

” Naivno je očekivati da je samo porast primanja dovoljan da građani pohrle u osiguravajuća društva i izdvoje veći dio primanja za premiju osiguranja. Veći dohodak po stanovniku obično je praćen modernijim i stimulativnijim zakonodavstvom

Lažna zavodljivost regionalnog liderstva

■ Liberalizacija će i u Hrvatskoj i u Srbiji donijeti pad cijena. Manje bi zlo bilo kad bi onaj tko ruši cijene zaista znao gdje je dno, ali će zbog prirodnog prolongiranja isplate šteta na osobama biti potpuno nepoznato gdje je dno

Nebojša Divljan, predsjednik Upravnog odbora Delta Generali, među najdinamičnijim je liderima industrije osiguranja u Srbiji. Od osnivanja prije devet godina, Divljan je razvio društvo od inicijalnih petero zaposlenih do 80 milijuna eura godišnje premije i 14,1 posto tržišnog udjela, s planom da u ovoj, jubilarnoj desetoj godini dostigne 100 milijuna. Dinamičan je i operativan, a kolege su ga izabrale za predsjednika Udruženja osiguratelja Srbije i zbog snažne želje da unaprijedi cijelu industriju, što jasno pokazuje u svakom razgovoru. Tijekom dva susreta zbog intervjua za Svijet osiguranja, Divljan je na mene ostavio dojam brzine, efikasnosti i posvećenosti najmanjim detaljima.

■ Nalazite se u središtu industrije osiguranja u Srbiji na dva načina: kao direktor najdinamičnije tvrtke s brzim rastom, Delta Generali, i kao predsjednik Upravnog odbora Udruženja osiguratelja Srbije, u trenutku kad se prvi put rast osiguranja može usporediti s rastom bankarskog sektora. Kako se međusobno slažu te dvije uloge?

Nakon potresa koji je industrija doživjela 2004. godine, dogovorili smo se da UO Udruženja sačinimo samo od generalnih direktora članica. Ipak se dogovori više poštuju ako ih donesu prvi ljudi tvrtke. Samim tim jedan od nas je morao biti predsjednik. Moji kolege pritom su bili i malo lukavi. S obzirom na to da smo bili manja, ali "nadiruća" tvrtka, oni su nas time malo pacificirali. Ako si već izabran za prvog među jednakima, onda moraš biti najodgovorniji u ponašanju na tržištu, a dobro znate da u biznisu osiguranja, a posebno autoodgovornosti, dosljedno

poštovanje dogovorenoga može i koštati. Ipak, ako smo malo unaprijedili cijelu industriju, a jesmo, onda to svakako koristi i našoj tvrtki.

■ Udruženje je osnaženo u posljednje vrijeme?

Sada nas je manje i shvatili smo da se moraju zbiti redovi. Solidno reguliramo poslove biroa zelene karte i garancijskog fonda. Na vrijeme predlažemo izmjene propisa i reagiramo na prijedloge države. Ostaje treći blok aktivnosti, a on je vezan uz ostalu problematiku industrije izvan autoodgovornosti. Za to će nam trebati i jačanje profesionalnog aparata u Udruženju.

Pitanje regionalnog širenja postalo je in. Uprave hoće dioničarima, najčešće državi, ponuditi perspektivu razvoja, a ideja regionalnog liderstva djeluje vrlo zavodljivo. U suštini tu realno nema velikoga biznisa i sve se svodi na ubadanje zastavica na geografskoj karti

■ Udruženje osiguratelja trebalo bi aktivnostima potaknuti unaprijeđivanje državne regulative i stvaranje povoljne atmosfere za brži razvoj osiguranja. Koliko je to moguće u okolnostima u kojima se nalazi Srbija? Vidi li država Udruženje kao partnera u tom poslu?

Država te cijeni ako imaš neku realnu

težinu. Ova industrija danas je mnogo bolja nego prije nekoliko godina, samim tim njezina riječ se više uvažava. Od promjena 2000. godine pa donedavno država je, u silnoj ambiciji da nadoknadi izgubljeno vrijeme, katkad donosila zakone po prilično skraćenoj proceduri. Upozorili smo ih da se u brzini događaju previdi i da stari dobri institut javne rasprave ima svojih kvaliteta. Sadašnja vlada promijenila je tu lošu praksu i moram istaknuti da smo odlično surađivali prilikom donošenja izmjena Zakona o osiguranju prošle godine. Ostaje vidjeti tko će nam biti sugovornik nakon ovih izbora.

■ Najveći segment u tržištu Srbije čini osiguranje motornih vozila. Udruženje se najviše bavi tim pitanjima. Što osiguratelji očekuju od poboljšanja zakonske regulative u toj oblasti?

Za ovu godinu planirano je donošenje posebnog zakona o obveznom osiguranju u prometu. Prijedlog sadrži dvije ozbiljne promjene: povećanje limita i liberalizaciju cijena s razmakom od godinu dana. Generalno nemamo pravo previše osporavati ni jedno ni drugo, ali mislim da je riječ o vrlo opasnoj kombinaciji dvaju lijekova u isto vrijeme. Povećanje limita prije svega se odnosi na štete na osobama. Da bi se industrija pripremila za liberalizaciju, ona mora imati dobru statistiku iz prošlosti, a naša statistika vezana uz štete na osobama u novim uvjetima bit će vrlo oskudna. Scenarij će biti takav da će neki sudionici na tržištu pomisliti da ima rezervi u cijenama i početak će ih obarati. Čitao sam srpsko izdanje prvog broja časopisa Svijet osiguranja, i bilo mi je simpatično da svi predsjednici uprava izjavljuju, iz preventivnih razloga, da ne očekuju pad cijena.

Naravno da će biti pada cijena i u Hrvatskoj i u Srbiji. Manje bi zlo bilo kad bi onaj tko obara cijene zaista znao gdje je dno, ali će zbog prirodnog prolongiranja isplate šteta na osobama biti potpuno nepoznato gdje je dno. Takav avanturist bit će u stanju povući cijelu industriju za sobom, jer nigdje sistem spojenih posuda nije tako direktan kao na tržištu autoodgovornosti. Zbog toga smatramo da liberalizacija cijena treba uslijediti dvije godine nakon stupanja na snagu novih limita.

■ Kakav je stav osiguratelja o povećanju limita?

Naša glavna teza i zahtjev državi ne odnosi se na apsolutno povećanje limita koje je predloženo na 700.000 eura za štete na osobama. Ako je potrebno, možemo ići i na svotu do 5 milijuna eura za najteži slučaj stopostotnog invaliditeta. To možemo reosigurati i ne vidimo u tome problem. Nas muče tzv. male štete. Tražimo da država donese precizan propis za isplatu najčešćih, tzv. malih šteta. Takav propis postoji u Italiji i mislim da je jasno zašto ga je Italija morala donijeti. Također tražimo uvođenje sublimita za pretrpljeni bol, strah kao i točnu definiciju srodnika koji imaju pravo na naknadu. Dakle, hoćemo precizna pravila za male štete i ako ih budemo imali, moći ćemo izračunati cijene.

Ne želimo upasti u ralje raznih organiziranih grupa koje se bave naplatom šteta iz osiguranja. Ako se naši zahtjevi ne prihvate, odvjetnička udruženja će moći uz glazbu na stolu u birtiji proslavljati donošenje novog zakona. Ne želimo čekati tri, četiri godine da vidimo što sudovi dosuđuju da bismo točno znali što treba biti cijena osiguranja.

■ Nove osiguravajuće tvrtke na srpskom tržištu, kao što su Basler, Grawe ili Credit Agricole Life, koje se većinom bave životnim osiguranjima, još nisu postale članice Udruženja. Zašto?

Neki novi osiguratelji nisu članovi Udruženja očigledno zato što se Udruženje doživljava kao potreba samo ako se baviš autoodgovornošću. Pokazat ćemo im da se Udruženje ne bavi samo autoodgovornošću i da trebaju biti naši članovi jer će imati koristi od toga. Iz naših aktivnosti shvatit će da se trebaju uključiti, a neki su se već ućlanili.

■ U Srbiji još ne postoji dovoljna spoznaja o osiguranju kao vidu štednje, pa su građani većinom orijentirani na bankarski sektor. Može li Udruženje utjecati na poboljšanje te slike ili je sve prepušteno osigurateljima?

U europskim zemljama u ukupnoj štednji kućanstva 35 posto su bankarski oro-

čeni depoziti, a ostalo su životna osiguranja, mirovinski i investicijski fondovi. U Srbiji 97 posto štednje je u bankama, a ostalo je u alternativnim oblicima štednje. Ipak mislim da promocija osiguranja nije zadatak Udruženja nego pojedinačnih članica.

■ Na mjestu predsjednika Delta Generali osiguranja od samog ste nastanka tvrtke. Energičnim razvojem to je postala tržišno najaktivnija i vjerojatno najdinamičnija osiguravajuća kompanija u Srbiji, s rastom od fantastičnih 43 posto u prošloj godini. Konkurencija to osporava tvrđnjom da je velik rast moguć samo kod malih tvrtki. Kako vidite sadašnjost i budućnost Delte Generalija na tržištu?

Odavno nismo mala tvrtka. Godine 2006. imali smo 11,5 posto tržišnog udjela, a kad budu konačno objavljeni podaci za 2007., očekujemo oko 14,1 posto. Ono što je također karakteristično za nas je činjenica da

Ove godine planirano je donošenje zakona o obveznom osiguranju u prometu. Prijedlog sadrži dvije promjene: povećanje limita i liberalizaciju cijena. Generalno nemamo pravo previše osporavati ni jedno ni drugo, ali mislim da je riječ o vrlo opasnoj kombinaciji dvaju lijekova u isto vrijeme

imamo relativno visok profit. U osiguranju obično biraš između rasta i profita, jer rast se obično ostvaruje nižim cijenama ili visokim ulaganjima. Jedno i drugo može se postići samo lansiranjem novih proizvoda i osvajanjem nepopunjenih tržišnih prostora, a to je naša osnovna karakteristika. Naša povijest je malo neobična. Počeli smo 1999. kao *green field* na tržištu koje je praktično imalo samo dvije vrste proizvoda: imovinsko osiguranje gospodarstva i autoodgovornost. Tržište imovinskih osiguranja toliko je bilo pod političkom kontrolom da gotovo nisi smio pitati za osiguranje neku veliku tvrtku ili javno poduzeće. Onog dana kad su se dogodile političke promjene, cijena police autoodgovornosti bila je 30 DM. Ako si se želio time baviti, mogao si imati velike gubitke ili ne izvršavati obveze, što su radili svi drugi. Odlučili smo ne nuditi autoodgovornost i opredijelili se za težak put razvoja novih osiguranja ili novih kombinacija poznatih proizvo-

da. Naravno da tu nije bilo ničega posebno novog sa stajališta razvijenih tržišta, ali za naše tržište to jesu bile novosti.

Razvili smo Delta Life, prvi lansirali domaće putno zdravstveno osiguranje u suradnji s Europe Assistance ili, recimo, specifičan oblik zdravstvenog osiguranja zaposlenih gdje se u slučaju teže bolesti isplaćuje jednokratna novčana svota. To je proizvod koji je u suštini poznat kao *critical illness*, ali za velike grupe i s malom godišnjom premijom. Na taj način uhvatili smo početni zalet i kad pravilno radiš, onda ti i okolnosti pomognu. 2004. opretno smo počeli prodaju autoodgovornosti (25.000 polica), da bi se potkraj godine dogodio šok - jednog jutra objavljeno je da je zatvoreno 16 tvrtki koje su se bavile isključivo autoodgovornošću. Tog jutra otvorilo se tržište od oko 550.000 polica ili trećina ukupnog tržišta. Tada sam skupio svoje suradnike i rekao im: "Imamo pola sata da razmislimo hoćemo li ovaj program držati po strani kao i dosad ili "ulijećemo" u ovo do kraja, a onda povratka nema". Napravili smo *blitzkrieg* i uzeli 30 posto ispražnjenog tržišta. Tako smo na dobar i strpljiv rad prethodnih godina dobili i dodatni portfelj koji nas je učinio, za naše tržište, velikom tvrtkom. Dakle, naš razvoj temeljio se manje na preuzimanju postojećeg portfelja, jer se to uvijek plaća nižom cijenom, već na kreiranju novih kombinacija proizvoda i novih kanala distribucije. Evo, početkom godine prvi smo počeli web prodaju.

■ Srpski dio osnivačkog kapitala Delta Generalija dolazi iz Delta Real Estate d.o.o, tvrtke koja se bavi nekretninama. Olakšava li to stabilno plasiranje sredstava, jer kao što znamo, tržište vrijednosnih papira vrlo je plitko i nestabilno u Srbiji?

Nije to direktno povezano jer je Delta Real Estate ustvari bivša Delta M. To je pitanje interne organizacije Delta Holdinga kao našeg osnivača. Delta Real Estate bavi se megaprojektima i iduće tri godine investirat će više od dvije milijarde eura u nekretnine. Našoj veličini više odgovaraju projekti vrijednosti do deset milijuna eura. Mi ulažemo samo u stambenu izgradnju. Naša je procjena da će Beograd za dvije, tri godine imati previše novih poslovnih zgrada, tako da se ne osjećamo potpuno komforno kad razmišljamo o budućim cijenama zakupa.

■ Delta Generali ima namjeru zauzeti poziciju regionalne osiguravajuće tvrtke. Kakvi su kratkoročni i dugoročni planovi u tom smislu? Većinski partner, Generali, pokreće dinamični razvoj u cijeloj istočnoj i srednjoj Europi s mirovinskim fondom PPF.



PPF nije mirovinski fond nego češki privatizacijski fond. Riječ je o tvrtki koja je vlasnik Češke Pojištovne, po mom mišljenju najbolje organizirane tvrtke u srednjoj i istočnoj Europi. Generali je udružio deset tvrtki s Češkom Pojištovnom i kreirao novi holding Generali PPF. Taj novi holding u suštini je najozbiljniji igrač u ovom dijelu Europe i već je prisutan, kao što znate, u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji, Bugarskoj i Rumunjskoj. Za nas je velika stvar da je našoj tvrtki u Beogradu Generali povjerio mandate za popunjavanje preostalih tržišta u regiji, dakle, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije i

Albanije. Mandat smo dobili, širit ćemo se u pravcima za koje mi u Beogradu procijenimo da su oportuni.

■ **Koji su to pravci i kako uopće vidite stanje u regiji?**

Pitanje regionalnog širenja postalo je *in*. Kad pogledam neke akvizicije u posljednje vrijeme, stječem dojam da su posrijedi pomalo politički razlozi. Kad kažem politički, ne mislim na visoku državnu politiku, nego tip odluke unutar tvrtki. Uprave hoće dioničarima, najčešće državi, ponuditi perspektivu razvoja, a ideja regionalnog liderstva djeluje vrlo zavodljivo. A u suštini tu realno nema velikoga biznisa i sve se svodi na ubadanje zastavica na geografskoj karti. Uzmimo primjer Crne Gore. Danas (21. ožujka op. a) putujem na promociju dviju naših tvrtki u Crnoj Gori. To je država sa 650.000 stanovnika u kojoj treba proteći još mnogo vode rijekom Moračom da bi premija dostigla 100 eura *per capita* ili 65 milijuna eura ukupno. Za tih 65 milijuna eura borit će se devet tvrtki, od kojih su šest tzv. regionalni lideri. Svako novo društvo morat će dobro proslaviti kad prikupi prvi milijun eura premije.

Pitate li me nakon ovoga: "Dobro, ako je to tako, zašto idete u Crnu Goru?", odgovorit ću Vam jednostavno: Imamo značajne Deltine aktivnosti u Crnoj Gori, lokalnog partnera, i što je najvažnije imamo tamo menadžment. Dakle, popunjavat ćemo preostala lokalna tržišta ako bismo imali jasnu viziju razvoja, a u toj viziji najvažnije je imamo li dovoljno kvalitetnih ljudi.

■ **Većina aktera industrije osiguranja u Srbiji očekuje rast životnih osiguranja u idućem razdoblju. Nedavno ste izjavili da će se pravo stanje u životnim osiguranjima vidjeti tek kad se police koje su se desetljećima uplaćivale u Austriji prebace u Srbiju. Kakav razvoj Vi očekujete?**

Očekujemo u iduće dvije, tri godine najmanje 40 posto rasta godišnje. Prije svega, ove godine vidjet ćemo što je prava statistika životnog osiguranja u Srbiji. Naime, prethodnih petnaestak godina ovdje je radila "slavna" MLM agencija WVP koja je prodavala originalne austrijske police Wiener Städtische i Grawea. Nijedna statistika nije pokazivala ni iskazivala taj dio premije životnog osiguranja. Kad je toj agenciji zabranjen rad, pojavio se problem daljnjeg servisiranja tisuća klijenata i te dvije tvrtke provele su kampanju zamjene austrijskih policia lokalnim. Sada ćemo konačno doznati koliko građana Srbije uplaćuje životno osiguranje. Uz to, ambiciozan rad pet, šest tvrtki donosi sve veću produkciju. Očekujem da će ove godine barem 60-70

tisuća građana zaključiti nove police. E sada, postoji pitanje koliko je taj novi portfelj zdrav jer kod ofenzivnih sustava prodaje s dubokim strukturama ima mnogo storna, odnosno fiktivne produkcije.

■ **Što najviše nedostaje osigurateljima u Srbiji? Što biste vi najprije promijenili?**

Moram vam dati dosadan odgovor - nedostaje poticajna klima. Ali, to je istina. Srbija danas ima *insurance penetration* oko dva posto, i to točno odgovara zemlji koja ima dohodak po stanovniku oko 4000 eura. Kad se dohodak podigne na šest, sedam tisuća eura, *insurance penetration* raste na oko tri posto. Međutim, naivno je očekivati da je samo porast primanja dovoljan da građani pohrle u osiguravajuća društva i izdvoje veći dio primanja za premiju osiguranja. Veći dohodak po stanovniku obično je praćen modernijim i stimulativnijim zakonodavstvom.

Tražimo da država donese precizan propis za isplatu najčešćih, tzv. malih šteta. Takav propis postoji u Italiji i mislim da je jasno zašto ga je Italija morala donijeti

Danas nemamo nikakve poticaje za poslodavce za životno ili zdravstveno osiguranje i svaka tako plaćena premija oprezuje se s više od 60 posto. Dakle, svaka prodana polica životnog osiguranja individualna je polica u koju je uložen težak rad. Drugi važan blok pitanja odnosi se na previše rigidne klauzule o zastupanju u osiguranju.

Naša industrija mogla bi zaposliti kao *part time job* tisuće ljudi koji bi bili dobri prodavači osiguranja, naravno uz posjedovanje licence, ali bez obveze da im to bude jedini posao. Svaki put kad se sretne s političarima ponavljam taj argument, znajući da oni vole čuti brojke o zapošljavanju. Ali za to će nam biti potrebna izmjena osnovnog Zakona u osiguranju. I treće što nedostaje je kadar. I dalje imamo nedovoljan broj educiranih ljudi, tako da razumiju jezik moderne osiguravajuće tvrtke.

Svaki novi igrač na tržištu "lovi" kadar iz praktično dvije ili tri tvrtke, tako da postoji fluktuacija i zaposleni padaju u iskušenje mijenjaju tvrtke, a da ne govorim kako mnogi prosječni zaposlenici uobrazu da mnogo vrijede. Ni u nas ni u svijetu osiguravajuća industrija nije u samom vrhu preferencija mladih ljudi i na tome treba raditi ubuduće.

Artur Demek ■