

AGILNA TRANSFORMACIJA U OSIGURAVAJUĆOJ INDUSTRIJI: UPRAVLJANJE NESIGURNOŠĆU KROZ ADAPTIVNE METODE

„The future has never been so bright!“
Animirani film „The Mitchells vs the Machines“

Sažetak

Osiguravajuća industrija suočava se s izazovima prilagodbe brzim promjenama, tehnološkim inovacijama i rastućim očekivanjima klijenata te kao takva sve više prepoznaje važnost agilnih metoda kao ključnog elementa za unapređenje poslovnih procesa i prilagodbu dinamičnim tržišnim uslovima. Ovaj rad istražuje primjenu agilnih metoda u osiguravajućoj industriji s fokusom na njihovu ulogu u povećanju efikasnosti, inovacijama te bržem odgovoru na promjene u okolini.

U prvom dijelu rada objašnjen je pojam agilnih metodologija i njihovog porijekla te primjene u raznim industrijama te se analizira trenutačno stanje osiguravajuće industrije, ističući izazove s kojima se suočava u kontekstu sve bržih tehnoloških promjena, konkurencije i rastućih očekivanja korisnika, a što posljedično zahtjeva fleksibilnost i brze prilagodbe.

Nakon pojašnjenja generalnog koncepta agilnih metoda cilj je prikazati kako je moguće iste primjeniti unutar osiguravajuće industrije u različitim aspektima kao što su razvoj proizvoda, upravljanje projektima, komunikaciju sa klijentima te generalno organizaciju samog poslovanja. Također veliki uticaj agilne metode imaju na mitigaciju fokusa na klijenta, upravljanje rizikom te cjelokupnu kulturološku promjenu unutar kompanije. Poseban naglasak stavlja se na rezultate primjene agilnih metoda kao što su povećana fleksibilnost, smanjenje time-to-market, poboljšanu kvalitetu usluge i u konačnici povećanje zadovoljstva klijenta te primjere primjene agilnih metodologija unutar osiguravajuće industrije.

Vrlo važan segment rada tiče se izazova sa kojima se osiguravajuće kompanije susreću tokom implementacije agilnih metoda kao što su otpor promjenama, potreba za edukacijom zaposlenika, promjena mindseta, ali i prilagodba

cjelokupnog načina poslovanja. Tu je jako bitan i pregled prednosti i nedostataka ovakvog načina poslovanja, a kako bi se mogla stvoriti cjelokupna slika o samom doprinosu uvođenja agilnih metoda u svakodnevno poslovanje.

Zaključno, ovim radom cilj je ukazati na potrebu za sveobuhvatnim pristupom prilagodbe agilnih metoda specifičnostima osiguravajuće industrije. Implementacija agilnih pristupa ključna je za osiguravanje konkurentске prednosti, inovacija i dugoročnog uspjeha u dinamičnom poslovnom okruženju.

Ključne riječi: osiguranje, osiguravajuća industrija, agilne metode, agilne metodologije, izazovi, zadovoljstvo klijenata, fokus na klijenta, kulturološka promjena, konkurentska prednost, inovacija, dinamično okruženje

Abstract

The insurance industry is facing challenges in adapting to rapid changes, technological innovations, and growing client expectations. As such, it increasingly recognizes the importance of agile methods as a crucial element for improving business processes and adapting to dynamic market conditions. This paper explores the application of agile methods in the insurance industry, focusing on their role in increasing efficiency, fostering innovation, and providing a faster response to environmental changes.

The first part of the paper explains the concept of agile methodologies and their origins, along with their applications in various industries. It analyzes the current state of the insurance industry, highlighting the challenges it faces in the context of fast technological changes, competition, and rising customer expectations, necessitating flexibility and rapid adaptation.

After elaborating general concept of agile methods, the goal is to demonstrate how those can be applied within the insurance industry in different aspects, such as product development, project management, customer relations and overall organizational structure. Agile methods also significantly influence customer-centricity, risk management, and overall cultural change within the company. Special emphasis is placed on the results of applying agile methods, such as increased flexibility, reduced time-to-market, improved service quality, and ultimately, increased customer satisfaction. The paper provides examples of the application of agile methodologies within the insurance industry.

A crucial segment of the paper addresses the challenges that insurance companies face during the implementation of agile methods, such as resistance to change, the need for employee education, mindset shift, and adaptation of the overall business approach. A thorough overview of the advantages and disadvantages of this business approach is essential for creating a comprehensive understanding of the contribution of introducing agile methods into daily operations.

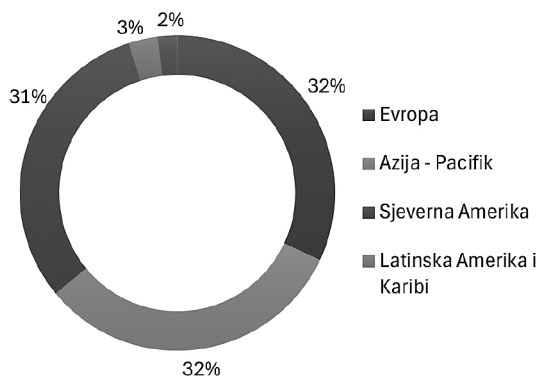
In conclusion, this paper aims to highlight the need for a comprehensive approach to adapting agile methods to the specificities of the insurance industry. The implementation of agile approaches is crucial for ensuring competitive advantages, fostering innovation, and achieving long-term success in a dynamic business environment.

Keywords: insurance, insurance industry, agile methods, agile methodologies, challenges, customer satisfaction, client centricity, cultural change, competitive advantage, innovation, dynamic environment

1. Trenutno stanje tržišta osiguranja¹

Prema podacima dostupnim za 2020. godinu osiguravajuća industrija unutar Evropske unije generisala je preko 1 264 milijardi EUR premije² što predstavlja pad u iznosu od 4% u odnosu na 2019. godinu. Najveći doprinos ovom padu čine premije životnih osiguranja koje su pale za 9,6% u odnosu na 2019. Za razliku od premija životnog osiguranja, premije osiguranja neživota, uključujući i zdravstvena osiguranja, su uglavnom blago rasle u odnosu na 2019. godinu. Prosječna premija po glavi stanovnika varirala je od 123 EUR u Turskoj do preko 5 000 EUR u Danskoj, Švicarskoj i Luksemburgu. Gledajući globalno, iznos premije u 2020. godini je pao za oko 1,3% – premije u Aziji i Sjevernoj Americi su blago rasle, dok su u ostatku svijeta uglavnom pale za određeni procenat.

Grafik 1. Distribucija premije osiguranja prema regionima³



1 European insurance in Figures, 2020 data, Insurance Europe, 2021.

2 Insurance Europe je evropska asocijacija koja predstavlja evropske osiguravajuće i reosiguravajuće kompanije. Njihov glavni cilj je promoviranje, zaštita i razvoj evropskog osiguravajućeg i reosiguravajućeg sektora. 36 članica Insurance Europe predstavlja skoro 95% cjelokupnog premijskog prihoda evropskog tržišta.

3 European insurance in Figures, 2020 data, Insurance Europe, 2021.

Pored navedenog volumena premije, ni iznos isplaćenih šteta nije previše zaostajao pa je tako u 2020. godini tržište osiguranja Evropske unije isplatilo 1 010 milijardi EUR na ime odštetnih zahtjeva. Iznosi isplata na osnovu proizvoda životinih osiguranja u padu s za 9,1% za što su prepoznata dva ključna razloga:

- Slabi prinosi na unit linked proizvode zbog čega su mnogi ugovaratelji odlučili produžiti polise osiguranja očekujući bolje prinose u budućnosti,
- Rast mortaliteta zbog čega je po osnovu velikog broja rentnih polisa obustavljeno isplaćivanje anuiteta.

Kada je u pitanju P&C, u ovisnosti od vrste osiguranja, iznos isplata po osnovu odštetnih zahtjeva je također varirao. Uglavnom se sve promjene pripisuju pandemiji koja je u toj godini bila aktuelna i to u smislu manjeg broja nezgoda po osnovu auto osiguranja, odnosno činjenice da su ljudi provodili više vremena u domovima te je broj isplata po osnovu odštetnih zahtjeva imovine rastao. Svakako su veliki doprinos u ovom segmentu dale i klimatske promjene.

Zašto smo odabrali baš pokazatelje iz 2020. godine? Osnovni razlog jeste pandemija COVID-19 koja se desila baš te godine. Osnovni cilj bio je pokazati kako jedna iznenadna situacija poput ove može uticati na svaki mogući segment poslovanja osiguravajućeg sektora – kako pozitivno, tako i negativno.

Činjenica da osiguravajući sektor u Evropi zapošljava skoro jednu milijardu osoba, gore sumirani finansijski parametri i razlozi njihovih kontinuiranih promjena posljednjih godina dovoljni su da shvatimo da osiguravajuće kompanije moraju brzo reagovati, kako bi postigle zacrtane ciljeve. Naime, životni ciklus jedne osiguravajuće kompanije na tržištu možemo ugrubo prikazati u tri osnovne dimenzije:

- ulazak na tržište i organski rast i generisanje premije,
- razvoj uz potrebu optimizacije troškova kako bi se postigao zadovoljavajući efekat poslovanja te
- treća dimenzija – klijent koji je sve zahtjevniji i njegovo zadovoljstvo koje više nije na nivou onoga što smo imali prije nekoliko desetljeća.

Osnovno pitanje za osiguravatelje je – kako u današnjem dinamičnom i nesigurnom okruženju postići navedeno – povećavati premiju, optimizirati troškove, ali i dalje zadovoljavati potrebe sve zahtjevnijeg klijenta?

Naime, već sad osiguravajuća industrija je napredovala toliko da se konkurentska prednost više ne može graditi isključivo na cijeni odnosno premiji osiguranja. Neophodno je u kontekstu sticanja konkurentске prednosti definisati nove načine koji se uglavnom temelje na:

- Ostvarivanju različitosti u proizvodu, u našem slučaju osiguravajućoj usluzi kao i
- Fokusiranju na nove ciljne skupine.

I jedna i druga strategija su zahtjevne posebno uzimajući u obzir manje razvijena tržišta. Također, i na jednu i na drugu strategiju umnogome utiču trendovi i izazovi koji su posebno primjetni u posljednjih desetak godina.

Sve ovo od osiguravatelja zahtjeva jedan drugačiji pristup poslovanju – uvođenje inovacija uključujući i digitalizaciju, automatizaciju i maksimalno usmjeravanje ka klijentu i njegovom zadovoljstvu. A brzinu u toj prilagodbi omogućavaju upravo agilni pristupi. Agilni pristup kao izvrstan alat za upravljanje nesigurnošću u okruženju već primjenjuje 70% ispitanika ankete⁴ koju je sproveo KPMG još 2019. godine. Upravo isti ispitanici su naveli kako im je kranji cilj integrirati ovaj pristup kako u IT tako i u cjelokupan biznis u naredne tri godine.

Trendovi

Posljednjih godina osiguravajuća industrija suočava se sa izrazito dinamičnim okruženjem kao i trendovima i izazovima koji u mnogoj mjeri utiču na njeno poslovanje. Mnogi od njih pozitivno doprinose poslovanju same industrije međutim neki također dovode do potrebe za izmjenama samog načina poslovanja, povećanja troškova i sl., a sve sa ciljem da se postigne konkurentska prednost i ostvari maksimalni nivo zadovoljstva klijenata te otvori prostor za osvajanje novih ciljnih skupina.

„As a consumer, you want to get the right level of coverage. You want a policy that’s tailored to your individual requirements. You expect the best regardless of what you are insuring – your car, business, home, or livelihood. From quick claim resolution to knowledgeable and friendly customer service, you want it all. And why not? Insurance companies are making this possible by implementing new technology.“⁵

Trendovi na tržištu osiguranja mijenjaju se s vremenom, a neki od ključnih su:

- **Custom-made proizvodi**

Nove generacije klijenata zahtjevaju fleksibilnost u proizvodima osiguranja. Ta fleksibilnost se uglavnom ogleda u prilagođavanju pokrića potrebama klijenta, godinama, fazi života i sl. Klijenti shvataju da, ukoliko žele maksimalnu zaštitu njihovo osiguravajuće pokriće mora biti aktuelno i u skladu s njihovim životnim fazama.

- **„Pay-as-you-go“**

Zahvaljujući tehnologijama praćenja poput pametnih uređaja, osiguravatelji mogu ponuditi personalizirane tarife koje se temelje na stvarnom korištenju, ali ili ponašanju osiguranika. Ovakav način kreiranja tarifa može

⁴ Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

⁵ <https://www.westcraveninsurance.com/the-biggest-challenges-insurance-companies-face-in-2023/>

rezultirati adekvatnijom premijom, ali prvenstveno i boljom kontrolom rizika te se uglavnom koristi kod auto osiguranja, ali također i kod zdravstvenog i životnog osiguranja gdje pametni uređaju omogućavaju praćenje navika i ponašanja klijenata te prema tome omogućavaju osiguravatelju stvarni uvid u preuzeti rizik.

- **ESG (Environmental, Social and Corporate Governance)**

Generalni porast svijesti o pitanjima okoliša, socijalnim pitanjima kao i pitanjima korporativnog upravljanja sve više utiče na samo poslovanje osiguravajuće industrije. Ovaj segment ne utiče samo na prilagodbu proizvoda ovom trendu nego i prilagodbu samog procesa procjene rizika kao i činjenicu da se sve više velikih kompanija aktivno uključuje u bavljenje ovim pitanjima da li kroz određena udruženja ili čak formirajući sopstvene kompanije kćerke koje na neki način doprinose podizanju svijesti i bave se aktivnostima u ovom polju.

- **Digitalna transformacija**

Osiguravajuće kompanije sve više usvajaju digitalne tehnologije kako bi poboljšale operativnu efikasnost, kvalitetu usluge i odnose s klijentima te kreirali nove, inovativne proizvode. Primjeri uključuju upotrebu mobilnih aplikacija, internetskih portala i automatiziranih sistema za obradu odštetnih i drugih zahtjeva.

- **Analitika podataka i umjetna inteligencija**

Sve veće korištenje napredne analitike podataka i umjetne inteligencije doprinosi i samoj industriji osiguranja u segmentu boljeg razumijevanja i predviđanja ponašanja klijenata i tržišta. Aktivno korištenje ovih trendova omogućava osiguravateljima bolje razumijevanje i preuzimanje rizika, adekvatniji proces određivanje cijene i samog prilagođavanja premija osiguranja, ali i unapređenje efikasnosti samih internih procesa. Također, uz pomoć umjetne inteligencije, interakcija sa klijentima je maksimalno olakšana (npr. chat bot).

- **Osiguranje od kibernetičkih prijetnji**

Koliko osiguravajuće kompanije imaju prednosti od korištenja mnogobojnih trendova toliko su više izloženi različitim vrstama rizika poput cyber prijetnji. Međutim, ovaj trend ne utiče na osiguravajuće kompanije samo kao „prijetnja“ nego im otvara i jedan novi prostor i nišu za daljnji razvoj proizvoda osiguranja koji pokrivaju upravo ove rizike koji proizilaze iz potencijalnih cyber napada – krađa podataka, prekid poslovanja i druge povezane rizike.

- **Insurtech inovacije**

Porast insurtech startupa dovodi i do inovacija u samoj industriji osiguranja. Insurtech kompanije uvode nove poslovne modele, drastično mijenjaju tradicionalne kanale distribucije te omogućavaju rješenja zasnovana na tehnologijama za procjenu i preuzimanje rizika osiguranja, obradu potraživanja i kao i upravljanje drugim procesima osiguravatelja.

- **Blockchain tehnologija**

Blockchain se koristi za poboljšanje sigurnosti i transparentnosti transakcija u osiguranju. To može uključivati praćenje polica, upravljanje podacima

o osiguranju i pojednostavljivanje procesa između sudionika u industriji. Blockchain tehnologija se uglavnom koristi da unaprijedi transparentnost, smanji mogućnost prevara i simplificira procese u osiguravajućoj industriji.

Svi gore spomenuti trendovi ukazuju vrlo jasno da osiguravajuća industrija u posljednje vrijeme svoje poslovanje usmjerava ka digitalizaciji, personalizaciji i maksimalnoj prilagodljivosti kako klijentu tako i tržištu i tehnologijama, a sve sa ciljem dugoročne održivosti.

Izazovi

Trendovi tržišta uglavnom doprinose samom razvoju osiguravajuće industrije, ipak sa izazovima priča postaje mnogo složenija. Dok trendovi uglavnom pomažu industriji da unaprijedi svoje poslovanje, izazovi čine poslovanje bilo koje kompanije pa tako i osiguravajuće, nesigurnim. Potreban je napor, utrošak vremena i drugih resursa, ali i visoke kompetencije i volja da se isti prevaziđu. Uz sve spomenute preduvjete, mnogi izazovi se uz određene napore mogu pretvoriti u šansu za osvajanje tržišta i izgradnju nove konkurentske prednosti.

„We quickly developed virtual ways of working to accomodate the number of people working from home during the pandemic... the crisis has strenghten us in our convictions to become fully agile.“⁶

Spomenut ćemo samo neke od izazova sa kojima se svakodnevno susreće osiguravajuća industrija:

- **Prirodne katastrofe i klimatske promjene** poput uragana, poplava, požara i slično mogu značajno utjecati na osiguravatelje, posebno ako se učestalost ili ozbiljnost tih događaja povećava
- **Tehnološke prijetnje** koje donose nove rizike, poput cyber napada, koji vode do potencijalnih gubitka osiguranih podataka kao i isplate visokih odšteta.
- **Regulativne promjene i usklađenost poslovanja** čije promjene mogu značajno utjecati na način poslovanja osiguravatelja, a prilagodba novim propisima može biti izazovna. Uglavnom su sve regulativne promjene usmjerene ka jačanju finansijske stabilnosti i poslovanja osiguravajućih kompanija, ali i ka zaštiti klijenata.
- **Demografski trendovi** koji se vežu uglavnom za starenje stanovništva što može povećati potražnju za određenim vrstama osiguranja (npr. zdravstveno osiguranje, osiguranje života). Međutim, pod demografskim trendovima možemo također spomenuti i nove nadolazeće generacije koje imaju nove potrebe, očekivanja, a za koje mnogi osiguravatelji možda nisu spremni. Samim tim, uslužiti klijenta nove generacije iziskuje određeni napor te

⁶ Agile transformation in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.

izmjenu nekih od osnovnih koncepata tradicionalnog poslovanja osiguravajuće kompanije.

- **Intenzivna konkurencija i pritisak na cijene** kako na većim tako i na manjim tržištima, može dovesti do pritiska na premije osiguranja. Na premije također mogu uticati i novi klijenti i njihovi zahtjevi. U svakom slučaju sama izmjena premija osiguranja ima itekako velik uticaj na njegovu profitabilnost.
- Sa globalizacijom se povećava i **kompleksnost rizika** što može otežati njihovu procjenu i upravljanje istim.
- **Promjenjive kamatne stope i visok nivo inflacije**^{7,8} koje se u nekim starijim izvorima navode kao jedan od velikih izazova za osiguravajuću industriju, posebno za kompanije koje posluju u Evropskoj uniji. U skladu sa predviđanjima u toku drugog i trećeg kvartala 2023. godine kamatne stope su povećane i kao takve još uvijek su na određenom stabilnom nivou. Ekonomski stručnjaci predviđaju ponovno smanjenje kamatnih stopa uslijed usporavanja inflacije, o čemu se čelnici Evropske centralne banke još uvijek nisu izjasnili.
- Promjene u globalnom okruženju kao što su finansijske krize ili COVID pandemija mogu značajno uticati na samu industriju prvenstveno u kontekstu **ekonomske nesigurnosti** – povećanja broja šteta, ponašanja klijenata, ali i mogućnosti za investiranje samih osiguravatelja.

Agilnost i agilne metodologije – porijeklo i nastanak?

Zašto smo prvi dio posvetili zapravo predstavljanju i obrazlaganju osnovnih trendova i izazova u osiguravajućoj industriji? Da bi iskoristila sve trendove i prevazišla izazove te ih pretvorila u šanse za razvoj i sticanje konkurentnih prednosti osiguravajuća kompanija mora djelovati brzo – mora imati moć brzog prilagođavanja stalnim promjenama kako bi iz njih ostvarila najveću moguću korist za klijente, ali i za sebe.

U kontekstu poslovanja bilo koje kompanije, pa i osiguravajuće agilnost je jedinstven naziv za sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama te da brzo reaguje upravo na naprijed spomenute – trendove i izazove. Zašto je agilnost izvrsna sposobnost svake kompanije? Prvenstveno zato što na taj način kompanije ima mogućnost isporučiti jedinstvenu vrijednost klijentima – brzo i vjerodostojno. Agilnost podrazumjeva fleksibilnost, suradnju, prilagodljivost i ono najvažnije – orijentaciju ka krajnjim korisnicima. Iterativno prilagođavanje u skladu sa promijenjivim okolnostima je ono što je osnova svake agilne kompanije.

„It does not matter how slowly you go as long as you do not stop.“ – Confucius.

7 <https://www.nytimes.com/2024/01/25/business/ecb-eurozone-interest-rates.html>

8 <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn02802/>

*A core principle of agile is working at a constant pace, which in turn enables you to deliver at a constant pace, as opposed to working sporadically and delivering nothing.*⁹

Agilnost se kao takva prvenstveno veže za sam razvoj softvera te upravljanja projektima u IT industriji. Objavljivanjem Manifesta za agilni razvoj softvera 2001. godine započinje era agilnosti. Manifesto definiše osnovna načela i principe agilnog pristupa, a nakon objavljivanja ovog dokumenta započinje period razvoja raznih agilnih metodologija i okvira, počevši sa Scrumom koji je unatoč tome što su neki od njegovih principa postojali i prije 2001. stekao veću popularnost nakon objave Manifesta. Nakon Scruma, nastali su i mnogi drugi agilni okviri (eng. framework) i metodologije kao što su Extreme Programming, Kanban, Lean i sl. koji su, unatoč sličnostima u temeljima, imali svaki svoje jedinstvene principe i pristupe.

Neki od najpoznatijih agilnih metodologija uključuju:

- **Scrum** koji se fokusira na iterativni i inkrementalni razvoj. Sadrži definisane uloge, sastanke i artefakte kako bi obezbedio transparentnost, inspekciju i prilagodljivost.
- **Kanban** je vizuelni sistem upravljanja radom, često korišćen u agilnom razvoju softvera. Osnovna ideja je optimizacija protoka rada, gde se zadaci vizuelno prikazuju na tabli, a samim tim i kontinuirano prilagođavaju prioriteti.
- **Extreme Programming (XP)** je agilna metodologija koja stavlja naglasak na tehničke aspekte razvoja softvera. Uključuje prakse poput parnog programiranja, razvoja vođenog testiranjem (eng. test-driven development ili TDD) i česte isporuke softvera.
- **Lean** je način upravljanja koji ima šire obuhvat od same agilnosti, ipak vrlo često se koristi upravo u agilnom kontekstu. Fokusira se na eliminisanje nepotrebnih aktivnosti, poboljšanje efikasnosti i isporuku vrednosti klijentima.

Nakon sticanja popularnosti u svijetu razvoja softvera, agilnost je postala prisutna i u drugim domenama – upravljanje projektima, procesima, razvoj proizvoda i sl. Danas se agilnost primjenjuje u različitim industrijama, a kako bi se upravo postiglo ono naprijed spomenuto – brža prilagodljivost dinamičnom okruženju u cilju što većeg zadovoljstva klijenata. Ono što je važno spomenuti, a što će u nastavku biti naglašeno više puta jeste da nijedna agilna metodologija nije univerzalan pristup za bilo koju kompaniju, a posebno ne osiguravajuću. Naime, praksa je pokazala da je prilagodba metodologije to što donosi uspjeh kod primjene agilnosti u poslovanju.

9 <https://digital.ai/catalyst-blog/ten-agile-quotes-from-the-worlds-most-brilliant-minds/>

Šta to (ni)je Agilna transformacija?

„It’s vital that there’s a mutual understanding and definition of what agile is. Agile is buzzword so if you don’t clarify it from the beginning, everybody will create their own interpretation.“¹⁰

Prije nego pojasnimo šta je to Agilna transformacija, najbolje bi bilo razumješti šta Agilna transformacija NIJE: Agilna transformacija ne predstavlja isključivo usvajanje agilnih metoda za razvoj softvera iako će, tokom ove transformacije mnoge kompanije usvojiti određene metodologije poput Scrum-a, Lean-a i sl., Agilna transformacija predstavlja mnogo veći poduhvat od samog usvajanje metodologije kreiranja softvera.

Tabela 1. Šta (ne) podrazumijeva Agilna transformacija?¹¹

Agilna transformacija je	Šta Agilna transformacija nije
Transformacija cjelokupne kompanije i svih njenih aspekata uključujući kulturu, ljude, procese, strategiju, tehnologiju i sl.	Usvajanje pojedinačnih agilnih principa kao što su npr. rad u sprintovima, daily scrum sastanci i sl.
Iterativni proces koji se ne dešava preko noći	Izmjena načina rada u kratkom vremenskom periodu
Promjena kulture kompanije i zaposlenika u kojima će svi pojedinci razumjeti razloge transformacije	Uspostavljanje pravila i procesa koji će preko noći zamjeniti one stare procese

Prema McKinsey & Company kompanije koje zaista prate agilne principe fokusirane su na pet glavnih faktora:¹²

1. **Strategiju** kroz koju jasno definišu šta je to što žele postići i kako žele unaprijediti poslovanje;
2. **Strukturu** kroz koju „umanjuju“ značaj hijerarhije i fokus prebacuju na manje cross-funkcionalne timove koji su ključni za implementaciju;
3. **Procese** koji moraju biti u stanju podžati eksperimentisanje, iteracije, učenje na greškama i brze prilagodbe i izmjene u ovisnosti od povratne informacije sa tržišta, od drugih timova ili klijenata;
4. **Ljudi** koji su okosnica cjelokupne transformacije. Bez zaposlenika koji istu zagovaraju i koji svoja razmišljanja i stavove (eng. mindset) moraju prilagoditi novom načinu rada, nemoguće je ostvariti dobre rezultate transformacije. Manje od 15% ispitanika vjeruje da su njihovi zaposlenici spremni za agilni način rada¹³;

¹⁰ Agile transformation in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.

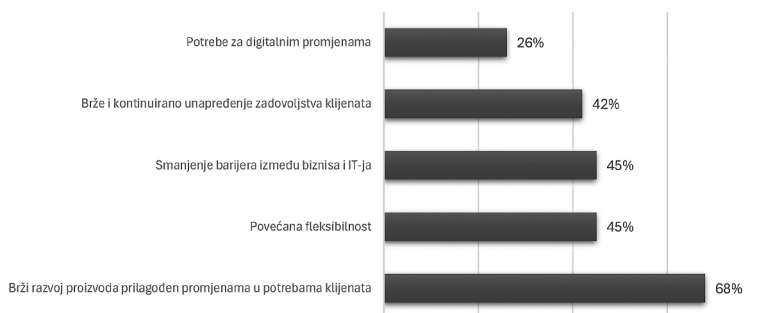
¹¹ <https://plan.io/blog/agile-transformation/>

¹² <https://plan.io/blog/agile-transformation/>

¹³ Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

5. **Tehnologiju** koja mora biti spremna da omogući adekvatne i pravovremene informacije za kompaniju. Naime, prilagodba je bit cjelokupne agilnosti, a bez pravovremenih podataka i informacija nemoguće je poduzeti adekvatne mjere.

Grafik 2. Glavni pokretači Agilne transformacije?¹⁴



Naime, Agilna transformacija predstavlja cjelokupan, složen i dugoročan proces kroz koji prolazi kompanija kako bi napravila potpuni preokret u sopstvenoj kulturi, procesima i mindset-u te kako bi usvojila i implemetirala agilne principe i metodologije. Agilna transformacija obuhvata restrukturiranje biznisa u cjelosti – usvajanje kreativnosti i inovacija, osnaživanje zaposlenika, reduciranje nepotrebnih nivoa hijerarhije i sl. Kompanije koje se nalaze pred odlukom da li ili ne prolaziti kroz Agilnu transformaciju treba da se zapitaju da li sljedeće vrijednosti i principi odgovaraju njihovim očekivanjima:

- klijent im je u fokusu,
- kontinuirano učenje je okosnica kulture kompanije,
- zaposlenici su samostalni, a suradnja između timova na visokom nivou,
- iteracije i povratne informacije cijene se više od kristalno jasnog procesa,
- razmjena informacija je na prvom mjestu,
- postojanje mikromenadžmenta je minimizirano.

Agilna transformacije se može smatrati dugoročnim procesom restrukturiranja gdje vremenom osnovni principi i ciljevi Agilne transformacije trebaju postati trajna kultura kompanije.

Kao ključne elemente Agilne transformacije literatura navodi:

- Agilne principe i vrijednosti kao što su suradnja sa klijentima, odgovor na promjene te iterativna isporuka proizvoda odnosno rješenja ili usluge;

¹⁴ Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

- Iterativni i inkrementalni razvoj gdje se finalni proizvod odnosno rješenje isporučuje u malim inkrementima kako bi se omogućila brža isporuka, prilagodljivost i eventualne ispravke u ovisnosti od povratne informacije od strane klijenta;
- Cross-funkcionalni i samoorganizirajući timovi kao osnova svake Agilne transformacije od iznimne su važnosti s obzirom da je za agilnost neophodno istovremeno poznavanje više aspekata poslovanja, ali i samostalnost koja će doprinjeti da svi zadaci budu odrađeni od početka do kraja unutar tima sa što manje eskalacija;
- Fokus na klijentu te na razumijevanju i zadovoljavanju njegovih potreba. Agilne kompanije u prvi plan stavljaju povratnu informaciju od klijenta te ga uključuju u sam proces razvoja;
- Stalna unapređenja osnova su iterativnog razvoja. Jedan od osnovnih principa agilnosti je s vremena na vrijeme pogledati unazad kako bi se sagledao cijeli proces te identifikovao potencijal za daljnja unapređenja i izmjene;
- Osnažen tim je neophodan da bi Agilna transformacija uspjela. Kako smo iznad naveli, cross-funkcionalni i samoorganizirajući timovi su baza agilnosti. Transformacija nikada ne bi uspjela ako sami timovi nemaju tu „snagu“ odnosno moć, ako nisu neovisni, ne snose odgovornost i nemaju mogućnost da donose odluke. Najveći izazov kod implementacije agilne organizacije i jeste zapravo u tome što agilnost podrazumijeva „drugačiji“ tip upravljanja u kojem menadžment treba odustati od „kontrolisanja“ svake moguće aktivnosti;
- U agilnosti planovi su fleksibilni, a prilagodbe se prave u skladu sa povratnom informaciju i drugim okolnostima koje mogu uticati na iste – kako smo već i spomenuli – brza prilagodba je ključ uspjeha;
- Kultura suradnje i razmjene je osnova uspjeha svake kompanije, ali kada je u pitanju agilnost ona je neizostavna. Transparentnost, otvorenost i podjela informacija između timova i odjela osnova su ovakvog načina poslovanja. Čak 59% anketiranih kompanija spominje kulturu kao glavni izazov u zaokretu njihove poslovne politike ka agilnosti¹⁵;
- Podrška top menadžmenta je nešto bez čega Agilna niti bilo koja druga transformacija ne može uspjeti. Međutim, istraživanja pokazuju da čak 2/3 top menadžmenta smatra da Agilna transformacija nema nikakve implikacije za njih.¹⁶

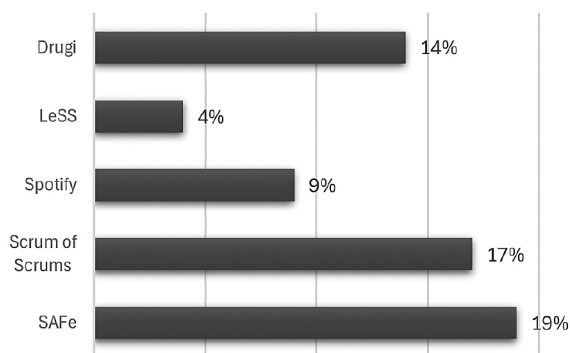
15 Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

16 Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

Modeli Agilne transformacije – „one fits all“ ili...?

Osnovno pitanje koje si kompanije uvijek postavljaju na samom početku transformacije jeste koji framework koristiti. Da li jedan framework Agilne transformacije jednako odgovara svim vrstama organizacije, da li transformacija slijepo treba slijediti set pravila i jasno strukturiran proces ili je mogućnost uspjeha veća ukoliko se koristi tailor-made pristup koji omogućava kompanijama da transformaciju oblikuju prema svojim ciljevima, strukturi, izazovima tržišta i sl.

Grafik 3. SAFe i Scrum su najčešće korišteni okviri za implementaciju agilne transformacije, ali mnogi koriste i modele prilagođene specifičnostima kompanije¹⁷



U konačnici prevladava mišljenje da je Agilnu transformaciju najbolje sprovesti kombinirajući segmente različitih framework-a kako bi upravo dobili najbolji efekat s obzirom da nijedna kompanija nije identična. Upravo zahvaljujući tailor-made pristupu nastali su neki od najpoznatijih okvira za implementaciju Agilne transformacije poput Spotify ili Netflix okvira. Ni jedna, ni druga kompanija nisu koristile isključivo jednu agilnu metodologiju nego su kombinacijama raznih faktora postizale najbolje rezultate.

Spotify Model agilnog pristupa se uglavnom veže za model adekvatan za velike kompanije dok su njegovi glavni principi:

- Korištenje specifičnih struktura (npr. Tribe, Squad, Chapter, Guild) koji otvaraju prostor za samostalan i neovisan rad i djelovanje cross-funkcionalnih timova te kontinuiranu i transparentnu razmjenu informacija i učenje;
- Uvođenje rola i pojmova specifičnih za agilne načine poslovanja (npr. Vlasnik proizvoda, backlog) koji jasno definišu odgovornosti i omogućavaju prioritizaciju aktivnosti tima;

¹⁷ Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

- Postojanja posebnih rola upravljanja (npr. Vođa Tribe-a) koji omogućava kontinuiranu usklađenost u radu između timova, ali i usklađenost sa ciljevima kompanije;
- Korištenja eksperatskih rola (npr. Spotify Coach, u nekim drugim modelima može se pronaći i naziv Agile Coach) koji omogućavaju svim zaposlenicima uključenim u proces da uče i doprinose Agilnoj transformaciji podjednako.

Kako smo već i spomenuli Netflix je također kompanija koja je razvila sopstveni tailor-made okvir Agilne transformacije čije glavne karakteristike su:

- Kultura slobode i odgovornosti u kojoj timovi imaju određenu samostalnost i neovisnost da odlučuju i imaju vlasništvo nad svojim aktivnostima;
- Cross-funkcionalni timovi koji omogućavaju efikasniji pristup i brže odlučivanje;
- Brze iteracije u kojima timovi u vrlo kratkim rokovima isporučuju nove funkcionalnosti što omogućava brze prilagodbe;
- Eksperimentisanje i inovacija koji su okosnica kulture Netflixovog poslovanja;
- Fokus na klijenta gdje su povratne informacije, analiza podataka i mišljenja klijenata osnova za donošenje odluka;
- Nepostojanje formalnog tima za upravljanje projektima te ostavljanje slobode cross-funkcionalnim timovima da sami upravljaju sopstvenim projektima i aktivnostima;
- „Chaos Engineering“ u kojem timovi testiraju sistem namjernim greškama i propustima kako bi otkrili njegove slabosti;
- Okosnica svih procesa su podaci koje Netflix koristi da bi razumio ponašanje korisnika te planirao naredne korake.

„Organisations that scale Agile often tailor existing frameworks or develop their own Agile framework. We see this for two reasons:

- 1. They believe customisation of one or more frameworks is required to catch the specifics of organisation*
- 2. They would like to align all current initiatives based on different frameworks and all energy from various teams. A new framework is neutral ground where everyone is able to contribute his or her good practices.”¹⁸*

Oba gore spomenuta modela sadrže u sebi određene elemente tradicionalnih agilnih metodologija poput SAFE-a, SCRUM-a, Kanban-a i sl. međutim oba modela su tailor-made za potrebe i okruženje u kojem funkcionišu ove kompanije. Koliko god su ovi modeli doprinjeli uspjehnosti ovih transformacija

¹⁸ Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

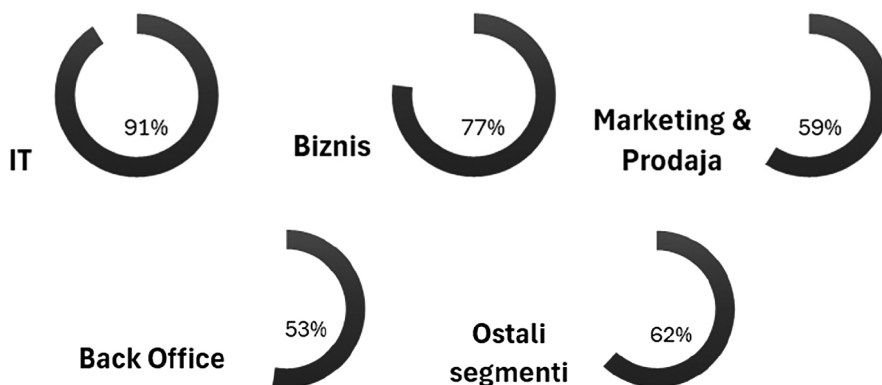
i duboko su usađeni u njihovu kulturu i osnovne vrijednosti, ne znači da bi isti ovi modeli bili adekvatni za neke druge kompanije. Iz tog razloga pristup tailor-made Agilne transformacije je od ključne važnosti za njen uspjeh.

Agilna transformacija u praksi

Agilna transformacija u sektoru osiguranja nije sasvim nova tema. Mnoge velike osiguravajuće kompanije odlučile su se na ovaj korak kako bi unaprijedile svoje poslovanje i uspješno se nosile sa nadolazećim trendovima i izazovima unutar ove industrije. Možda najpoznatije osiguravajuće kompanije koje su u spovele agilnu transformaciju su ING, Signal Iduna, Allianz i AXA. Pored njih, u toj skupini su još i Nationwide, Zurich Insurance Group, State Farm. Fokus svih ovih transformacija uglavnom se tiče nekoliko glavnih segmenata:

- kreiranje strategija čija okosnica su digitalna i agilna transformacija,
- uvođenje agilnih metoda ne samo u domenu IT-ja nego i poslovnih operacija,
- jačanje iskustva klijenata gdje su sva nastojanja usmjerili ka tome da agilne metode iskoriste da što brže i kvalitetnije odgovore na potrebe klijenata i isporučuju inovativna rješenja,
- formiranje timova za inovacije i pojačana suradnja sa InsureTech kompanijama kako bi unaprijedili kulturu inovacije i eksperimentisanja,
- uvođenje agilnog mindset-a i cjelokupni zaokret u kulturi poslovanja,
- kontinuirani treninzi za zaposlenike i razvoj u cilju sticanja kompetencija vezanih za agilne metodologije.

Grafik 4. Do kojeg nivoa je svaki poslovni segment usvojio Agilne principe i pristupe?¹⁹



¹⁹ Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

Kroz sve prethodno spomenuto vidimo da svaka Agilna transformacija ima određene zajedničke karakteristike: fokusiranost na klijenta, usvajanje agilnih metodologija u domeni IT-ja, ali i drugih segmenata biznisa, ciljani trening i razvoj zaposlenika kako bi što lakše prihvatili novi način rada (eng. new-way-of-working ili NWoW), kulturološke promjene unutar kompanije i obaveznu izmjenu mindset-a zaposlenika, osnaživanje zaposlenika kako bi se osjećali spremnim i dovoljno kompetentnim donositi odluke i na kraju, ali ne i najmanje važnu, neophodnu podršku top menadžmenta.

Međutim, teorija je jedno, a u cjelosti je druga stvar ono što se dešava u praksi. Naime, teorija Agilne transformacije na papiru zaista zvuči apstraktno. Možemo pročitati na stotine štiva, članaka, odslušati treninge i kurseve, ali i dalje ostaje pitanje kako tu svu teoriju sprovesti u praksi. U nastavku ćemo se posebno osvrnuti na potrebne korake kako bi Agilna transformacija bila efikasna i u životu kao i na papiru, ali i neke bitne segmente koji prate ovu vrstu transformacije i uglavnom se pojavljuju kod svake kompanije koja je odlučila sprovesti.

Za početak, važno je zapitati se u kojoj fazi razvoja je kompanija i da li je baš Agilna transformacija ono što joj je potrebno u ovom trenutku. Agilna transformacija kao takva iziskuje ogromne napore, ne samo određenog broja zaposlenika nego cjelokupne kompanije. Da li se u kompaniji dešava neka druga velika izmjena ili transformacija, da li je kompanija u zreloj fazi poslovanja, da li je samo poslovanje i uspješnost kompanije stabilno ili je pak u uzlaznoj ili silaznoj putanji...? Sve su ovo pitanja na koja mora postojati odgovor prije upuštanja u poduhvat zvani Agilna transformacija.

Definisati viziju i strategiju. Da, moguće je implementirati Agilnu transformaciju i bez jasno definisane strategije, ali da li je u cjelosti svrsishodno?! Agilna transformacija treba da posluži kao alat uz pomoć kojeg će strategija kompanije biti uspješno implementirana. Sprovodeći Agilnu transformaciju bez definisanog cilja šta se njome želi postići je isto kao da besciljno hodati kilometrima. Također, govoreći o vezi strategije i Agilne transformacije bitno je spomenuti jednu vrlo važnu činjenicu – smanjenje troškova kao prateći efekat Agilne transformacije je moguće i vrlo izvjesno, međutim, smanjenje troškova kao primarni cilj i rezultat Agilne transformacije nije ono što se treba očekivati.

Analizirati stanje u kompaniji. Vrlo je važno vidjeti sa čime trenutno kompanija raspolaže, kakva je kultura unutar kompanije, kakva je upravljačka struktura, da li se već neki od principa agilnih metodologija redovno koriste, te posljednje, ali slobodno možemo reći najvažnije pitanje – gdje se može očekivati otpor vezano za potencijalnu transformaciju? Da li otpor koji se može očekivati u sprovođenju same Agilne transformacije dolazi od strane menadžmenta ili zaposlenika? Naime, otpor je u određenoj mjeri razuman, ali vrlo je važno znati ko je „na strani“ transformacije kako bi ista bila što uspješnije izvedena. Iz tog razloga je neophodno oslušivati kretanja unutar kompanije i šta je obavezno – susresti se sa top i srednjim menadžmentom

kako bi čuli njihovo mišljenje, šta znaju o agilnosti, da li transformaciju vide kao novi izazov ili samo „još jedan projekat“, da li su uzbuđeni ili prestrašeni zbog izmjena koje ih čekaju. Na taj način osiguravamo:

- jedinstveno shvatanje same Agilne transformacije,
- ujednačavanje očekivanja od strane svih stakeholdera,
- definisanje jakih, ali i slabih tački u smislu ljudskih potencijala,
- stvaranje pozitivnog okruženja te
- definisanje potencijalnih ciljeva koje želimo ostvariti transformacijom.

Ukratko, ispitivanjem stavova i mišljenja zaposlenih utvrđujemo gdje smo, ali i gdje želimo biti nakon same transformacije.

Izgradnja tima koji će širiti pozitivnu energiju i promovisati Agilnu transformaciju je od ključne važnosti za svaku kompaniju. Kao što je već nekoliko puta naglašeno, transformacija mora biti podržana od strane top menadžmenta. Zaposlenici nikada neće prihvatiti tako velike izmjene koje nosi sama transformacija ukoliko ne vide da je glavni zagovornik iste upravo top menadžment. Također, ukoliko top menadžment podržava samu Agilnu transformaciju, znači da podržava i njen osnovni princip – osamostaljivanje i osnaživanje timova koji kao takvi brzo isporučuju rezultat zahvaljujuću mogućnosti donošenja brzih i neovisnih odluka. Također, Agilna transformacija podrazumijeva specifičnu organizacionu strukturu. Leaderi i njihov mindset su tu od krucijalne važnosti. Njihovo zalaganje i promovisanje same transformacije, uspjeha i ciljeva ključni su za motivaciju svih drugih učesnika.

Plan Agilne transformacije (eng. Blueprint) je vrlo važan segment koji treba definisati prije samog početka implementacije. Taj plan ne sadrži samo aktivnosti koje trebaju biti sprovedene kao i njihove rokove, nego upravo sve naprijed spomenute segmente – ko je sponzor planirane transformacije, ko su ključne osobe iz srednjeg menadžmenta koji je sprovode, kako izgleda srednjoročna strategija i ciljevi koji se žele postići i naravno, analiza postojećeg stanja te prednosti i nedostaci koji je prate.

Naime, Agilna transformacije nije alat kojim se uklanjaju samo određeni nedostaci unutar kompanije. Ukoliko je to samo po sebi cilj, Agilna transformacija tu neće pomoći. Međutim, cjelokupno restrukturiranje poslovanja kroz principe Agilne transformacije uz usklađenost ciljeva i očekivanja svih stakeholdera donijet će kompaniji mnogo više nego samo uklanjanje nekih površnih nedostataka poslovanja, procesa, nedostatka resursa i sl.

„Start with a small front-runner tribe. Adopting agile at an enterprise level from start is a challenging undertaking; rather insurers should begin the journey with a single front-runner tribe before scaling it across the organization.“²⁰

20 Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.

Naime, prema McKinsey-u: „Blueprint agilnog operativnog modela je mnogo više od same organizacijske strukture i mora prikazati cjelokupnu viziju i način kako novi operativni model treba funkcionisati“.²¹

Kreiranje jasnog blueprinta odnosno plana Agilne transformacije podrazumijeva nekoliko koraka:

1. Definirati kako i u kojim tačkama poslovanja kompanija kreira vrijednost te kako ju klijenti mogu razlikovati od konkurencije. Ovdje je ključno shvatanje procesa, proizvoda i specifičnih karakteristika koje kroz agilni pristup mogu biti dodatno unaprijeđene.
2. Kao što je već spomenuto, definisanje buduće organizacione strukture je ključno kako bi transformacija bila uspješna. Uglavnom se sama organizaciona struktura u ovim situacijama svodi na timove koji imaju zajedničke ciljeve i fokusirani su na jedan segment poslovanja i čiji cilj je kroz agilne principe isporučiti finalni proizvod, bio to softver, njegova pojedinačna funkcionalnost, proizvod ili usluga i sl.
3. Vrlo je bitno definisati sam način rada samih agilnih timova. Koliko često i koje sastanke imaju, od kojih zaposlenika se sastoje, koje specifične uloge iz agilne metodologije postoje unutar svakog tima, kako su međusobno povezani i sl.
4. Osnova ovakve vrste transformacije su alati koji nam omogućavaju da budemo agilni. Ukoliko osiguravajuća kompanija ima zastarjele aplikacije koje ograničavaju svakog zaposlenika u obavljanju njegovih dnevnih operativnih aktivnosti, ukoliko ne postoji adekvatan alat za svakodnevnu komunikaciju između timova, praćenje zadataka i isporuka, vrlo je vjerovatno da ni Agilna transformacija neće biti uspješna.
5. I na samom kraju potrebno je definisati i rokove u kojima će određene, planirane aktivnosti biti finalizirane.

Kada se odlučuje o pristupu samoj Agilnoj transformaciji neophodno je razmotriti i opcije kojom brzinom istu sprovesti. Moguće je ići korak po korak, sprovodeći Agilnu transformaciju segment po segment poslovanja, pri tome imajući mogućnost prilagodbe prije nego se osiguravajuća kompanija obaveže na punu transformaciju. Također moguće je u cjelosti se posvetiti Agilnoj transformaciji i izvesti hronološki slijed koraka u kojima kompanije postiže punu Agilnu transformaciju u dužem vremenskom periodu. Nijedan od ova dva načina nije niti ispravan niti pogrešan, stvar je tome šta osiguravajuća kompanija želi postići, međutim većina osiguravatelja se uglavnom odlučuje za pilotiranje Agilne transformacije u određenom segmentu poslovanja, gdje bi efekti mogli biti najviše uočljivi. Prema istraživanju KPMG-ja čak 50%

²¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

ispitanika izjasnilo se da u datom momentu sprovodi agilni pilot projekat ili sprovode agilne metodologije unutar IT odjela sa intencijom da proširi agilnost i na cjelokupnu kompaniju u iduće tri godine.²² Pilot projekat ima sve odlike same Agilne transformacije te omogućava svim učesnicima da uz metodu pokušaja i pogreške vide kako je to najbolje pristupiti samoj transformaciji. Unutar pilot projekta dvije stvari su uglavnom vrlo važne za samu osiguravajuću kompaniju – dokazati da sama Agilna transformacija donosi određenu vrijednost za kompaniju te trenirati i obučiti zaposlenike kako bi već kroz pilot projekat stekli sposobnosti za daljnju sprovedbu Agilne transformacije.

„We choose step by step implementation involving three business units first rather than a big bang. We have transformation Leader who has driven the work forward and it has been invaluable that the Transformation leader has knowledge of the entire business.“²³

I onda kada je pilot projekat uspješno implementiran, činjenica je da to ne mora garantovati uspjeh cjelovitoj implementaciji Agilne transformacije. Veliki je broj razloga za to međutim, neki se ipak mogu izbjeći:

- Za sprovođenje Agilne transformacije vrlo je važno definisati gdje leži stvarna vrijednost za osiguravajuću kompaniju. Učiniti odjele agilnim neće učiniti ništa posebno za samo poslovanje kompanije, ali utvrditi lance poslovanja gdje leži najveća vrijednost za kompaniju je mnogo svrsishodnije;
- Mnogo kompanija sprovede Agilnu transformaciju (ili bilo koju drugu vrstu transformacije) bez jasne komunikacije prema svim zaposlenim. Vrlo je važno osmisliti cjelokupan koncept kada je u pitanju bilo koja vrsta komunikacije – od svrhe i ciljeva, do ostvarenja i narednih koraka;
- „Privrženost“ starim ne-agilnim procesima i konceptima rada nekada je velika prepreka postizanju pune agilnosti. Iz tog razloga, neophodno je segment po segment definisati i mijenjati zastrjele, ne-agilne koncepte poslovanja.

Kako Agilni osiguravatelj izgleda u stvarnom životu?

Iako sama agilnost ne zagovara postojanje mnoštva pravila, detaljno planiranje, datume i rokove, ipak postoje određeni slijed koraka i aktivnosti koji vode osiguravatelje do ispravno uspostavljene agilne organizacije.

“...we unfortunately must conclude that working according to agile principles is in many respects the exact opposite of the traditional understanding of work in the insurance industry.“²⁴

22 Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.

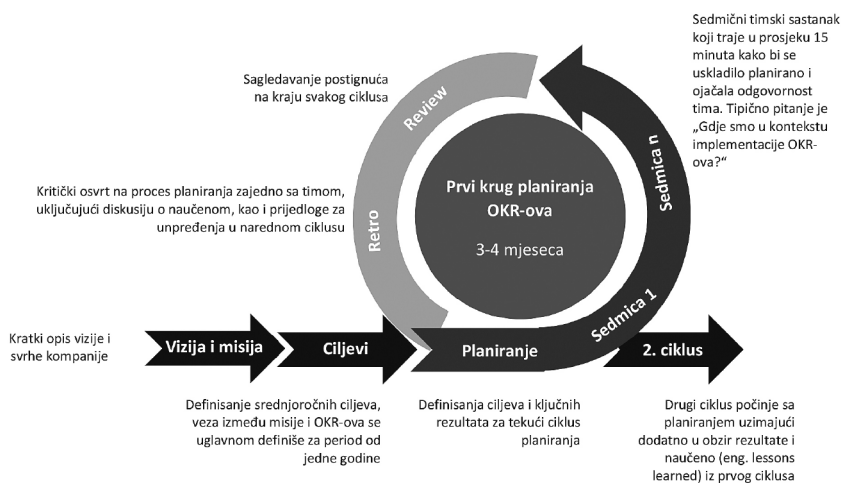
23 Agile transformation in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.

24 How insurers can design for agility and embrace uncertainty, strategy&, Part of the PwC network, 2021.

Svaka transformacija počinje definisanjem strategije i vizije (Slika 2) same kompanije. Potrebno je jasno definisati šta to želimo postići u određenom vremenskom periodu, koje su slabosti kompanije koje time želimo prevazići te koji su finalni ciljevi same Agilne transformacije. Uglavnom se Agilna transformacija fokusira na klijenta, postizanje punog kapaciteta digitalizacije, brzi pristup tržištu, uklanjanje barijera između IT-ja i biznisa te su i ciljevi usmjereni upravo u tom pravcu. Bitno je još jednom podcrtati dvije stvari, a to su prvenstveno činjenica da Agilnu transformaciju ne možemo koristiti isključivo kao alat unapređenja internih slabih tačaka, te ni kao alat za smanjenje troškova. Fokusirati se samo na to, i posmatrati to kao krajnji cilj transformacije osudilo bi je na propast.

S obzirom da je strategija osnova svake transformacije neophodno je da se omogući mjerenje njenog ostvarenja odnosno da se uspostavi metrika kojom će se pratiti da li transformacija napreduje kako je planirano. U Agilnom pristupu u ovom kontekstu se uglavnom spominju OKR-ovi (Objectives and Key Results) koji predstavljaju ciljeve i definisane ključne rezultate. OKR predstavlja agilan okvir za postavljanje ciljeva i praćenje njihovog ostvarivanja u organizaciji koja prolazi kroz Agilnu transformaciju. Ciljevi (Objectives) su ambiciozne, inspirativne izjave koje proizilaze iz same strategije i koje definišu željene ishode, dok su ključni rezultati (Key Results) merljivi pokazatelji koji kvantifikuju uspeh u postizanju tih ciljeva. Vrlo važno za OKR-ove jeste da oni nisu statični. OKR-ovi u kontekstu Agilne transformacije predstavljaju prilagodljivu metriku koja odgovara promjenama u okruženju. Uglavnom se planiraju na kvartalnom nivou i posljedično i prilagođavaju u ovisnosti od rezultata.

Slika 1. Anilnost u svakodnevnom nošvanju²⁵



²⁵ How insurers can design for agility and embrace uncertainty, strategy&, Part of the PwC network, 2021.

Koja je osnovna razlika između agilnih OKR-ova i već dobro poznatih KPI-jeva (Key Performance Indicators)?

- **Priroda ciljeva** koji su kod OKR-ova obično ambiciozni, orjentisani na rezultate i usmjereni ka postizanju vizije ili misije organizacije. Sa druge strane KPI-jevi su često specifični mjerljivi pokazatelji performansi koji se koriste za praćenje konkretnih aspekata poslovanja. Mogu biti vezani za efikasnost, efektivnost ili druge ključne performanse.
- **Fleksibilnost** je vrlo uobičajena kod OKR-ova koji su po prirodi prilagodljivi i iterativni. Ciljevi i ključni rezultati mogu se mijenjati tokom vremena kako bi se odražavale promjene u strategiji ili okruženju. KPI-jevi su uglavnom definisani unaprijed, te nisu promjenjive prirode.
- OKR-ovi su isključivo **usmjereni na ishode** odnosno fokusiraju se na postizanje željenih ishoda i rezultata te su postavljeni na visokom nivou i inspirišu cjelokupnu kompaniju ka postizanju velikih promjena. KPI-jevi se često fokusiraju na mjerenje performansi u određenim oblastima i uglavnom su manje ambiciozni.

„Ninety percent of those that tried and accepted agile do not want to go back to the previous situation“²⁶

Zbog specifičnosti i prirode industrije, osiguravajuće kompanije uglavnom koriste kombinaciju OKR-ova i KPI-jeva kako bi postigli balans između ambicija i mjerljivih performansi. OKR-ovi su vrlo slični u svakoj industriji, ipak ispod je dato nekoliko primjera koji bi se mogli primjeniti i kod osiguravajućih kompanija:

1. Cilj (Objective) – Povećanje efikasnosti operacija

- Ključni rezultati (Key results)
 - Smanjiti prosječno vrijeme obrade odštetnih zahtjeva sa 7 na 4 dana;
 - Povećati automatizaciju procesa odobrenja nestandardnih polisa na 95% uz pomoć vještačke inteligencije;
 - Implementirati sistem virtualnih asistenata za podršku prodajnoj mreži kako bi smanjili broj dolaznih poziva i ubrzali proces prodaje i podrške korisnicima.

2. Cilj (Objective) – Povećanje zadovoljstva korisnika

- Ključni rezultati (Key results)
 - Povećati Net Promoter Score (NPS) sa trenutnih 45 na 60 do kraja kvartala;
 - Implementirati online sistem za praćenje statusa zahtjeva klijenata;
 - Povećati ocjenu zadovoljstva krajnjeg klijenta sa postojećih 4,2 na 4,7.

²⁶ Agile transformation in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.

3. Cilj (Objective) – Unapređenje digitalne prisutnosti i efikasnosti

- Ključni rezultati (Key results)
 - Povećati broj online prodatih polisa za 20% u odnosu na prethodni kvartal;
 - Razviti mobilnu aplikaciju koja omogućava korisnicima podnošenje odštetnih zahtjeva i online kupovinu polisa putem mobilnog uređaja.

Da bi bili agilni, osiguravatelji moraju u cjelosti prilagoditi organizacijsku strukturu novom pristupu rada. Hijerarhijske podjele i mnoštvo nivoa menadžmenta su u ovom kontekstu zastrajeli način poslovanja. Nije na odmet još jednom ponoviti – timovi u agilnoj postavci trebaju biti bez ili sa što manje hijerarhijskih nivoa, cross-funkcionalni, samoorganizirajući i osnaženi da samostalno donose odluke u cilju što bržeg odvijanja svih aktivnosti. U agilnoj postavci moguća su dva oblika organizacije:

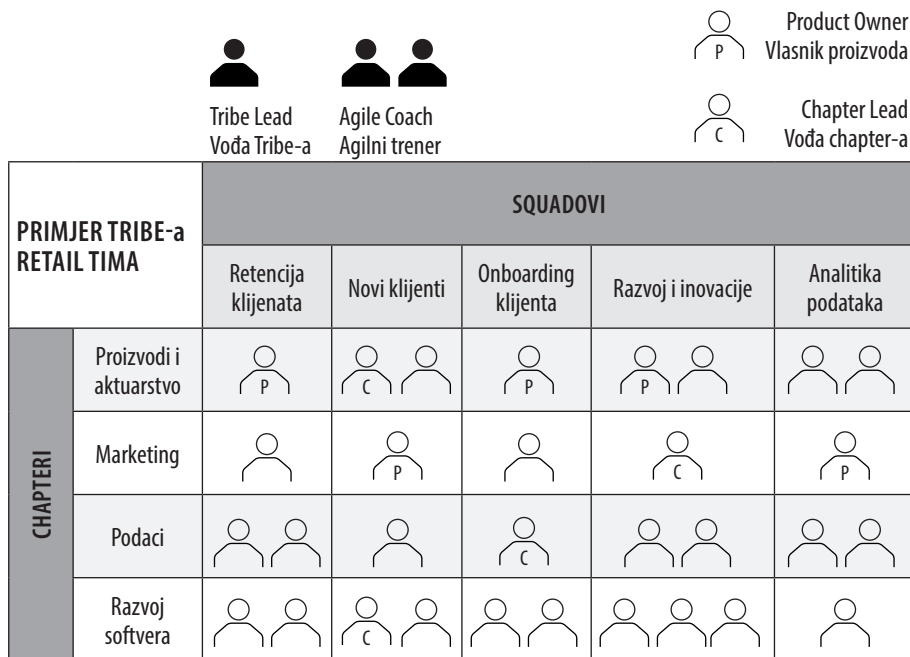
- Samoorganizirajući timovi koji se bave svakodnevnim operativnim aktivnostima (eng. business-as-usual ili BAU)
- Tribe-ovi koji imaju sopstvenu strukturu koja se sastoji od više Squad-ova.

Uglavnom sve osiguravajuće kompanije koje su prošle Agilnu transformaciju sastoje se od miksa obje vrste timova. Samoorganizirajući BAU tim u agilnoj postavci može na primjer biti tim koji se bavi rješavanjem odštetnih zahtjeva. Naime, cjelokupna postavka osiguravajućih kompanija bazirana je na tradicionalnim procesima koji podrazumjevaju da su zaposlenici uglavnom usko specijalizirani za obavljanje jedne ili tek nekoliko vrsta aktivnosti. Kada govorimo o užoj specijalizaciji možemo spomenuti likvidatore šteta, procjenitelje šteta, zaposlenike u dolaznom call centru i sl. Već posljednjih godina većina osiguravajućih kompanija trudi se organizovati timove u kojima se odvijaju operativni, dnevni procesi tako da zaposlenici postaju svojevrsni all-rounder-i – osobe koje mogu obavljati sve aktivnosti unutar tima podjednako, te koje su u stanju izvršiti proces od njegovog početka do kraja (eng. end-to-end ili E2E) i biti odgovorni za njegovu uspješnost. Upravo takva postavka početak je koji vodi kompaniju u model malih, hijerarhijski plitkih, samoorganizirajućih timova.

„This requires deciding what the organization will solve with agility, redesigning the organization as a network of small empowered teams and deploying agile governance and processes. The agile transformation also involves rethinking the people model in a nonhierarchical environment and modernizing core technology components.”²⁷

27 Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.

Slika 2. Agilna organizaciona struktura



Organizacijska struktura koja se sastoji od Tribe-ova mnogo je složenija i naprednija vrsta agilne strukture. Struktura Tribe-ova unutar osiguravajuće kompanije upravo je vezana za kreiranje njene strategije i vizije kao i OKR-ova. Iz ovih koraka upravo proizilazi definisanje potrebe za određenim Tribe-ovima – naime, postojanje Tribe-a vezano je za određeni strateški cilj same osiguravajuće kompanije. Tribe-ovi se sastoje od više Squad-ova koji su definisani po određenom kriteriju odnosno svaki od njih radi na određenom setu aktivnosti čije izvršenje u konačnici dovodi do ispunjenja nekog od strateški zadatih ciljeva. Vrlo dobar primjer Tribe-a unutar osiguravajuće kompanije može biti Tribe koji je fokusiran prije svega na bržu uslugu i veću retenciju Retail klijenata, ili Tribe čiji fokus je na unapređenju operativne izvrsnosti unutar segmenta poslovanja Šteta ili unutar Aftersales procesa osiguravajuće kompanije, a kako bi ubrzali same procese, eventualno uticali na optimizaciju troškova i ujedno povećali zadovoljstvo klijenata.

„There is a lot more to an agile transformation than using different technological tools and changing the way people work. These steps are necessary but they have to be backed up with a deep cultural shift throughout the entire organization, starting from the top down. The overall goal of an agile

*transformation is to change the organization to one where creativity and innovation are fully embraced; where employees are empowered and work with minimal supervision; and where hierarchies are flattened and unnecessary layers of management stripped away.*²⁸

Chapter-i okupljaju zaposlenike istih profila, omogućavaju razmjenu znanja i najbolje prakse između Squad-ova te omogućavaju stabilno okruženje za pojedinačne eksperte. Vođa Chapter-a pored toga što je i član određenog Squada odgovoran je i za profesionalni razvoj i trening učesnika tog Chapter-a

Više puta smo u kontekstu Agilne transformacije spomenuli i samo smanjenje hijerarhijskih nivoa. Upravo to je moguće postići sa uvođenjem ovakve organizacijske strukture. U ovakvoj postavci kakva je iznad spomenuta, vrlo važno je nekoliko uloga koje su u cjelosti novina poredeći sa tradicionalnom strukturom osiguravajuće kompanije:

- Tribe Lead ili Vođa Tribe-a,
- Product Owner ili doslovno prevodeći „Vlasnik proizvoda“²⁹,
- Agile Coach ili Agilni trener.

Pojasnit ćemo odgovornosti svake od spomenutih uloga, ali obrnutim redoslijedom od prikazanog. Zašto? Zato što bez Agilnog trenera (eng. Agile Coach) ne postoji ni agilna kultura, a posljedično ni Agilna transformacija. Agilni trener je uglavnom zadužen za trening i edukaciju svih zaposlenika koji učestvuju u samom procesu Agilne transformacije. Ti treninzi ne odnose se samo na menadžment, niti bilo koju specifičnu skupinu zaposlenika. Naime, svi zaposlenici moraju proći jedinstven trening kako bi stekli takav mindset u kojem će agilno posmatrati kao novu realnost. Agilni trener treba raditi na promociji agilnosti, change management-a, treba nastupati kao mentor te predvoditi samu promjenu kulture poslovanja unutar osiguravajuće kompanije. Iako je njegov posao najintenzivniji na samim počecima ono što je važno jeste stalno unapređenje i kontinuirani treninzi svih zaposlenika. Kada je agilnost u pitanju, neophodno je redovno održavatio radionice, treninge, osmišljavati nove agilne događaje koji će doprinjeti sposobnostima zaposlenika i kulturi kompanije. Agilni trener sa drugim zaposlenim treba raditi na razvoju načina praćenja uspješnosti same transformacije, te zajedno sa top menadžmentom raditi na promociji osnaživanja timova. Vrlo često kompanije formiraju tzv. Agile Center of Excellence kako bi promovisali stalno učenje o agilnim metodologijama i principima.

28 Agile transformation in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.

29 Pod pojmom „proizvod“ ovdje se ne podrazumijeva nužno osiguravajući proizvod, niti pojedinačna funkcionalnost ili softver. Pod „proizvodom“ ovdje podrazumijevamo i set specifičnih aktivnosti vezanih za određeni strateški cilj kompanije. U našem primjeru pod proizvodom bi se npr. podrazumijevale aktivnosti koje doprinose retenciji klijenta ili razvoju i inovacijama u domeni Retail-a.

„Chapters ensure tribes have the functional excellence insurers have always required and squads ensure they have the flexibility and agility they need in the next normal.“³⁰

Ukratko, Agilni trener služi kao vodič, mentor i fasilitator, pomažući timovima i organizacijama da se snalaze u izazovima usvajanja agilnog rješenja i osiguravaju kontinuirano poboljšanje u njihovim procesima. Ova uloga zahtijeva kombinaciju tehničke stručnosti, interpersonalnih vještina i duboko razumijevanje agilnih principa.

Vlasnik proizvoda (eng. Product Owner) u svakom agilnom okruženju pa tako i unutar osiguravajuće kompanije, uglavnom obnaša ulogu glavne poveznice između biznisa i IT-ja osiguravajući na taj način da isporuka i prioritizacija ispune same ciljeve osiguravajuće kompanije, ali i zahtjeve tržišta. Iako je više puta spomenuto da Agilni principi podrazumjevaju samoorganizirajuće timove, Vlasnik proizvoda na svojevrsan način djeluje kao upravljač samog Squad-a osiguravajući pri tome suradnju između Squad-a i drugih stakeholder-a, upravljanje rizikom rada Squad-a kao i usklađenost sa eventualnim zakonskim propisima, prioritizaciju zahtjeva Squad-a te osigurava da vrijednost koju Squad isporučuje bude usklađena sa tržišnim zahtjevima.

„With business and IT working closely as a single unit, they spend less time on alignment, syndication and decision preparation.“³¹

Uloga Vlasnika proizvoda u Agilnoj transformaciji osiguravajuće kompanije uključuje balansiranje poslovne strategije, potreba kupaca i razvojnih sposobnosti. Kroz efikasnu saradnju, određivanje prioriteta i kontinuirano poboljšanje, Vlasnik proizvoda pomaže u uspješnoj implementaciji agilnih praksi u domenu osiguranja.

Vođa Tribe-a (eng. Tribe Lead) kao takav ima vršnu odgovornost za postizanje ciljeva samog Tribe-a odnosno određenog seta ciljeva iz strategije samog osiguravatelja. Bez obzira koju vrstu agilne metodologije osiguravajuća kompanija koristi kroz svoju transformaciju uvijek postoji neka rola koja se možda ne zove isto, ali obavlja istovjetnu funkciju poput Tribe Lead-a. Njegova uloga se ogleda u kombinaciji leadershipa i upravljanja Tribe-om i Squad-ovima te također mora posjedovati dostatno znanje i sposobnosti vezane za agilne principe kako bi na nivou kompanije maksimalno mogao doprinjeti samoj transformaciji.

Nekoliko puta smo spomenuli iterativni pristup razvoju koji je jako važan za sve kompanije koje primjenjuju agilnost. Šta to znači u kontekstu Agilne

30 Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.

31 Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.

transformacije? Iterativni pristup u ovom kontekstu znači da se sve aktivnosti odvijaju u okviru sprintova što je jedinstven ciklus u agilnom poslovanju koji se odnosi na kratke, fiksne periode intenzivnog rada, obično između jedne i četiri sedmice, tokom kojih se tim fokusira na završavanje određenog skupa zadataka ili ciljeva. Ovi ciljevi se često definišu unaprijed upravo na sastancima posvećenim planiranju te se mogu promijeniti ili prilagoditi na osnovu povratnih informacija i prioriteta. Tokom sprinta, tim obično održava redovne sastanke kako bi pratio napredak, identifikovao eventualne prepreke i prilagodio plan prema potrebi. Nakon završetka sprinta, tim obično predstavlja ostvarene rezultate i prilagođava plan za naredni sprint. Sprintovi omogućavaju agilnim timovima da iterativno razvijaju finalni proizvod, omogućavajući brže prilagođavanje promjenama i isporučivanje vrijednosti krajnjim klijentima.

Ovakav pristup dozvoljava timovima da testiraju svoje proizvode i pretpostavke, sagledavaju reakciju krajnjeg klijenta i tržišta dodajući vrijednost proizvodu u narednoj iteraciji kako bi u konačnici osigurali da proizvod u cjelosti obuhvata sve zahtjeve tržišta. Kada govorimo o proizvodu u ovom smislu, ne misli se isključivo na proizvod osiguranja, poput paketa zdravstvenog osiguranja, nego se misli na bilo koju drugu uslugu, funkcionalnost i sl. koju osiguravajuća kompanija pruža svom klijentu. Zbog svih gore navedenih razloga, u agilnoj postavci osiguravajuće kompanije uvijek se govori o minimalno održivom proizvodu (eng. Minimum viable product ili MVP) što zapravo predstavlja proizvod koji je minimalno razvijen, ali i kao takav zadovoljava potrebe tržišta te se u samoj Agilnoj transformaciji koristi za oslušivanje tržišta i potreba klijenata.

Šta osiguravatelj dobije uvodeći pojam MVP-a u dnevne aktivnosti? Brži izlazak na tržište, osiguravanje potrebe klijenta te mogućnost brže prilagodbe u turbulentnom okruženju.

I u konačnici, ciljevi se moraju planirati, Tribe-ovi i Squad-ovi moraju funkcionisati na dnevnom nivou. U tome im jako pomaže specifična struktura agilnih sastanaka koji su kratki, interaktivni i sa jasnim ciljem. Jasno se zna ko vodi sastanak odnosno ko je odgovoran za držanje fokusa na bitnim temama. Agilni sastanci omogućavaju timu da efikasno upravlja svojim radom, identifikuje i rješava probleme te da kontinuirano unapređuje svoje performanse. Bez obzira koju metodologiju Agilne transformacije osiguravateljna kompanija primjenjuje, svi se sastanci tematski svode uglavnom na:

- planiranje,
- monitoring napretka i
- sagledavanje rezultata i učenje na pogreškama.

U skladu sa gore spomenutim, sastanci imaju različite nazive i frekvencije odvijanja, uglavnom su vezani za sprintove ili za generalno planiranje na nivou kompanije. Prema tome možemo razlikovati:

- **Daily Stand-up** gdje se tim sastaje kako bi podijelio informacije o aktivnostima koje su završene od posljednjeg sastanka, o tome šta se planira uraditi taj dan te se također diskutuje o eventualnom postojanju prepreka za daljnje izvršavanje aktivnosti.
- **Sprint Planning** čiji osnovni ciljevi jeste planiranje narednog sprint-a te prioritizacija aktivnosti.
- **Sprint Review** tokom koje se sagledavaju sve funkcionalnosti koje su završene tokom prethodnog sprinta, kako bi svi uključeni mogli vidjeti napredak i dati povratne informacije te kako bi se u narednoj iteraciji napravila i određena poboljšanja.
- **Sprint Retrospective** koji je zapravo svojevrsan nastavak Sprint planning-a i gdje tim analizira šta je išlo dobro, šta može biti bolje te identifikuje akcije za poboljšanje. Cilj same retrospektive je kontinuirano učenje i unapređenje rada tima.

Nakon završetka prvog ciklusa (Slika 2.) koji u ovakvom okruženju uglavnom traje oko 3 mjeseca, sve kompanije novi ciklus započinju sagledavanjem aktivnosti koje su se odvijale u prethodnom ciklusu te novim krugom planiranja OKR-ova kao i daljnjih aktivnosti za sve Tribe-ove. Takvi sastanci nose zvučna imena poput Big-room-planning i sl. te njima prisustvuju predstavnici svih Tribe-ova koji imaju za glavni cilj utvrditi kako se odvija progres, identifikovati međuovisnosti između Tribe-ova i Squad-ova i njihovih aktivnosti te definisati naredne korake. Učestalo odvijanje ovakvog vida sastanaka omogućava kontinuiranu prilagodbu trenutnim kretanjima u okruženju.

Naravno da je IT kao domena naizostavan segment svake transformacije – počevši od načina praćenja projekata kroz sofisticirane agilne aplikacije pa do posebnih developerskih praksi koje omogućavaju racionaliziran razvoj softvera, kao i praksi razvoja IT mikroarhitekture koja podrazumijeva formiranje takve IT arhitekture unutar kompanije u kojoj se veće aplikacije dijele u više manjih kako bi se omogućio neovisan proces razvoja i brža isporuka novih verzija.

U više navrata je spomenuta i činjenica da je fokus na klijenta jedna od glavnih okosnica same Agilne transformacije. Povratna informacija od klijenta je polazna osnova za kreiranje agilnog pristupa i njegovo odvijanje kroz vrijeme. A da bi to bilo omogućeno, također su od iznimne važnosti različite CRM aplikacije koje prikupljaju informacije o klijentu i prate njegovu interakciju sa kompanijom do aplikacija koje podržavaju interaktivno i pravovremeno praćenje klijentovog zadovoljstva s obzirom da je kvantifikacija zadovoljstva vrlo važan pokazatelj u ovom okruženju. Ove vrste aplikacija omogućavaju holistički pristup klijentu koji zadovoljava kriterije agilnosti i omogućava kontinuiranu prilagodbu svih aktivnosti koje je čine.

Također, kontinuiran je fokus na jedan segment aplikacija i to na one aplikacije odnosno agilne alate koji olakšavaju i ubrzavaju svakodnevne aktivnosti. Prvenstveno tu mislimo na alate korištene za komunikaciju između timova, ali i za samo planiranje dnevnih zadataka i praćenje aktivnosti u agilnom okruženju poput Jira-a, Trello-a, Confluence-a, Microsoft Teams-a, Zoom-a i sl.

Izazovi sprovođenja Agilne transformacije u praksi

Unatoč izvršnoj pripremi vrlo je moguće da je sama Agilna transformacija naići na brojne izazove tokom provođenja unutar kompanije. Naime, Agilna transformacije jako ovisi od samog razmišljanja zaposlenika, kulture unutar kompanije odnosno ovisna je umnogome od ljudskog faktora. Iz tog razloga, tim odgovoran za planiranje može pripremiti izvrstan Blueprint te isplanirati detaljno sve korake, rokove, alate za postizanje pune agilnosti, ali ljudski faktor je i dalje nešto što se ne može u potpunosti kontrolisati.

„There is a lot involved and while there is no off-the-shelf solution, there are a number of common reasons why an agile transformation may fail.“³²

Neki od najčešćih izazova sa kojima se susreću kompanije prilikom sprovođenja transformacije su:

- **Otpor promjenama**

Neke kompanije jednostavno nisu spremne za vrljike promjene. Ukoliko kompanije Agilnu transformaciju posmatraju kao „još samo jedan zadatak“ vrlo je moguće da neće uspjeti svim zaposlenicima predstaviti agilnost kao „novi način rada“ od kojeg će svi imati korist u svojim svakodnevnim aktivnostima.

- **Izdvajanje agilnosti od svakodnevnog poslovanja**

Vrlo često se dešava da se agilni timovi tokom vremena u cjelosti odvoje od redovnih poslovnih procesa i djeluju neovisno, potpuno izolovani od onoga što se dešava u svakodnevnicima kompanije. To je jedna velika pogreška iz prostog razloga što sama agilnosti upravo treba da doprinosi svakodnevnim poslovnim aktivnostima.

- **Nema promjene kulture**

Ovo je jedan od velikih izazova i prepreka koja se najčešće dešavaju i onemogućavaju kompaniju u postizanju pune agilnosti. Nije važno da li se transformaciji opiru zaposlenici ili sami vrh kompanije činjenica je da ovdje ljudski faktor ima veliku ulogu.

- **Međuovisnosti između cross-funkcionalnih timova**

Kada se kreiraju timovi unutar transformacije odnosno kada se definiše agilna organizacijska struktura međuovisnosti između timova su sigurne.

³² Agile transformaton in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.

Ono što je važno jeste osigurati transparentnost i adekvatno planiranje kako bi timovi i oni koji ih vode jasno znali koje zadatke imaju, koje ciljeve je neophodno ostvariti te gdje mogu nastati uska grla i kako to prevazići.

- **Agilne metodologije vs agilni način rada i agilni mindset**

Jedno je usvojiti osnovne agilne principe a drugo je u cjelosti promijeniti mindset zaposlenika. Prvo predstavlja ispunjavanje forme, a drugo predstavlja zaista pravu Agilnu transformaciju. Mnogo je kompanija koji čine isključivo samo prvo bez istinske promjene u kulturi poslovanja.

„Focus on culture from day one. Cultural transformation takes much longer than organizational change, so insurers should initiate a culture program from very beginning“.³³

Donosi li Agilnost prednost za osiguravatelja?

Ključna je uloga Agilne transformacije u osiguravajućoj industriji kao odgovora na dinamično tržište i nepredvidljive izazove s kojima se osiguravajuće kompanije suočavaju. Analiza trenutnog stanja tržišta osiguranja i trendova kao i izazova industrije jasno pokazuje potrebu za agilnim pristupima kako bi se osigurao kontinuirani rast i konkurentnost.

Agilnost i agilne metodologije, proizašle iz softverske industrije, postale su ključni alati u suočavanju s nesigurnošću i promjenama. Njihovo porijeklo i razvoj jasno ukazuju na njihovu primjenjivost i vrijednost u širem poslovnom kontekstu, uključujući osiguranje.

Tabela 3. Benefiti sprovođenja Agilne transformacije³⁴

Agilne kompanije pokazuju superiorne operativne i finansijske rezultate	
Time-to-market 5-7 x brže	Produktivnost 20-30% unapređena
Ocjena zadovoljstva klijenta unapređenje za 20-30%	Ocjena zalaganja zaposlenika unapređenje za 20-25%

Važno je napomenuti da Agilna transformacija nije samo promjena alata i procesa, već i duboka promjena kulture i načina razmišljanja unutar organizacija. Prilagođavanje agilnih principa specifičnim potrebama i izazovima svake osiguravateljne kompanije ključno je za uspjeh transformacije.

Prednosti koje agilnost nudi osiguravajućem sektoru su mnogobrojne. To uključuje bržu reakciju na promjene na tržištu, veću fleksibilnost u prilagođavanju

³³ Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.

³⁴ Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.

novim zahtjevima klijenata i regulativama, te veću sposobnost inovacije. Agilni pristupi omogućuju osiguravateljima da brže donose odluke, testiraju nove ideje i poboljšavaju svoje proizvode i usluge u skladu s potrebama tržišta.

Tabela 4. Deset benefita korištenja agilnog pristupa³⁵

<p>Fleksibilnost</p> <p>U središtu agilnosti je fleksibilnost koju nudi. Ako tim otkrije da drugo rješenje pruža bolje rezultate za njihove specifične izazove, agilni pristup im tu fleksibilnost, da testiraju i prilagode rješenje, ujedno i pruža.</p>	<p>Rizici</p> <p>Dnevna ažuriranja, stalna komunikacija, redovno testiranje i povratne informacije na kraju svakog sprinta osiguravaju da ništa ne bude prepušteno slučaju.</p>
<p>Vrijednost poslovanja</p> <p>Agilne metodologije osiguravaju da se svi zadaci započinju sa „Zašto?“ i da je cijeli pristup usklađen i prilagodljiv poslovnim potrebama.</p>	<p>Kontinuirano unapređenje</p> <p>Agilni timovi uvijek uče, surađuju i prilagođavaju se kroz redovite iteracije, što znači da sva saznanja mogu biti identificirana, podijeljena i primijenjena na projektu u svakoj fazi prije nego što se nastavi s radom.</p>
<p>Komunikacija i zalaganje</p> <p>Agilnost potiče redovitu komunikaciju, stalnu suradnju, sesije povratnih informacija i kontinuirano upravljanje izazovima, što je ključno za uspjeh bilo kojeg projekta transformacije.</p>	<p>Transparentnost</p> <p>Agilnost osigurava da svaki član tima ima priliku znati kako projekat napreduje. Dnevna ažuriranja i napredni grafikoni nude konkretni, opipljivi način praćenja napretka i upravljanja očekivanjima.</p>
<p>Kontinuirane isporuke</p> <p>Rad u kratkim, produktivnim sprintovima znači da se proizvod isporučuje postepeno kako projekat napreduje. Rad na agilnan način osigurava da se rezultati isporučuju u manjim dijelovima i češće.</p>	<p>Kvalitet</p> <p>Kvalitet rada se poboljšava unutar agilnog okruženja jer se testiranje i optimizacija rješenja dešavaju već od samog početka. To prirodno omogućava rano uočavanje bilo kakvih problema i brze prilagodbe.</p>
<p>Kontrola troškova</p> <p>Održavanje iste dužine sprintova tokom projekta omogućava timu da tačno zna koliko posla može biti završeno, a time je poznat i trošak svakog sprinta.</p>	<p>Moral tima i motivacija</p> <p>Da bi se stvorio visoko motiviran, visoko učinkovit tim, potreban je određeni nivo neovisnosti, podsticanje kreativnosti, vrijeme za sagledavanje stvarnih rezultata te redovno dijeljenje znanja i kontinuirano učenje – što su sve osnove agilnosti.</p>

³⁵ <https://www.fintricity.com/10-benefits-bringing-agile-digital-transformation/>

Kroz primjere agilnih osiguravatelja u stvarnom životu, vidimo kako su oni uspjeli transformirati svoje poslovanje i postati lideri u industriji. Međutim, izazovi sprovođenja Agilne transformacije u praksi, poput otpora promjenama i nedostatka stručnosti, zahtjevaju pažljivo planiranje i vođenje kako bi se prevladali.

U konačnici, Agilna transformacija predstavlja ključnu strategiju za osiguravajući sektor u suočavanju s neizvjesnošću i postizanju dugoročnog uspjeha. Kroz kontinuirano usavršavanje i prilagodbu, osiguravatelji mogu ostvariti konkurentsku prednost i zadovoljiti potrebe svojih klijenata u današnjem brzom i promjenjivom okruženju.

Literatura

1. Čizmić, Elvir, Trgo, Adil, Savremeni menadžerski koncepti, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.
2. Porter, Michael, E., Competitive Advantage, New York, Free Press, 1990.
3. Agile transformation in the European insurance sector, The Transformation Alliance, 2022.
4. Scaling agility: A new operating model for insurers, McKinsey & Company, September 2020.
5. European insurance in Figures, 2020 data, Insurance Europe, 2021.
6. Agile transformation, From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?, KPMG, 2019.
7. How insurers can design for agility and embrace uncertainty, strategy&, Part of the PwC network, 2021.
8. www.westcraveninsurance.com/the-biggest-challenges-insurance-companies-face-in-2023/
9. www.insuranceeurope.eu
10. www.nytimes.com/2024/01/25/business/ecb-eurozone-interest-rates.html
11. commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn02802/
12. digital.ai/catalyst-blog/ten-agile-quotes-from-the-worlds-most-brilliant-minds/
13. plan.io/blog/agile-transformation/
14. www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization
15. teamthink.de/en/which-elements-does-an-agile-transformation-need/
16. businessmap.io/agile/transformation
17. www.productplan.com/glossary/agile-transformation/
18. www.linkedin.com/pulse/agile-transformation-11-keys-success-wellington
19. www.aha.io/roadmapping/guide/agile/agile-roadmap
20. www.aha.io/roadmapping/guide/agile/agile-transformation
21. radixweb.com/blog/agile-transformation-for-enterprise

22. www.westmonroe.com/perspectives/point-of-view/the-6-essential-pillars-of-a-successful-agile-transformation
23. www.allianz.com/en/about-us/strategy-values/ways-of-working.html
24. www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-allianz-turkey-created-an-agile-organization
25. www.allianz.com/en/press/news/company/human_resources/211213_Allianz-Ways-of-Working-WOW-shaping-the-future-of-work.html
26. www.adaptovate.com/transformation-consulting/agile-transformation/agile-transformation-top-down-vs-bottom-up/
27. www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/scaling-agility-a-new-operating-model-for-insurers#/
28. <https://www.fintricity.com/10-benefits-bringing-agile-digital-transformation/>