešća. Navedene promenjive predstavljaju faktore koji deluju na realizaciju inovacijskih aktivnosti u osiguravajućim kompanijama. Prema učešću na tržištu osiguranja „DDOR Novi Sad“ a. d. o. (slika 5, 6 i 7) je već dugi niz godina prisutan na tržištu osiguranja kao jedan od dva vodeća osiguravača na ovim prostorima. Zajedno sa „Dunav osiguranjem“ pokriva oko 70 % tržišta osiguranja Srbije. U prethodnim godinama, ovaj pokazatelj je bio i viši, ali sa razvojem tržišta osiguranja i pojavom novih osiguravajućih kuća u Srbiji, došlo je do izvesnih promena. Uz nove osiguravače došlo je do pojave i novih usluga u osiguranju, što se posebno odnosi na životna osiguranja gde ova vrsta osiguranja uvodeći nove proizvode, prati svetski trend osvajajući tržište i dobijajući svakim danom sve veći značaj, prateći svetske norme i zahteve.

Slika 5: Tržišno učešće „DDOR Novi Sad“



Slika 6 : Tržišno učešće vodećih osiguravača



Gubitak tržišnog učešća, posmatrano u periodu od nekoliko godina, nametao je analizu problema uz pronalaženje odgovarajućeg rešenja. Ovom problemu se pristupilo sveobuhvatno, odnosno, analiza se odnosila ne samo na tržišno učešće, već i na poboljšanje profitabilnosti kako kompanije/organizacije u celini, tako i svakog pojedinačnog dela. Jedan od velikih problema u funkcionisanju kompanije/organizacije koja je predmet istraživačkog rada bila je i neodgovarajuća geografska distribucija filijala. Naime, dve filijale, čije je sedište bilo u Novom Sadu, su pokrivalo skoro celu Srbiju, bez Beograda sa okolinom. Bila je prisutna prevelika udaljenost od tržišta. Ovo je naročito značajno kada se uzme u obzir da „DDOR Novi Sad“ ima za cilj lidersku poziciju na tržištu osiguranja u celoj Srbiji, a ne samo u Vojvodini, gde je tradicionalno vodeći osiguravač.

Tabela 2 : Struktura premije osiguranja „DDOR Novi Sad“

naziv osiguranja	učešće u %
autoodgovornost	28
ostala imovina	21
kasko	18
požar	13
nezgode	9
život	3
zdravstveno	3
roba u prevozu	2
opšta odgovornost	2
ostalo	1

5. Zaključak

Ideje nisu vredne sve dok neko ne učini nešto korisno sa njima u kompaniji. Moglo bi se reći da je ponekad lako imati dobru ideju, ali je teško stvoriti promenu. Kompanija/organizacija mora biti ta koja će osigurati okolinu, koja će moći dovesti ideju kroz implementaciju do proizvoda ili usluge. Osiguravajuće kompanije u svom poslovanju ne bi trebalo da se oslanjaju na iznenadnom nadahnuću ili srećnom otkriću. Inovativno okruženje se svesno stvara samo ako je kompanija/organizacija spremna na odricanje od starih pravila, navika, tradicija.

Cilj inovativnosti nije samo razvijati nove proizvode, već graditi inovativnu kompaniju/organizaciju. Inovativnost je stoga jedna od najznačajnijih karakteristika savremenog menadžera. Inovativna organizacija orijentisana je prema poslovnim prilikama i izgradnji znanja, a prilagođava se promenama okruženja u kome djeluje. Inovativnost podrazumijeva spremnost na rad u novim područjima. Ona sledi radna i jednostavna pravila te njeguje preduzetnički duh.

Na bazi modelovanja inovativnosti u razmatranoj osiguravajućoj kompaniji u obliku novih proizvoda-usluga i procesa poslovanja, došlo se do zaključka da pos-

toje mogućnosti boljeg pozicioniranja na tržištu osiguranja i reosiguranja imovine i lica, povećane kreativnosti zaposlenih, kroz bolje upravljanje korporacijskim znanjima, što je dovelo do zadovoljstva klijenata kao cilja sistema upravljanja kvalitetom. Osnovna motivacija ovakvog pristupa jeste povišena profitabilnost osiguravajuće kompanije.

Ne postoje novi modeli za predviđanje finansijske sposobnosti osiguranika koji mogu da zaobiđu teren finansijske analize osiguranika, većina razloga za lošu poziciju jednog osiguranika, potencijalnog osiguranika, ne leži u egzogenim faktorima (agregatnim ekonomskim uslovima). Većina fundamentalnih problema vezanih za stečaj (*business failure problems*) osiguranika su unutar same firme. Promjenljive koje funkcionišu u bilo kom kvantitativnom modelu su iz domena finansijske analize osiguranika.

Osiguravajuće kompanije prepoznaju potrebu korišćenja sistema poslovne inteligencije odnosno sistema za donošenje odluka (primenom računarske tehnike-Balaban i Ristić, 1998). Stvaranje timova u velikim kompanijama i njihova efikasnost nije više moguća bez primene ERP softvera (Tumbas, Balaban i Trninić, 2002). Jedna od komponenti upravljačkog informacionog sistema jeste skup inteligentnih informacionih sistema (Balaban et al, 2001, Devedžić et al, 2005). Deo modeliranja poslovne inteligencije jeste i shvatanje o novim izazovima a to je elektronsko poslovanje i elektronski biznis. Da bi opstale na tržištu, osiguravajuće kompanije vode brigu i u savremenim tehnologijama koje integrišu inovacije, upravljanje znanjem, informaciono-komunikacionim tehnologijama, socijalnoj zajednici prisutna na Internetu i procesima integracije ovih disciplina u formi kreiranja specifičnih ekspernih sistema (Holodkov, 2008).

Literatura

Balaban, N., Ristić, Ž. (1998), *Sistemi podrške odlučivanja*, Subotica: Ekonomski fakultet.

Balaban, N. i dr. (2001), *Informacioni sistemi u menadžmentu*, Subotica: Ekonomski fakultet.

Cano, C.R.; Carrillat, F.A.; Jaramillo, F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents", *International Journal of Research and Marketing*, 21 June, 179-200.

Devedžić, V. i dr. (2005), *Inteligentni informacioni sistemi*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Drucker, P. (1998), "The discipline of innovation", *Harvard Business Review* on point edition, Product N0. 3480, 3-12.

Govindarajan, V., Trimble C. (2005), "Ten rules for strategic innovators – from idea to execution", *Harvard Business School Press*.

Holodkov, V. (2008), *Razvijanje opšteg modela ekspertnog sistema e-biznisa*, doktorska disertacija 14.12.2008, Novi Sad: Fakultet za menadžment.

Leiponen, A. (2000), "Competencies, innovation and profitability of firms", *Economics of Innovation and New Technology* 9(1), 1-24.

Mohnen, P.; Roeller, L.-H. (2005) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of marketing* 54(4), 20-35.

Narodna banka Srbije: Web sajt www.nbs.rs (preuzeto 22. 02. 2008)

Narver, J. C., Slater, S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* N0 54 (October), 20-35.

Slavković, M. (2006) *Upravljanje znanjem i menadžerske kompetencije*, Kragujevac: Ekonomski fakultet.

Sladić, B., Lazić, D., Sotirov, S. (2007), "Liderstvo i menadžment kvaliteta", *Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost* br. 1-2, Vol. 35, 287-290.

Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Shiple, D., G. Hooley, T. Cox. and K. Fonfara (1998), "The Effects of Privatisation on Marketing Capability and Activity in Poland", *International Journal of Research in Marketing* N015, 367-381.

Shiple et al. (1998a), "Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship", *Journal of marketing* N0 57 (january), 46-55

Slater, S.F., Narver, J.C. (2000), "Intelligence generation and superior customer value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, N0.1, Vol. 28,120-127.

Spany, A. (2004), *Towards Process Competence*, BMPG.

Teece, D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy* N0 15, 285-305

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation: Integrating technological market and organizational change*, New York: John Wiley and Sons Inc.

Tomala, F.; Senechal, O. (2004), "Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view", *International journal of project management* 22(4), 281-287.

Tumbas, P., Balaban, N., Trninić, J. (2002), "Mesto workflow tehnologije u ERP informacionim sistemima", XII Naučna konferencija Industrijski sistemi (IS 2002), Vrnjačka Banja, 423-428.

Urban, G.; Hauser, J.R. (1993) *Design and Marketing of new products* (2nd edition), Prentice Hall

[http://www.amc.rs/content/Liderstvo za XXI vek](http://www.amc.rs/content/Liderstvo%20za%20XXI%20vek) (preuzeto 23. 12. 2008)