

**UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**CONTRIBUȚII PRIVIND  
PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI ÎN  
SOCIETĂȚILE DE ASIGURĂRI DIN ROMÂNIA**

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:  
PROF.UNIV.DR. IOAN LAZĂR**

**Doctorand:  
RADU FLORIN PINTEA**

**CLUJ NAPOCA  
2011**



# CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE  
STADIUL CUNOAȘTERII

## CAPITOLUL 1 ASIGURĂRILE ȘI PIAȚA ASIGURĂRILOR

- 1.1. ASIGURĂRILE - DEFINIȚIE, CLASIFICARE, ROL ȘI FUNCȚII
- 1.2. ELEMENTELE TEHNICE ALE ASIGURĂRII
- 1.3. REASIGURĂRILE, DEFINIȚIE, CLASIFICARE
- 1.4. POLITICI ȘI REGLEMENTĂRI ÎN ASIGURĂRI ȘI REASIGURARI
  - 1.4.1. *Politici de adoptare a deciziei în activitatea de subscriere*
  - 1.4.2. *Politici de subscriere a reasigurării*
  - 1.4.3. *Reglementări în activitatea de asigurare/reasigurare*
- 1.5. IMPORTANȚA ASIGURĂRILOR ÎN ECONOMIE
- 1.6. PIAȚA ASIGURĂRILOR - DEFINIȚIE ȘI CARACTERISTICI
  - 1.6.1. *Piața internațională a asigurărilor*
  - 1.6.2. *Piața internațională a reasigurărilor*
  - 1.6.3. *Piața asigurărilor din România*
  - 1.6.4. *Piața asigurărilor din România și principalii actori, în perioada 2000 - 2009*
  - 1.6.5. *Activitatea de Reasigurarea pe piața asigurărilor din România în perioada 2001-2009*
  - 1.6.6. *Situația solvabilității asigurătorilor în perioada 2001 - 2009*
  - 1.6.7. *Rezultatele financiare înregistrate de societățile de asigurare în perioada 2001-2009*
  - 1.6.8. *Activitatea brokerilor de asigurări în perioada 2001-2009*
- 1.7. PRINCIPALII ACTORI DIN PIAȚA ROMÂNEASCĂ DE ASIGURĂRI ÎN PERIOADA 2001 – 2009
  - 1.7.1. *Principalii actori din piață, pe segmentul asigurărilor generale*
  - 1.7.2. *Principalii actori din piață, pe segmentul asigurări de viață*
  - 1.7.3. *Principalii brokeri de asigurări, care au activat pe piața națională în perioada analizată*
  - 1.7.4. *Societăți de asigurare – reasigurare din piața națională, care au practicat activități de reasigurare, în perioada 2001-2009*
- 1.8. CONCLUZII

## CAPITOLUL 2 MANAGEMENTUL, “ȘTIINȚA ȘI ARTA” CONDUCERII

- 2.1. MANAGEMENTUL ÎN ECONOMIA ACTUALĂ
  - 2.1.1. *Trăsături de bază ale economiei mondiale actuale*
  - 2.1.2. *Întreprinderea globală*
- 2.2. TENDINȚE ACTUALE ÎN MANAGEMENTUL ENTITĂȚILOR ECONOMICE
  - 2.2.1. *Abordări contemporane ale noțiunii de management*
  - 2.2.2. *Tendințe și dezvoltări recente*
  - 2.2.3. *Managementul întreprinderii globale*
  - 2.2.4. *Tendințe actuale în formarea managerilor*
- 2.3. INFORMAȚIA ÎN MANAGEMENTUL ACTUAL
  - 2.3.1. *Definiție și însușirile informației*
  - 2.3.2. *Clasificarea informațiilor*
  - 2.3.3. *Mijloacele de culegere a informațiilor*
  - 2.3.4. *Circulația informațiilor*
  - 2.3.5. *Fluxul informațional*
- 2.4. PREVIZIUNEA ȘI PLANIFICARE ÎN MANAGEMENTUL ACTUAL
  - 2.4.1. *Delimitări conceptuale*
  - 2.4.2. *Previziunea ca știință*
  - 2.4.3. *Indicatori utilizați în previziune*
  - 2.4.4. *Piața, previziunea și orientare economică*
  - 2.4.5. *Principii în elaborarea și fundamentarea previziunilor*
  - 2.4.6. *Elaborarea previziunilor*
  - 2.4.7. *Metode și tehnici de previziune*
  - 2.4.8. *Previziuni privind resursele umane*
- 2.5. DECIZIA ȘI PROCESUL DECIZIONAL ÎN MANAGEMENTUL MODERN
  - 2.5.1. *Caracteristici fundamentale ale deciziei*

- 2.5.2. *Clasificarea deciziilor*
  - 2.5.3. *Elementele procesului decizional*
  - 2.5.4. *Modele decizionale*
  - 2.5.5. *Informația - element esențial în procesul decizional*
  - 2.5.6. *Metode și tehnici aplicate în cadrul procesului decizional*
  - 2.5.7. *Organizarea funcției a managementului*
  - 2.5.8. *Controlul ca funcție a managementului*
- 2.6. **MANAGERII MILENIULUI TREI**

## **CAPITOLUL 3 SOCIETĂȚILE DE ASIGURARE - OBIECT AL MANAGEMENTULUI**

### **3.1. PARTICULARITĂȚI ORGANIZATORICE, TIPOLOGICE ȘI FUNCȚIONALE ALE SOCIETĂȚILOR DE ASIGURARE**

- 3.1.1. *Autorizarea societăților de asigurare*
  - 3.1.2. *Tipologia societăților de asigurare*
  - 3.1.3. *Funcționarea societăților de asigurare*
  - 3.1.4. *Solvabilitatea societăților de asigurări*
  - 3.1.5. *Activitatea de Intermediere în asigurări*
  - 3.1.6. *Modificări structurale ale societăților de asigurare*
  - 3.1.7. *Reglementarea activității societăților de asigurare*
  - 3.1.8. *Cadrul instituțional de supraveghere și control a activității societăților de asigurare*
  - 3.1.9. *Alte Instituții și Organizații Profesionale, care activează în sistemul de asigurări din România, cu rol de a coordona și supraveghea activitatea de asigurare.*
  - 3.1.10. *Particularități a sistemului informațional în societățile de asigurări*
- 3.2. **PARTICULARITĂȚI A ACTIVITĂȚII MANAGERIALE ÎN ASIGURĂRI**
- 3.2.1. *Obiectivele activității manageriale în asigurări*
  - 3.2.2. *Factori de influență al managementului în asigurări*
  - 3.2.3. *Caracteristicile marketingului în domeniul asigurărilor*
  - 3.2.4. *Particularități ale funcțiilor managementului în societățile de asigurări*
  - 3.2.5. *Riscul și influența lui asupra activității manageriale într-o societate de asigurări*
  - 3.2.6. *Frauda și riscul de fraudă în asigurări*
  - 3.2.7. *Particularitățile managementului financiar în societățile de asigurare*
  - 3.2.8. *Managementul serviciilor de asigurări*
  - 3.2.9. *Managementul vânzărilor în asigurări*
  - 3.2.10. *Particularități ale managementului prin proiecte în asigurări*
  - 3.2.11. *Rezultatele financiare, reflectare a activității manageriale într-o societate de asigurări*

## **CAPITOLUL 4 METODE ȘI TEHNICI MODERNE DE MANAGEMENT APLICABILE ÎN ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚILOR DE ASIGURARE**

### **4.1. NECESITATEA ȘI FACTORII DETERMINANȚI CARE IMPUN UTILIZAREA UNOR METODE MODERNE DE CONDUCERE, ÎN SOCIETĂȚILE DE ASIGURARE**

- 4.1.1. *Necesitatea utilizării unor metode moderne în conducerea societăților de asigurare*
- 4.1.2. *Factorii determinanți, care au impus aplicarea unor metode moderne, în conducerea societăților de asigurare*

### **4.2. TEHNICI ȘI METODE MODERNE DE CONDUCERE APLICABILE ÎN SOCIETĂȚILE DE ASIGURARE**

- 4.2.1. *Aplicarea „Metodei pilotajului”, în conducerea unei societăți de asigurare*
- 4.2.2. *Aplicarea modelării matematice în adoptarea deciziilor sistemului de pilotaj*

### **4.3. STABILIREA UNEI STRUCTURI DE PRODUSE OPTIME DIN PUNCT DE VEDERE ECONOMIC, ÎN CADRUL UNEI CLASE DE ASIGURĂRI**

- 4.3.1. *Alte metode moderne posibil de aplicat în activitatea societăților de asigurări*
- 4.3.2. *Aplicarea metodei de Calculație a costurilor de proces sau pe activități*
- 4.3.3. *Folosirea metodei ABC de calculație a costurilor în cazul unei societăți de asigurare*
- 4.3.4. *Aplicarea modelului german de management, într-o societate de asigurări*

## **CAPITOLUL 5 ANALIZA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE ÎN S.C. ARDAF S.A. SOLUȚII DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI**

### **5.1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII DE ASIGURARE S.C. ARDAF S.A.**

- 5.1.1. *Date de identificare:*
- 5.1.2. *Scurt istoric*

- 5.1.3. *Cadrul juridic în care SC ARDAF S.A. și-a desfășurat activitatea*
- 5.1.4. *Denumirii societății*
- 5.1.5. *Acționariatul S.C ARDAF S.A*
- 5.1.6. *Capitalul social și acțiunile societății*
- 5.2. **EVOLUȚIA ARDAF PE PIAȚA ASIGURĂRILOR DIN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 1997-2009**
  - 5.2.1. *Rețeaua teritorială*
  - 5.2.2. *Evoluția principalilor indicatori înregistrați de ARDAF*
  - 5.2.3. *Analiza activității de reasigurare*
  - 5.2.4. *Analiza activității economice a SC ARDAF SA, în perioada 2000-2009*
  - 5.2.5. *Aprecieri cu privire la structura organizațională și activitatea decizională a S.C. ARDAF S.A.*

## **CONCLUZII ȘI PROPUNERI**

## **BIBLIOGRAFIE**

LISTĂ TABELE  
LISTĂ FIGURI  
LISTĂ ANEXE  
ANEXE



**CUVINTE CHEIE:** asigurare, contract de asigurare, poliță de asigurare, Lloyd's, Cluburi P&I, negocieri, încheiere a contractului, obiectul și cauza, efectele contractului, agent economic, analize economice, aptitudini și capacități manageriale; canale de distribuție, competitivitate, control managerial, controlul proiectelor, cota de piață, economia de piață, eficacitate, efort financiar, expertiza managerială, globalizare, management strategic, mediu concurențial, mediu economic, procesul decizional, profit, prognozarea, programare liniară, sisteme informatice, sistem integrat, standarde europene, tehnici de control.

## CONȚINUTUL TEZEI DE DOCTORAT

Înțelegerea tendințelor economiei mondiale la început de mileniu trei, însușirea caracteristicilor mediului de afaceri, a trăsăturilor esențiale ale economiei de piață, reprezintă subiectul care trebuie să preocupe factorii hotărâtori a economiei fiecărei țări și mai ales a țărilor central și est europene, care au trecut la economia de piață după anul 1990. Asigurarea bunăstării populației din aceste țări, va depinde de modul în care factorii de decizie vor reuși să integreze economiile naționale în activitatea economică a lumii, dominată de fenomenele de globalizare și mondializare.

România, economia românească, astăzi parte componentă a economiei europene, a reprezentat prin toate formele ei timp de aproape o jumătate de secol, o verigă lipsă din lanțul economiei europene, iar reintegrarea faptică începută după anul 2007, presupune costuri deosebite pentru țară, pentru agenții economici și pentru populație.

Diminuarea acestor costuri, impune factorilor responsabili de la nivel național și instituțional, o mare responsabilitate în asigurarea cadrului juridic și economic în care se manifestă agenții economici, iar managerilor acestora, știința și arta necesară integrării și dezvoltării economiei românești, după principii concurențiale, de eficiență economică și de implementare a noului, acum la început de mileniul trei.

În cadrul acestei competiții de natură economică și socială, în care este antrenată și România, inclusiv industria românească de asigurări, gândirea managerială românească fundamentată pe cele mai noi informații și cunoștințe, pe experiența pozitivă a altora, va trebui să-și aducă contribuția, cunoscut fiind rolul deosebit a activității financiare și în cadrul ei a celei de asigurări, în cadrul unei economii sănătoase.

Aceste considerente au reprezentat motivele pentru care am apreciat oportun abordarea în prezenta lucrare, a unor tehnici și metode de management, mai puțin folosite, unele chiar nefolosite până acum, convins fiind, că industria românească de asigurări este în măsură să reducă decalajul ce o desparte de țările vest europene, dacă se va bucura de o înțelegere corectă de la nivelul guvernului, a altor instituții cu responsabilități în domeniu și nu în ultim rând, dacă va antama rapid un management performant la nivelul marilor societăți și grupuri financiare și de asigurări, din Europa și din lume.

În acest sens, apreciez că un bun manager trebuie să cunoască în detaliu pe lângă factorii din mediul exterior domeniului în care activează societatea și caracteristicile și particularitățile domeniului, a societății pe care o conduce, ca atare, în capitolul unu, am făcut o analiză a asigurărilor ca activitate economică și a pieței de asigurări, în calitate de cadru în care se desfășoara această activitate, atât la nivel internațional, cât și la cel național.

Prezentând activitatea de asigurări și piața românească în contextul pieței europene și mondiale, am căutat să dau răspuns câtorva întrebări:

- unde suntem noi și unde sunt alții;
- ce am făcut noi și ce au făcut alții;
- ce trebuie să facem pentru ca industria națională de asigurări să participe activ și responsabil, la rezolvarea problemelor cu care se confruntă asigurările atât pe plan național, cât și internațional.

### ***1. Importanța asigurărilor în economie***<sup>1</sup>

Asigurările constituie relații economice, în formă bănească, stabilite pe baze contractuale, generate de transferul unor riscuri între asigurați și asigurători, ce au apărut ca o necesitate legată de existența unor posibile pericole pentru integritatea bunurilor materiale sau pentru viața oamenilor. Ca activitate economică, ele au trăsături distincte, în economie și în sistemul financiar, respectiv:

- reprezintă o ramură a economiei care participă la creșterea produsului intern brut (PIB);
- conduc la creșterea productivității muncii în cadrul economiei naționale;
- participă cu oferta de capital de împrumut pe piața financiară;
- accelerează procesul de producție prin contribuția pe care o aduc la refacerea bunurilor;
- reprezintă o reflectare a evoluției economiei naționale, a conștientizării populației față de activitatea de asigurare, o dovadă a veniturilor realizate de către aceasta;
- sunt o ramură creatoare de valoare adăugată și de locuri de muncă;
- sunt un factor de reducere a incertitudinii și un mijloc de reluare a activității întrerupte temporar.

### ***2. Piața asigurărilor din România după anul 1990***

Anul 1990 a reprezentat începutul unor schimbări însemnate în ansamblul sistemului economic din România, inclusiv în domeniul asigurărilor, Hotărârea de Guvern nr.1279/1990, a desființat ADAS-ul și a permis constituirea societăților de asigurare cu capital privat și a intermediarilor în asigurări.

Perioada de după 1990 se poate împărți în 2 etape, respectiv:

*Etapa 1990-2000, etapa acumulărilor cantitative*, definită de: înființarea primelor societăți private de asigurări; un cadru legislativ mai puțin adecvat economiei de piață; lipsa persoanelor instruite în domeniul asigurărilor; rezolvarea de către fiecare asigurator a problemelor de folosire prudentă a resurselor atrase; creșterea ponderii asigurărilor de viață în totalul primelor încasate de la 6,19% în 1997, la 21,12% în anul 2001, odată cu promulgarea Legii nr. 136 / 1995.

*Etapa de după anul 2001 până în prezent, etapa acumulărilor calitative*, definită prin:

- asigurarea cadrului legislativ de funcționare apropiat de Normele Uniunii Europene;
- înființarea în anul 2001, în baza Legii nr 32/11.04.2000<sup>2</sup> a Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor, care funcționează în conformitate cu Normele Uniunii Europene.
- reglementarea de către C.S.A. a autorizării și funcționării societăților de asigurare, a obligativității de a-și calcula și raporta *marja de solvabilitate*, de a-și constitui *rezervele tehnice și active admise* ca rezerve;
- preluarea de către asigurători străini a unor pachete semnificative de acțiuni de la principalele companii de asigurări românești, înregistrarea unor modificări semnificative în acționariatul societăților de asigurări care activează pe piața românească;

<sup>1</sup> Constantinescu Dan Anghel – *Tratat de asigurări*, Edit Tehnică București 2004 pag. 360

<sup>2</sup> Legea nr. 32 / 2000 publicată în M.O. nr 148/10.04.2000



- implementarea încă din anul 2002, a strategiei de adaptare a legislației la acquis-ul comunitar, crearea bazei de date, a sistemelor informatice pentru supravegherea pieței naționale de asigurări.

- îmbunătățirea prevederilor Legii nr.32/2000 privind societățile de asigurare, cu recomandările Uniunii Europene, în ce privește autorizarea și controlul asiguratorilor și brokerilor de asigurare.

- includerea Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor în Programul PSAL II, în programul PAL (Programatic Adjustment Loan), care s-a derulat până în anul 2007, în Planul de Acțiune pe țară în domeniul contabilității și auditului și colaborarea în calitate de membru IAIS (International Association of Insurance Supervisors), cu statele membre ale U.E., la activitatea de asigurare și reasigurare.

Intrarea României în Uniunea Europeană a avut ca efecte directe asupra activității din asigurări:

- creșterea numărului asiguratorilor cu capital străin care au activat pe piața românească;

- liberalizarea tarifelor de primă pentru asigurările obligatorii de răspundere civilă auto;

- acceptarea de către asiguratorii români a necesității asigurării unui grad ridicat de solvabilitate,

de corelare a costurilor de achiziție cu daunalitatea și structura portofoliului;

- maturizarea și consolidarea pieței naționale, definite și de concentrarea acesteia, primii 3 asigurători deținând peste 44% din subscrierile la sigurări generale, iar în domeniul asigurărilor de viață, primii trei clasați dețin peste 60% din total subscrieri;

- modernizarea și eficientizarea sistemului de vânzări, diversificarea produselor de asigurare și mai ales modernizarea managementului și consolidarea financiară a societăților de asigurare;

- creșterea ritmului de subscriere cu mult peste ritmul înregistrat de economia națională<sup>3</sup>

Anul 2005 a fost primul an din istoria asigurărilor românești când volumul de prime brute subscribe a depășit pragul psihologic de 1 miliard de euro, trendul ascendent al primelor atingând cifra de 1,694 miliarde euro în anul 2006, respectiv 2,18 mild euro în anul 2008<sup>4</sup>.

*Tabel 1 Dinamica creșterii PIB-ului și a volumului primelor subscribe în perioada 2000-2009*

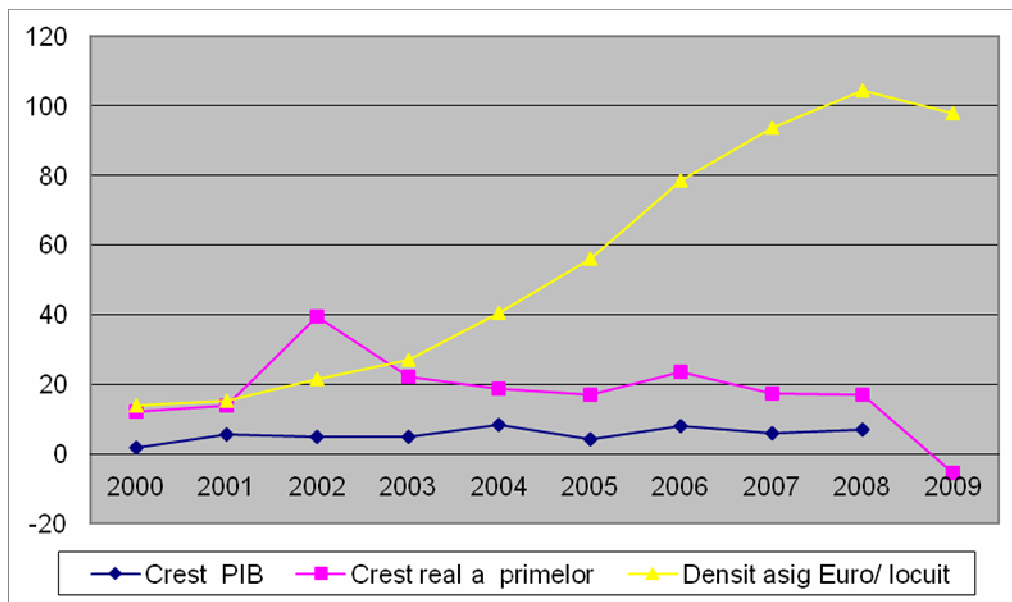
Anul	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Creșterea PIB %</b>	2,0	5,7	4,9	5,0	8,4	4,2	7,9	6,0	7,0	
<b>Creșterea reală a primelor (%)</b>	12,06	14,0	39,5	22,4	18,9	17,01	23,7	17,5	17,1	<b>-5,24</b>
<b>Densitatea asigu- rărilor eur/loc</b>	13,9	15,37	21,7	27,1	40,4	56,0	78,55	93,6	104,28	<b>97,74</b>
<b>Grad de penetrare (%)</b>	<b>0,85</b>	<b>0,87</b>	<b>1,09</b>	<b>1,41</b>	<b>1,46</b>	<b>1,54</b>	<b>1,67</b>	<b>1,77</b>	<b>1,78</b>	<b>1,80</b>

Sursa : Date prelucrate de autor din Rapoarte anuale ale CSA

<sup>3</sup> Rapoarte anuale CSA pe anii 2000-2008

<sup>4</sup> Rapoarte anuale CSA pe anii 2000-2009

Figură 1 Dinamica creșterii PIB, a volumului primelor și a densității asigurărilor (2000-2009)



Sursa: Date prelucrate de autor din Rapoarte anuale ale CSA

Densitatea asigurărilor, a crescut de la 13,9 la 104,28euro/ locuitor, iar *gradul de penetrare în PIB* de la 0,85% la 1,78% în intervalul 2000-2008<sup>5</sup>, creșteri semnificative la nivel național, dar departe de realizările țărilor europene (în anul 2003, densitatea pe locuitor era de 217 euro în Ungaria; 1001 euro în Spania; 1624 euro în Austria; de 3478 euro în Anglia; 16.357 euro în Luxemburg<sup>6</sup>).

La nivelul anului 2007, specialiștii în domeniu<sup>7</sup> caracterizau piața românească de asigurări astfel:

- societățile de asigurare s-au orientat pe asigurările de bunuri în speță pe segmental auto, de persoane altele decât cele de viață, evitând pe cele maritime, de aviație, care presupun sume asigurate mari și ricuri pe care încă nu le stăpânim în suficientă măsură, practic prime insuficiente pentru acoperirea despăgubirilor;

- nu se asigură o dispersie suficient de mare a riscului, nepracticându-se o selecție a asiguraților;

- activitatea de reasigurare este redusă, explicată prin practicarea reasigurării doar de către unele birouri sau departamente a unor societăți românești și o credibilitate redusă pe piața internațională de asigurare;

- lipsa personalului de specialitate mai ales la nivelul de vârf și slaba activitate de formare a acestuia.

Creșterea economică și manifestarea unor factori de avânt economic cum au fost: *reforma fiscală, rata investițiilor, scăderea ratei inflației, fuziunea Bursei de Valori București cu Bursa Electronică Rasdaq*, imediat după 2000, au avut efecte benefice și asupra pieței asigurărilor, definite prin: volumul primelor subscribe; capitalizarea semnificativă a societăților de asigurare; diversificarea serviciilor; perfecționarea profesională a personalului conform cerințelor Uniunii Europene, caracteristici care s-au manifestat până la finele anului

<sup>5</sup> Rapoarte anuale CSA pe anii 2000-2009

<sup>6</sup> D.A.Constantinescu, *Tratat de asigurări* Vol II Edit Economică București 2004

<sup>7</sup> M.Dobrin, *"Asigurări și reasigurări"*, Editura Fundației România de Măine, București, 2000, pg 35

2007 și a reprezentat perioada de consolidare a asigurărilor în piața națională.

Criza economică mondială s-a resimțit și în piața românească de asigurări, începând cu ultimele trei luni ale anului 2008, chiar dacă pe ansamblu, anul a înregistrat creșteri comparabile cu cele din anii precedenți.

Stabilitatea pieței românești din această perioadă, a făcut ca în anul 2008 să se organizeze la București primele seminarii internaționale sub egida Comitetului European al Supraveghetorilor în Asigurări și Pensii Ocupaționale (CEIOPS) și al Asociației Internaționale a Supraveghetorilor în Asigurări (IAIS).

*Capitalul social* al societăților de asigurare a înregistrat creșteri semnificative atât pe total, cât mai ales în structura acestuia, crescând ponderea deținută de capitalurile în numerar față de cel în natură, determinat în principal de aportul investitorilor străini ca acționari la societățile românești de asigurare și de intrarea pe piața românească a unor societăți cu capital integral străin, astfel că la finele anului 2009 capitalul străin reprezenta 88,65%, din care ponderea o deține: Franța 37,1%, Austria 24,39% și Olanda cu 15,3%.

Participațiile străine au provenit în general de la societăți de asigurare cu multă experiență, fapt ce a adus un plus de încredere în industria românească de asigurări, contribuind astfel la consolidarea pieței naționale.

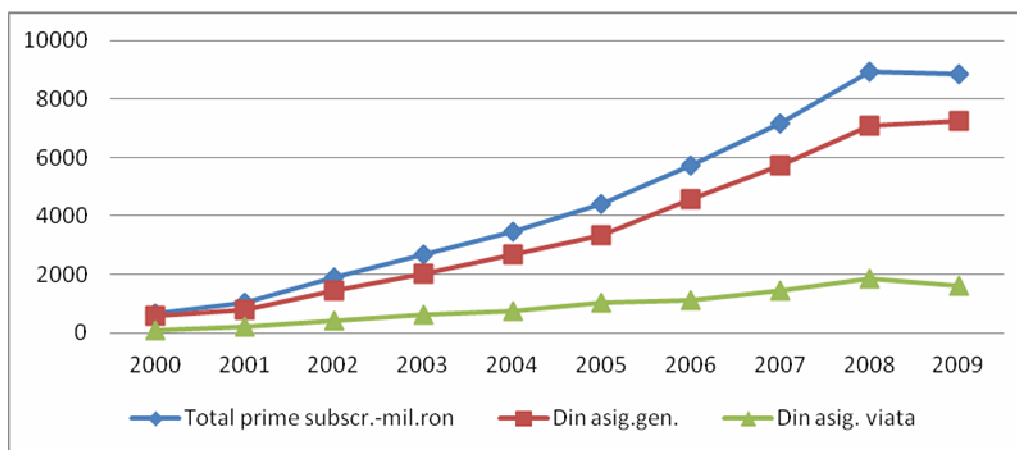
*Volumul primelor brute subscribe în perioada 2000 – 2009*, a cunoscut creșteri semnificative, de la 673,8 mil lei în anul 2000, la 8936,2 în anul 2008, trend ascendent stopat în anul 2009, când criza economică a determinat o diminuare a subscrisorilor cu 5,24%, respectiv o descreștere cu 2,1% la asigurările generale și 16,8% la asigurările de viață. Pe fondul de creștere generală a subscrisorilor, s-a înregistrat și o relansare a asigurărilor de viață, anul 2007 fiind primul an în care ritmul de creștere la asigurări de viață de 19,45% a devansat pe cel al asigurării generale de 17,53%, astfel, de la 106,6 mil lei în anul 2000, s-a ajuns la un volum de 1.868,1 mil ron, în 2008, cu o scădere în anul 2009 de 16,8%, situație prezentată în tabelul nr. 2.

Tabel 2 Dinamica primelor brute subscrise din total asigurări, asigurările generale și asigurări de viață, în perioada 2000– 2009, pe total piață

Anul	Total prime subscrise (mil ron )	Creștere anuală reală %	Din asig Generale (mil ron )	Creștere reală %	din asig de viață (mil ron)	Creștere anuală reală %	Ponderea Asigurărilor generale %	Ponderea asigurărilor de viață %
2000	673,8	42,6	567,2	42,5	106,6	111,0	84,17	15,8
2001	1.025,4	52,1	789,8	17,3	211,4	98,3	79,27	20,8
2002	1.914,5	86,7	1450,4	83,6	439,4	107,8	77,8	25,2
2003	2.673,8	39,6	2021,7	39,3	619,9	41,0	76,1	23,9
2004	3.476,5	30,0	2697,6	33,4	746,0	20,3	78,5	21,5
2005	4.417,1	27,0	3347,0	24,0	1.038,0	39,1	76,5	23,5
2006	5.729,3	29,7	4591,0	37,1	1.138,3	9,7	80,1	19,9
2007	7.175,8	25,2	5726,8	24,7	1.449,0	27,2	79,8	20,2
2008	8.936,3	24,5	7068,2	23,4	1.868,1	28,9	79,1	20,9
2009	8.869,75	-5,24	7.241,6	-2,1	1.628,2	-16,8	81,64	18,36

Sursa : Date prelucrate de autor din Rapoarte CSA

Figură 2 Dinamica primelor brute subscrise în perioada 2000-2009



Sursa: prelucrări ale autorului în baza rapoartelor CSA

Analiza primelor de asigurare subscrise pe total activitate de asigurări, evidențiază următoarele:

- ponderea în total subscrieri o dețin asigurări generale, (84, 2% în anul 2000 și 76,51% în anul 2005), cu o medie în jur de 80 % iar asigurări de viață o pondere mică, 20-23%, în timp ce în țările vest europene asigurările de viață se situează între 40-50% din total subscrieri;

- volumul subscrierilor este diferit pe zone geografice și reflectă dezvoltare economică, puterea de cumpărare și gradul de informare a populației, privind importanța și necesitatea asigurărilor;

- persoanele juridice reprezintă pentru asigurători grupul țintă, ce dețin în medie peste 70% din volumul subscrierilor cu toate efectele crizei, iar persoanele fizice, doar o pondere de sub 30%.

Pe clase de asigurare, se evidențiază următoarele aspecte:

- asigurările pe segmentul auto (clasa a III și clasa a X), reprezintă circa 70% din totalul asigurărilor generale, urmate de „asigurări de incendiu și calamități naturale, cu 11-14 % și asigurările financiare cu subscrieri între 4,9% și 8,6%.

- modificările semnificative de la un an la altul a ritmului de creștere a subscrierilor pe clase, este dovada imaturității activității de asigurare, care este mult influențată de situații economice sau politice conjuncturale, sau de alta natură.

*Prime brute subscrise din asigurări de viață*

Piața românească a asigurărilor de viață este puțin dezvoltată, departe de realizările din alte țări europene. Începuturile modeste de după anul 2000, au cunoscut unele creșteri mai ales prin intrarea pe piața românească a societăților de asigurări de viață străine, care au adus experiența pragmatism managerială, flexibilitate și diversitate specifică acestor categorii de asigurări.

Volumul total de prime subscrise pentru asigurările de viață a fost cuprins între 106,6 mil ron în anul 2000 și 1.868,1 mil ron în anul 2008, localizat în proporție de 95% la primii zece asigurători, din care ING Asigurări de viață (38%) din total.

Ponderea lor în total subscrieri este mică, în jurul a 20%, cu un maxim în anul 2003 de 23,9 % și un minim în 2006 de 19,9%, chiar dacă în anul 2007, ritmul de creștere înregistrat la asigurări de viață de 19,45% a devansat pe cel de la asigurări generale ( 17,05%).

Analiza pe clase a subscrierilor evidențiază faptul că ponderea este deținută de clasa a I a “asigurări de viață, anuități și asigurări de viață suplimentare”, urmată de clasa a III a „asigurările de viață legate de fonduri de investiții”, care dețin 97-98% din total subscrieri.

În opinia autorului, asigurările de viață din România, mai sunt tributare unor practici depășite, se mai folosesc expresii de genul : „ *dacă îți faci o asigurare de viață, în caz de deces , beneficiezi de*”, sunt influențate de sărăcia materială a unui procent ridicat din populație, de slaba pregătire a personalului societăților de asigurare, de comportamentul uneori neprofesionalist la plata indemnizațiilor de asigurare în cazul înregistrării unor evenimente asigurate.

***Indemnizații brute plătite de asiguratori, în perioada 2000 - 2009***

Indemnizațiile reprezintă sumele pe care asigurătorul le plătește ca despăgubiri, urmare a producerii riscului asigurat. În cazul asigurărilor de viață, societățile de asigurare mai plătesc, pe lângă indemnizații și sume de răscumpărare parțiale sau totale, dacă acestea sunt prevăzute în contractul de asigurare.

În perioada analizată, societățile de asigurare au plătit indemnizații brute pentru dosarele de daună avizate aferente atât contractelor directe, cât și primirilor în reasigurare.

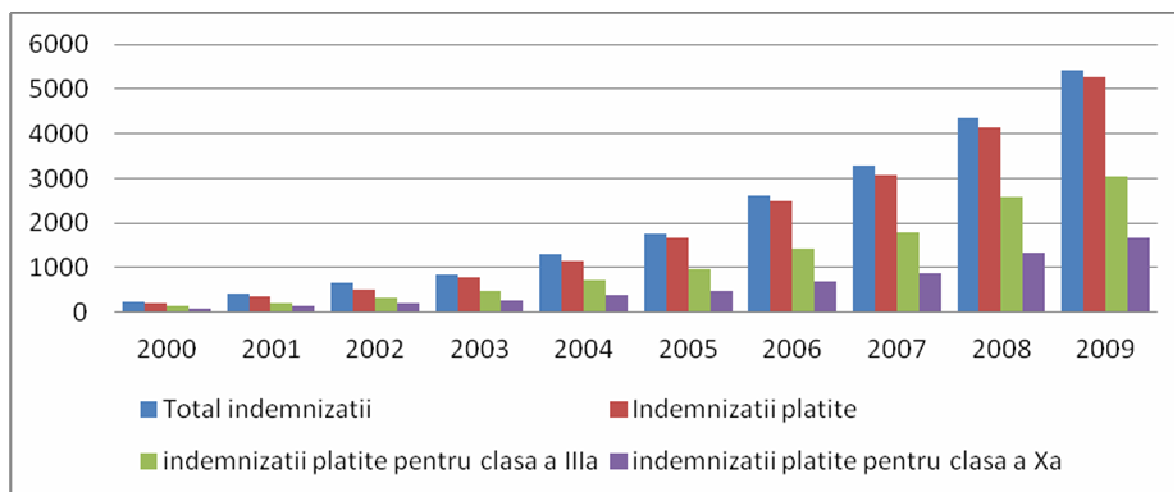
Dinamica indemnizațiilor plătite de asiguratori, este prezentată în tabelul nr. 3.

*Tabel 3 Dinamica indemnizațiilor plătite pe piața românească de asigurări în perioada 2000-2009*

Anul	Tot subscr mil ron	Creșt reale %	Indem tot mil ron	Creșt anual %	Indem plătite mil ron	Pond în tot %	Creșt anuale %	Pond cls III în tot%	Pond cls X în tot%	Pond cls a8a în tot%	Pond Cls. 14 în tot%	Pond alte cls %
2000	567,2	42,6	249,3	-	216,3	86,8	-	53,6	33,8	3,6	3,2	5,8
2001	789,8	39,2	406,2	62,8	348,6	85,8	61,1	50,2	32,9	4,5	4,7	7,7
2002	1450,4	86,7	649,8	59,9	506,8	78,0	45,4	51,2	32,1	3,7	5,9	7,1
2003	2021,7	39,6	842,2	29,6	779,0	92,5	53,7	57,0	31,2	2,6	6,9	2,3
2004	2697,6	30,0	1311,8	55,7	1150,5	87,7	47,6	55,0	29,4	3,9	7,8	3,9
2005	3347,0	27,0	1.758,7	34,0	1660,2	94,4	44,3	55,3	26,6	5,9	9,1	3,1
2006	4591,0	29,7	2.622,7	49,1	2481,1	94,6	49,4	54,7	26,7	3,0	12,3	3,3
2007	5726,8	25,2	3.278,7	25,0	3088,5	94,2	24,5	54,6	27,1	3,0	10,4	4,9
2008	7068,2	24,5	4.363,5	33,0	4145,3	95,0	34,2	59,3	30,4	2,7	2,7	4,9
2009	7.241,6	2,4	5.435,5	18,9	5.282,9	97,2	19,6	55,8	30,7	4,1	4,6	4,8

Sursa : Prelucrări ale autorului din rapoartele CSA

Figură 3 Dinamica indemnizațiilor pe principalele clase de asigurări generale în perioada 2000-2009



Sursa: Prelucrări ale autorului din rapoartele CSA

#### a) Indemnizații plătite pentru asigurările generale

Volumul indemnizațiilor aferente asigurărilor generale, a înregistrat o creștere în cifre absolute, de la 249,3 mil ron în anul 2000, la 5.187,5 mil ron în anul 2009, determinat atât de creșterile înregistrate de subscrieri, de structura portofoliului cât și de manifestarea imprezvizibilă a riscului.

În ultimii ani indemnizațiile au fost influențate și de creșterea valorii despăgubirilor pe daună, ce a ajuns în anul 2009 la 4.486 lei, față de 3730 în anul 2008, care au condus la înregistrarea unor restanțe în plata daunelor, cu efecte asupra credibilității pe ansamblu a activității de asigurare.

Asigurările generale dețin ponderea (78% în anul 2002 și 97,2% în anul 2009) în volumul indemnizațiilor plătite. În cadrul asigurărilor generale, indemnizațiile pentru asigurările auto au depășit 85% din total în anul 2009, urmate de cele pentru clasele a VIII și a XIVa.

Rata brută a daunei pe asigurări generale a înregistrat valori cuprinse între 34,3% în anul 2002 și 71,6% în anul 2009, fără a se putea stabili o proporționalitate riguroasă cu subscrierile.

#### b) Indemnizații plătite pentru asigurări de viață

Analiza indemnizațiilor plătite pe asigurări de viață în perioada luată în studiu, evidențiază:

- volumul lor a fost cuprins între 30,0 mil ron în anul 2000 și 248,1 mil ron în anul 2009, reprezentând între 5 și 5,7 % din totalul indemnizațiilor plătite pe total asigurări.

- clasa a Ia "Asigurări de viață, anuități și asigurări de viață suplimentare" și clasa III, Asigurări de viață și anuități legate de fonduri de investiții, înregistrează între 77,3% în anul 2004 și 88,9% în 2009, din volumul total al indemnizațiilor plătite.

Pe ansamblu, se poate afirma că perioada analizată a fost una bună pentru asiguratorii care au practicat asigurări de viață, impunându-se extinderea acestora la nivelul pieței românești.

Rata brută a daunei în cazul asigurărilor de viață a fost cuprinsă între 9,2% în anul 2002 și 15,2% în anul 2009 și a fost dominată de daunele din clasa I de asigurări de viață.

### ***Principalii actori din piața românească de asigurări în perioada 2000 - 2009***

La începutul anului 2000, în piața românească de asigurări operau 73 societăți de asigurare, din care, doar 47 societăți au desfășurat activitate. Pe parcursul perioadei luată în studiu, numărul operatorilor din piață a cunoscut modificări, determinate atât prin aplicarea unor Norme a Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor, cât și de modificările structurale și a acționariatelor, astfel că la finele anului 2004 activau doar 42 de societăți, la finele anului 2006 doar 40, iar în anul 2009 au activat 43 de societăți.

Volumul subscrierilor înregistrate de piața națională de asigurări în perioada 2001-2009 exprimate în moneda europeană, situează România între primele zece țări din Europa Centrală și de Est.

Chiar dacă anul 2009 a însemnat un ușor regres în volumul subscrierilor, (doar 2,1mild euro) România se situează printre primele 8-10 țări ale Europei Centrale și de Est, fapt consemnat și de către publicațiile europene de specialitate<sup>8</sup>.

Companiile românești care practică asigurări de viață, se regăsesc între primii 100 asigurători de viață, ING Asigurări de Viață, s-a situat pe locul 30, cu o cotă de piață de 38,29%, în 2006 și AIG Life, pe poziția 77, cu o cotă de 12,14%. De asemenea, între primele 100 companii de asigurări generale din statele Europei Centrale și de Est, se situează și societatea Allianz-Țiriac, (locul 25) cu o cotă de 22,41%, Omniasig, pe poziția 45 și Asirom pe locul 49. În a doua jumătate a clasamentului se plasează companiile BCR Asigurări pe locul 59, Asiban, locul 71, Astra-Uniqua pe poziția 86, iar pe locul 100, Unita VIG.

### ***Principalii actori din piața națională de asigurări generale***

Analiza activității primilor zece asiguratori din piața de asigurări generale evidențiază:

- concentrarea pieței de asigurări generale în proporție de aproape 85% în portofoliile primilor zece asiguratori din piață, dintre aceștia, primii opt, au înscris un trend crescător an de an, dovedind o asiduă preocupare pentru a-și crește poziția pe piața națională de asigurări;
- prezența capitalului și indirect a managementului unor companii de asigurări europene s-a dovedit benefică, iar rezultatele inclusiv din primul semestru a anului 2010, confirmă aprecierea;
- creșterile înregistrate dovedesc disponibilitățile existente pe piața românească.

Aprecierea personală a autorului cu privire la dezvoltarea viitoare a pieței naționale de asigurări generale, este ca toate reorganizările viitoare, vor conduce spre concentrarea pieței naționale în jurul unor grupuri financiare și de asigurări puternice, care vor asigura modernizarea și stabilitatea acesteia, ca parte componentă a pieței europene de asigurări.

---

<sup>8</sup> Rapoarte anuale ale CSA pe anii 2007 și 2008

*Tabel 4 Primii zece asiguratori, din piața românească după volumul subscrierilor de asigurări generale, în perioada 2001-2009 ( mil ron)*

Loc	Societatea de asigurare	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	ALLIANZ ŢIRIAC	135,2	319,6	462,9	647,6	801,7	1.028,6	1.137,6	1.278,2	1.198,2
2	OMNIASIG V.I.G	104,8	204,96	204,5	272,3	421,6	536,0	883,9	1.181,5	1114,4
3	ASIROM SA	191,0	258,7	335,5	411,9	491,0	511,9	628,3	657,1	556,9
4	BCR ASIGURĂRI SA	-	-	66,2	121,1	219,2	423,9	560,0	543,5	576,0
5	ASIBAN SA	30,7	72,19	108,3	142,6	256,0	375,4	444,4	498,38	278,6
6	UNITA V. Ins. Group	24,3	53,9	99,1	142,3	238,7	259,2	474,1	507,0	
7	ASTRA SA	55,5	91,17	118,8	173,5	167,6	301,4	367,2	642,6	799,5
8	GENERALI	31,7	80,5	67,5	84,93	109,9	258,0	321,3	332,1	422,5
9	B.T. Asigurări	-	-	-	-	-	-	215,8	303,1	493,1
10	AIG România	18,9	28,9	49,3	57,0	79,7	-	-	-	-
11	ARDAF	47,7	82,96	97,5	153,9	227,7	192,1	-	-	327,2
13	AGI România	-	28,9	-	-	-	-	-	-	-
	Grup AS	32,1								
	UNIQA									496,7
12	Total 1 - 10	704,0	1240,5	1609,1	2.207,1	3.013,2	4.088,2	5.032,8	5.943,6	6.262,3
13	Total 1 - 42	789,8	1450,4	2.053,9	2.730,5	3.379,2	4.591,0	5.726,7	7.0068,1	7.241,6
14	12 / 13 %	89,1	85,1	78,3	80,9	89,2	89,1	87,9	84,1	86,4

Sursa : Date prelucrate de autor din Rapoartele CSA

Concluziile prezentate anterior, se regăsesc în datele individuale înregistrate de cele mai bune societăți de asigurare care au activate în piața națională de asigurări.

#### ***Principalii actori pe segmentul asigurări de viață***

Când se vorbește despre asigurările de viață din România, trebuie să avem în vedere în primul rând, activitatea desfășurată de societatea ING Asigurări de Viață, care după 2002, a deținut peste o treime din volumul total al subscrierilor.

Volumul subscrierilor și rezultatele economice înregistrate pe asigurările de viață confirmă că:

- activitatea de asigurări de viață, este profitabilă inclusiv pe piață românească de asigurări;
- asigurările de viață sunt necesare pentru populație, iar piața potențială din România este mare și oferă cadru de lucru pentru asiguratori, dar este deficitară la capitoul informare și cunoaștere.



Tabel 5 Principalii operatori în piața românească a asigurărilor de viață, în 2001-2009 după volumul subscrierilor (mil lei)

Societatea de asigurare	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ING. Asigurări Viață	108,8	245,63	272,0	302,9	392,9	435,8	501,1	668,2	527,0
A.I. G. LIFE	19,1	34,98	52,0	75,8	103,5	138,1	219,7	266,0	-
ASIROM SA	36,1	47,74	79,3	89,0	82,54	88,0	93,0	93,0	88,9
OMNIASIG V.I.G		15,54	54,7	50,9	55,3	48,8	45,4	50,7	
ASIBAN SA	3,6	-	38,5	37,5	88,2	61,3	111,7	108,3	
AVIVA	-	16,58	22,7	33,8	48,9	63,9	83,2	107,6	101,9
INTERAMERICAN	4,1	10,11	19,7				-	-	
ALLIANZ ȚIRIAC	-	6,2	17,7	39,0	65,3	87,2	96,8	105,6	87,6
BCR ASIGURĂRI SA	-	-	-	19,1	77,6	50,3	82,2	160,1	255,1
LUKOIL ASITO	13,0	17,89							
UNITA	7,5	14,14							
SARA MERCUR	6,9	8,1							
ALICO									191,5
GRAWE									74,0
GENERALI									84,3
Total I - 8	198,15	416,7	556,6	648,0	914,4	973,7	1.233,2	1.559,7	1.410,3
Total general	211,4	439,4	619,9	746,0	1.038,0	1.138,3	1.449,0	1.868,1	1628,16
10/ 11 %	93,7	94,8	89,8	86,9	88,1	85,6	85,1	83,5	86,6

Sursa : date prelucrate de autor din rapoarte CSA

Datele prezentate evidențiază următoarele aspecte:

- principalii operatori din piață sunt ING Asigurări de Viață și A.I.G Life, la care s-au alăturat în ultimii ani și BCR Asigurări; Allianz Țiriac, Generali;
- tendința de concentrare a pieței, se înregistrează pregnant și la asigurările de viață;
- societățile predominant românești, dovedesc o insuficiență cunoaștere a asigurărilor de viață;

- în viziune personală, asigurările de viață vor cunoaște o creștere semnificativă în viitor. *Activitatea de reasigurare* din piața națională în perioada analizată, a fost practică de puține societăți românești, Allianz Țiriac SA; Omniasig SA, Asiom, Astra Uniqa și Asiban, care în general au plasat riscurile preluate pe piața internațională de reasigurare.

Cedare în reasigurare, a reprezentat ponderea în reasigurare și a fost bine înțeleasă și practică de către societăți ca Allianz Țiriac, BCR Asigurări, Garanta, Generali care au plasat în reasigurare peste 50% din subscrieri, ASIBAN și UNITA, peste 30% asigurându-și o dispersie a riscurilor.

*Concluziile* ce se desprind privind activitatea de asigurare din piața națională, pot fi sintetizate în:

- Hotărârea de Guvern nr. 1279/1990, a reprezentat punctul de plecare în privatizarea industriei românești de asigurări și intrarea ei în piața europeană și mondială de asigurări;

- până în anul 2000, s-au înființat societăți de asigurare, s-au diversificat formele de asigurare, după anul 2000, s-a asigurat cadrul legislativ care s-a aliniat la Normele Uniunii Europene, s-au consolidat financiar societățile de asigurare, a crescut profesionalismul în asigurări;

- creșterea an de an a subscrierilor, a îmbunătățit gradul de penetrare și densitatea asigurărilor dar acești indicatori sunt departe de rezultatele înregistrate în țările Vest Europene. *Aprecierile "Insurance Figures 2009"* publicat de Federația Asiguratorilor și Reasiguratorilor Europeni la finele anului 2009 România a înregistrat o densitate pe total asigurări de 90 euro/locuitor, față de 1800 euro/locuitor media europeană, la asigurări de viață doar 11 euro/locuitor, față de 1.100 euro/locuitor media europeană.

- intensificarea procesului de concentrare a activității de asigurare și globalizarea în

perspectiva apropiată, vor reprezenta fenomene economice care vor domina și vor asigura dezvoltarea activității din piața națională de asigurări.

### ***Managementul în viața economică și socială actuală***

Este unanim acceptată ideea că astăzi mai mult ca oricând, managerii prin știința și arta lor de a conduce pe alții sunt chemați să rezolve problemele cu care se confruntă economia la

început de mileniu trei, pe această bază, să rezolve multiplele probleme sociale ale umanității. Pornind de la acest concept, în capitolul doi am subliniat importanța activității manageriale, evoluția spectaculoasă a managementului ca “știință a științelor” în ultimele decenii, necesitatea implementării cuceririlor managementului în toate domeniile, astăzi, când ne aflăm în fața unor situații neîntâlnite, care se desfășoară cu rapiditate și care necesită a fi soluționate eficient.

Managementul s-a afirmat în istoria umanității ca fiind indispensabil dezvoltării societății, iar conform afirmațiilor lui Peter Druker, “ va rămâne instituția dominantă și de bază tot atât cât va supraviețui civilizația de Vest, cu o prognoză de accentuare a rolului managementului în dezvoltarea socială, în anii viitori. (Peter Druker, *The New Realities*, 1990).<sup>9</sup>

Activitatea managerială nu este o colecție de rețete obligatoriu de aplicat, ci presupune capacitate de discernământ, pricepere și talent din partea managerilor, fapt pentru care este considerat deopotrivă, “ o știință și o artă ”<sup>10</sup>, el presupune a obține rezultate prin alții “, dar și asumându-se responsabilități pentru rezultatele înregistrate.

Abordările contemporane, definesc managementul, ca un “ sistem complex și dinamic”, detaliat prin teoria sistemelor și teoria contingenței.<sup>11</sup>

a) *Teoria sistemelor*, definește “Sistem “, un set de componente inter-relaționate care funcționează ca un întreg în vederea atingerii unui obiectiv comun, care ia resurse (intrări/inputs) din mediul extern, le transformă într-un mod oarecare (outputs) și le redă din nou în mediul extern.<sup>12</sup>

În ansamblu, teoria sistemelor subliniază faptul că managementul pe orice nivel, trebuie să fie sensibil la complexitatea organizației, să proiecteze sau să accepte acel sistem care va permite organizației să funcționeze eficient. În cadrul aceluiași sistem, teoreticienii, au definit:

- *entitatea economică*, ca un sistem închis sau deschis, funcție de modul cum interacționează cu mediul;

- *entropia*, o proprietate universală a sistemelor care funcționează urmare interferenței organizație-mediul;

- *sinergia*, o caracteristică a sistemelor ce definește posibilitatea că unitățile unei organizații pot realiza mai mult atunci când lucrează împreună, față de atunci când lucrează separat;

- *subsistemele*, ca părți ale unui sistem care depind una de cealaltă în asigurarea funcționării lui;

- *fluxurile*, ansamblu de informații, materiale și energie umană, folosite și transformate în produse finite;

- *feedback* , ca proces de monitorizare a informațiilor despre sistem.

<sup>9</sup> Druker, F.P., *Management: Task Responsabiliti, practices*, HarperBusines, New York 1992

<sup>10</sup> Cornescu V., Marinescu P., *Management: de la teorie la practică*, Editura Universității, București, 2003

<sup>11</sup> Harrington, H. J. - *Management total și firma secolului XXI*, Ed. Teora, București, 1997

<sup>12</sup> Iancu St. “*Ciclul de viață al cunoștințelor*”, *Invenică și economie*, nr 10/2004

b) *Teoria contingenței*<sup>13</sup> apreciază că rezolvarea cu succes a problemelor organizaționale este dependentă de capacitatea și experiența managerilor de a identifica variabilele situației și de a stabili ce tehnică va funcționa cel mai bine în condiții specificate, introducând noțiunea « managementul de caz », fiecare situație fiind considerată a fi unică.

Noile puncte de vedere apărute în literatură printre care și teoria Z, elaborată de William Ouchi, care combină aspectele pozitive ale managementului american și japonez, includ aspecte legate de: siguranța locului de muncă pentru angajați, includerea angajaților în luarea deciziilor, responsabilitatea de grup, creșterea calității, instituirea controlului în formă, stabilirea unor politici de avansare treptată; o specializare moderată a drumului profesional; preocupări profunde față de munca prestată de angajați și față de șomeri.

Forța care influențează hotărâtor managementul în perioada actuală este competiția internațională, globalizarea, care a determinat efectuarea comerțului în sisteme complexe și interconectate la scară planetară, creșterea standardelor privitoare la calitate, costuri, productivitatea și timpii de răspuns, o nevoie tot mai mare de inovare și de servire a consumatorilor.

În perioada actuală există 4 provocări majore pentru manageri: construirea unui avantaj competitiv; menținerea standardelor etice; managementul forței de muncă; utilizarea noilor sisteme și tehnologii informaționale.

- *Avantajul competitiv*: reprezintă abilitatea unei organizații de a fi mai bună decât celelalte, el se construiește pe *eficiență, calitate, inovație și sensibilitate deosebită*, față de clienți.

- *Menținerea standardelor etice*, obligă managerii de top să-și dozeze în limite normale presiunile față de managerii de mijloc și cei inferiori pentru realizarea anumitor performanțe, evitând comportamente neetice față de indivizi și grupuri din interiorul sau exteriorul organizației.

- *Managementul forței de muncă*, impune managerilor tratarea forței de muncă într-o manieră echitabilă, fără discriminări, cu aceleași oportunități de promovare și de mărire a performanțelor.

- *Utilizarea noilor sisteme și tehnologii informaționale*, reprezintă o provocare de prim ordin pentru manageri, prin care se asigură realizarea creșterii eficienței și sensibilității față de clienți, a managementului calității totale, a vitezei de desfășurare a inovării.

În realizarea obiectivelor, managerii folosesc *strategiile economice*, elaborate pe baza studiilor prospective a prognozelor și a *politicilor economice*, care asigură armonizarea intereselor (individuale, colective și naționale), fundamentate pe prevederile strategiei, susținute prin legi și acte normative.

Răspuns la aceste cerințe, literatura de specialitate folosește tot mai frecvent termenul de neomanager<sup>14</sup>, atribuit aceluia care promovează competiția profesională, oferind resurse, idei, motivații și care înlocuiește managerul directiv cu unul confruntat cu un colectiv mai puțin numeros, cu competențe profesionale de vârf, în care sunt privilegiate relațiile pe orizontală, creativitatea, spiritul de inițiativă, inteligența de grup și comunicarea, orientat spre excelență.

În opinia lui Thomas Peters și Nancy Austin, exprimată în lucrarea “*O pasiune pentru excelență*” și în lucrarea *Le prix de l'excellence*, a lui Thomas Peters și R. Waterman 1983<sup>15</sup>, orientarea spre excelență a managerilor, cuprinde o serie de caracteristici și orientări,

---

<sup>13</sup> Iancu St., „ *Societatea cunoașterii, Integrarea Europeană și cercetarea științifică în România*”, Comunicare la Sesiunea de comunicări științifice organizată de Academia pentru Studii Economice București la 26 mai 2006;

<sup>14</sup> Nica Panaite C., *Managementul firmei*, Editura Condor SRL, Chișinău 1994

<sup>15</sup> Peters J. Thomas, *Putting Excellence into Management Business Week*, July 21, p.196, 1980

respectiv:

- revoluționarea calității și transformarea procesului de producție în instrument de marketing;
- managerul este total dedicat serviciului și îndeplinirii responsabilităților;
- managerul este total dedicat nevoilor clienților, furnizorilor și comercianților;
- managerul este unic și dezvoltă o strategie inovatoare, ignorând răspunsul de “nu s-a inventat încă”;
- suprainvestește în oameni, pune pe prim plan salariile, serviciile, distribuția lor;
- face din spiritul inovativ o rațiune a existenței pentru fiecare salariat;
- măsoară progresul realizat ca urmare a oricărei perfecționări;
- pe cei mai inventivi îi face “eroi ai firmei”;
- investește timp în recrutarea resurselor umane și asigură posturilor personal competent;
- stimulează lucrul în echipă și se debarasează rapid de incompetenți și rezistenții la schimbare.

Conducerea spre excelență transformă managerii mijlocii din “gardieni” în “mediatori” și simplifică procedurile birocratice.

Managerul va conduce prin calitatea de “manager vizibil,”utilizând metode simple pentru a stimula înțelegerea și participarea celorlalți, va cere loialitate și integritate în tot ceea ce se întreprinde în numele firmei, va pune accent pe rolul echipei și contribuția personală a angajaților în cadrul echipei, iar procedurile de control vor fi simple și eficiente.

Managerul și angajații vor asigura o îmbinare a comunicării pe verticală cu cea pe orizontală, cu echipe compacte și obiective clare, iar Leadershipul este centrat pe comunicare și feedback. Warren Bennis, în studiul Why Leaders Can't Lead, efectuat pe 90 de lideri din afaceri și alte sectoare, identifică principalele caracteristici ale liderului viitorului:

- formarea diversificată; curiozitatea fără limite; aprecierea personală și a muncii în echipă; voința de a-și asuma riscuri; dedicat creșterii pe termen lung mai degrabă decât centrat pe profitul pe termen scurt; angajat în excelență, virtuos, vizionar.

Totodată, cercetătorul identifică și patru *competențe comune* acestor lideri: capacitatea liderului de a oferi viziuni și exemple proprii în realizarea obiectivelor, de a da sens obiectivelor, direcțiilor de acțiune; de a exprima încredere prin acțiunile lor, prin respectarea cuvântului dat și prin menținerea sistemului de valori instituționale; de autorecunoaștere și autoînțelegere.

*Acțiunile manageriale moderne* sunt definite de funcțiile managementului modern, respectiv: *planificarea; organizarea; angajarea; conducerea; coordonarea; raportarea; bugetarea și controlul* resurselor financiare.

Specialiștii români din domeniul managementului<sup>16</sup>, definesc următoarele funcții manageriale:

- *planificare, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare*, alții reduc numărul funcțiilor la patru, prin asocierea funcției de coordonare cu cea de antrenare.

În ce privește rolul managerului într-o entitate economică, cercetările în domeniu, (Henry Mintzberg, Rosemary Stewart)<sup>17</sup> au definit trei tipuri de roluri, respectiv:

- *roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale* - fiecare dintre acestea fiind divizate în subroluri, respectiv: monitorizare; diseminare și luarea deciziei.

Managerii au în prezent o profesie foarte complexă, care solicită eficacitate într-un mare număr de activități, evidențiate în inventarul abilităților manageriale, de către Centrul de Competențe Manageriale de la IESE Barcelona care a inițiat Programul de Conducere

<sup>16</sup> Nicolescu Ovidiu Verboncu Ion, Management, Editura Economică 1996

<sup>17</sup> Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1980.

Sănătoasă și care grupează abilitățile manageriale astfel:

a) *Abilități strategice*, care facilitează generarea de valoare economică pentru firmă, prin adaptarea la mediu; viziunea asupra afacerii; orientarea spre client; luarea deciziilor; gestiunea resurselor.

b) *Abilități organizaționale*, care facilitează dezvoltarea capacității angajaților și buna colaborare: (comunicare; lucru în echipă; coaching; negociere; organizare; relaționare);

c) *Abilități de eficacitate personală*, care facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficientă: (autocunoaștere; inițiative; motivați; învățare; autocontrol; autocritică ; gestiunea

timpului, a stresului și emoțiilor; optimism; creativitate; integritate; inteligență emoțională).

### ***Particularități ale activității manageriale în societățile de asigurare***

Având în vedere importanța cunoașterii lor în activitatea managerială, în Capitolul III, am detaliat particularitățile organizatorice și funcționale a societăților de asigurare și influența lor asupra cerințelor manageriale, definite ca: obținerea de profit și satisfacerea acționarilor; satisfacerea nevoilor asiguraților; respectarea cerințelor legale și a obligațiilor sociale.

În același context, am analizat *factori de influență a managementului în asigurări*, respectiv: caracterul aleatoriu al daunelor; forma juridică a asigurării; ramura de asigurare; sfera de cuprindere în profil teritorial a asigurării; dimensiunea fondurilor constituite de societate; externalizarea activităților (outsourcing); particularitățile activității de marketing din asigurări.

Cunoașterea particularităților manageriale și a factorilor de influență a managementului în asigurări, conferă echipei manageriale posibilitatea de a răspunde cerințelor și obiectivelor, manageriale, finalizate prin construirea la timp și în cuantumul prevăzut a fondului de asigurare, adaptarea la cerințele pieței asigurărilor și obținerea de profit.

#### ***a) Particularitățile activității de planificare***

Într-o societate de asigurări, acestea sunt determinate de: strategia generală, obiectivele pe termen lung și pe termen scurt; bugetul și modul de alocare a resurselor; de politicile de firmă pe fiecare domeniu și procedurilor de îndeplinire a sarcinilor.

Principalul instrument prin care se realizează planificarea este ” *planul* “, la fundamentarea căruia trebuie să se implice întreg personalul societății, iar eficiența lui este determinată de simplitatea, caracterul pragmatic, de flexibilitatea și divizibilitatea lui.

Planificarea se materializează prin ”plan”, care se întocmește pe trei – cinci ani (plan strategic) de direcționare, iar cele pe termen scurt (un an) și foarte scurt, planuri de acțiune, care urmăresc realizarea liniilor planului strategic, particularizând acțiuni organizatorice și de personal, pentru fiecare activitate, managementul având rolul de a armoniza obiectivele pe termen lung cu cele pe termen scurt, în vederea realizării profitului. Se mai practică *planuri organizaționale*, a căror obiectiv este supraviețuirea pe piață și imaginea publică a societății, *planurile funcționale*, care vizează acțiuni pentru dezvoltarea societății, a portofoliului de produse, a profitului.

*Etapele planificării* într-o societate de asigurare cuprind: stabilirea misiunii; dezvoltarea

strategiilor; stabilirea obiectivelor pe termen lung și pe termen scurt; elaborarea bugetelor; stabilirea politicilor și elaborarea procedurilor operaționale.

- *Strategia*, definește calea de acțiune aleasă și este bine să fie compatibile de la o perioadă la alta, să fie elaborate în scris, să implice pe toți cei vizați în realizarea lor.

- *Previzionarea*, stabilește obiectivele strategice, pornind de la cunoașterea situației actuale și proiectarea situației viitoare exprimate în aceeași termeni, ea *formulează ipoteze*, pe baza informațiilor din mediu intern și extern a societății.

- *Alocarea de bugete*, reprezintă renumerarea celor implicate în realizarea acțiunilor, inclusiv stabilirea politicilor și procedurilor de realizare a activităților.

Aplicarea în practică a planului, intră în atribuțiile managerilor, iar *controlul* activității de planificare, se face pe baza analizei rapoartelor de aplicare a planului.

*Bugetul ca instrument de planificare* într-o societate de asigurări, pornește de la volumul încasărilor din prime de asigurare, (bugetul vânzărilor), estimarea cheltuielilor (bugetul cheltuielilor), funcție de tipul și volumul polițelor de asigurări încheiate, de perioada pentru care se efectuează estimarea și care poate fi corectat pe parcursul timpului de desfășurare a activității.

b) *Particularitățile activității de organizare a societăților de asigurare*, sunt definite de: structura organizatorică, definirea relațiilor în cadrul societății, calificările pentru fiecare post. *Structura organizatorică* se realizează conform conceptelor lui Peter Druker pe: analiza activităților; analiza deciziei și analiza relațiilor.

În funcție de complexitatea activităților, se face delegarea responsabilităților, se stabilește structura ierarhică, funcțională, sau ierarhic-funcțională a societății de asigurare.

- *structura ierarhică* are avantajul simplității, a ușurinței cu care se evaluează performanțele și asigură creșterea procesului decizional;

- *structura funcțională*, are avantajul că societatea este organizată în jurul unor specialiști pe domenii de activitate, dar necesită existența unei comunicări foarte bune între aceștia;

- *structura ierarhic funcțională*, are avantajele celor două structuri, dar are dezavantajul că specialiștii tind să preia conducerea în ierarhie, sau sunt neglijați de către șefii ierarhici.

c) *Particularități manageriale în gestionarea resurselor umane*, sunt definite de rolul hotărâtor al personalului în subscriere, cuprinde: planificarea necesarului, recrutarea și pregătirea profesională.

d) *Particularitățile de conducere a activității*, cuprind îndrumarea și supravegherea angajaților, în vederea realizării obiectivelor, practic constituie finalitatea celorlalte activități manageriale, inclusiv activitățile asociate funcției de conducere, respectiv: delegare a autorității, motivarea, coordonarea activităților, medierea conflictelor și managementul schimbării, managerii având un rol deosebit în formarea și promovarea angajaților.

Analiza rezultatelor se face pe baza indicatorilor din domeniul asigurărilor și a indicatorilor financiari, comparați cu cei prevăzuți în bugete, se definesc cauzele care le-au generat și modalități de corectare a abaterilor. Responsabilitățile pentru realizări se stabilesc până la nivel de angajat, practicându-se autoevaluarea și evaluarea făcută de manager.

*Recompensarea* întâlnește forme diferite de la o societate la alta și se poate manifesta prin creșteri salariale sau a comisioanelor, prin recunoașterea publică a meritelor și alte forme.

e) *Influența riscului asupra activității manageriale într-o societate de asigurări*

C. Marmuse și X. Montagne<sup>18</sup> susțin că riscul este parte componentă a vieții economico-sociale, el regăsindu-se sub forma riscurilor comerciale, a riscurilor financiare, a riscurilor sociale și riscuri ale producției. Apariția și acțiunea riscurilor este influențată de factori subiectivi, dependenți de voința întreprinzătorului și factori obiectivi (puri), care nu depind de voința și activitatea omului, care în ultimele decenii a cunoscut trei tendințe respectiv: creșterea într-un ritm deosebit a situațiilor de risc și incertitudine; utilizarea din ce în ce mai intensivă a resurselor științei în studierea riscului în sistemul socio-economic;

<sup>18</sup> Constantinescu, D.A., Dobrin, M., Galea, M., Bejenaru, A., Năstase, A., *Managementul societăților de asigurare*, Colecția Națională 1988

amplificarea și diversificarea consecințelor pe care aplicațiile și tehnicile de analiză a riscului le-au generat în mediului social, în natura și la nivelul fiecărui agent economic.

*Evaluarea riscurilor în asigurări* este strâns legată de identificarea expunerii la riscuri și presupune: identificarea bunurilor care sunt expuse; identificarea riscurilor ce pot cauza pagube; evaluarea și comensurarea efectelor manifestării riscului, care pot fi de natură fizică; de natură funcțională și de natură financiară.

Societățile de asigurare utilizează astăzi metode moderne de identificare a riscurilor, cum sunt: *metoda cartografierii proceselor*, care are la bază analiza proceselor din entitățile economice, *harta proceselor*, ce reprezintă o diagramă care relevă expunerile la factorii de risc, a mijloacelor de producție, a bunurilor participante și oamenilor, care trebuie protejați prin asigurare, *diagrama de definire a procesului*, detaliind procesele și identificând componentele cheie în derularea oricărui proces, respectiv: intrările, ieșirile, restricțiile, resursele, *evaluarea priorității riscurilor*, funcție de importanța lor, probabilitatea de manifestare a incidentelor cu consecințe grave. Tehnica presupune: identificarea evenimentului; probabilitatea de producere; modul în care afectează; numărul de persoane afectate; evaluarea riscurilor; clasificarea și revizuirea soluțiilor.

*Evaluarea riscului în asigurările de viață*, are un rol deosebit, deoarece funcție de riscurile asigurate, se vor stabili și cuantifica primele de asigurare. Evaluarea cuprinde obligația asiguratului de a dezvălui asiguratorului orice problemă de sănătate pre-existentă, vârsta starea de sănătate la momentul încheierii asigurării, durata asigurării.

*Gestiunea riscului*, presupune cunoașterea cadrului de manifestare, macro sau micro economic, a rolului riscului în viața economico-socială și trebuie să cuprindă acțiuni ce se înregistrează după producerea evenimentului, cu rol deosebit în ameliorarea măsurilor și proiectelor.

Modalitățile practice de reducere a riscului în societățile de asigurare, cuprind: reasigurarea; strategiile de hedging; transferul unei părți a riscului la diferiți parteneri de afaceri.

*Managementul riscului în societățile de asigurări*, este un proces de identificare, analiză și răspuns, la riscurile potențiale ale unei organizații, iar odată riscul asumat, managerul poate lua măsuri pentru: evitarea riscului; atenuarea sau diminuarea efectelor, sau transferul riscului.

Planul de management al riscului cuprinde: *identificarea riscurilor, evaluarea acestora, ierarhizarea, realizarea planului de răspuns la risc; monitorizarea și controlul riscului.*

*Implementarea tehnicilor de management a riscurilor*, presupune luarea unor decizii, privitoare la acoperirea riscului, dacă se reține în societate, dacă se apelează la autoasigurare sau dacă riscul rămâne neacoperit, iar pagubele urmând să fie trecute la cheltuieli de exploatare.

*Reglementarea managementului riscului în societățile de asigurare*, se face prin *ordine și norme* a Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor și implică luarea unor decizii, privitoare la acoperirea riscului, ținta strategică fiind reprezentată de optimizarea activității economice a societății.

Principiile fundamentale ale managementului de risc în cadrul unei societăți, se bazează pe o înțelegere comună a riscului și definesc: responsabilitatea managementului de vârf pentru strategia de risc a societății; separarea managementului de risc și a funcției de control, de managementul de afaceri; definirea structurii organizatorice și a responsabilităților; folosirea unei singure metode de măsurare și evaluarea riscurilor; monitorizarea consistentă și eficientă a tuturor riscurilor cuantificabile din cadrul societății; raportarea constantă și comunicarea riscului, către toate nivelele relevante ale managementului; crearea bazei pentru un management funcțional; documentarea

comprehensivă și la timp pentru a asigura claritatea și transparența.

Dintre formele de risc întâlnite în societățile de asigurare, *riscul de lichiditate*, definit ca situația în care un asigurator nu-și mai putea onora plățile din lipsa unor resurse financiare lichide, are o mare importanță, identificarea și evaluarea lui presupune cunoașterea calității activelor, a schimbărilor în strategia de finanțare și starea pieței de asigurare interne și internaționale.

*Asigurarea*, ca fenomen economic, reprezintă preluarea unui anumit risc de la asigurat de către asigurator contra unui preț. Pornind de la premisa că asigurarea este o reacție socială la riscul cu care este confruntată fiecare persoană în viața socială și economică, în asigurări se disting: *riscuri obiective exogene*, a căror probabilitate de producere poate fi calculată cu o precizie mare, *riscurile obiective dar cu informație privată*, în care probabilitatea întâmplării evenimentului constituie în mare parte o informație privată a individului, fapt ce creează probleme societății de asigurări, *riscuri obiective endogene* a căror manifestare este consecința unor variabile cunoscute, controlabile de către fiecare individ și *riscuri morale*, determinate de cazurile în care asigurații pot agrava riscul mediu utilizat la calculul primei de asigurare.

În practica asigurărilor riscurile se mai clasifică în: *riscurile speculative*, care în mod natural exclud probabilitatea asigurării (riscul deținerii acțiunilor); *riscurile pure*, a căror manifestare poate produce sau nu pierderi asiguratului; *riscuri aleatoare*, definite ca o cauză imprevizibilă, probabilitatea producerii și frecvența aleatoare, putând fi determinate prin metode statistice și prin calculul probabilităților; *riscul moral* este riscul creat de asigurat prin reducerea preocupării acestuia pentru prevenirea riscului aleatoriu.

*Frauda și riscul de fraudă în asigurări*

*Frauda* este definită de către Asociația Internațională a Supervizorilor în Asigurări ca: "acțiunea sau omisiunea, intenționată, pentru a obține avantaje în mod necinstit sau ilegal de către partea care comite fraudă sau alte părți implicate". Prevenirea fraudei se realizează prin *politici, proceduri și controalele preventive*, prin aplicarea unui management aferent riscului de fraudă, specific activității de asigurare.

### ***Particularitățile managementului financiar în societățile de asigurare***

Definit ca știință, artă și practică, în conducerea prin pârgii financiare, managementul financiar, poate fi analizat în raport cu trei coordonate: *scop, areal de manifestare și pârgii de îndeplinire*. Particularitățile managementului financiar în societățile de asigurare, sunt determinate de particularitățile organizatorice și funcționale ale acestora, care definesc *scopul* ca activitatea de protecție a asiguraților prin, comunitatea de risc și mutualitate, precum și obținerea de profit, creșterea a valorii acțiunii, a averii asiguratorului.

Managementului financiar în asigurări este reprezentat de ciclul: **B – P – B**, se manifestă prin: managementul capitalurilor; managementul ciclului de exploatare; managementul rezervelor; managementul ciclului de plasamente-investiții; managementul rezultatelor financiare și se realizează prin: modalități informaționale, modalități de gestionare și modalitățile decizionale.

***Particularități ale managementului vânzărilor în asigurări***, poate fi definit ca o aplicație a procesului de management în domeniul vânzărilor și cuprinde vânzarea polițelor de asigurări și prestarea de servicii asiguraților.

Sistemele de management a vânzărilor în societățile de asigurări sunt determinate de modul cum se impune programul de vânzări, respectiv: "de sus în jos" (top-down), de "jos în sus"(bottom-up).

Ambele modalități au similitudine în faptul că planificarea activității pe termen lung și măsurarea rezultatelor se fac la nivelul conducerii de vârf, iar diferența constă în maniera de stabilire a obiectivelor agentului de asigurare la nivel individual și general.



Obiectul principal al managementului vânzărilor sunt *agenții de asigurare*, la care se adaugă personalul auxiliar și personalul tehnic din societate.

*Planificarea activității de vânzare* cuprinde: stabilirea misiunii, strategiei, obiectivelor generale, politicile și procedurile de vânzare și bugetul activității de vânzare.

*Organizarea activității de vânzare* se face funcție de structura organizatorică a societății, în care sens se delimitează activități și funcții și se determină relațiile dintre posturi.

*Controlul activității de vânzare*, are ca scop verificarea realizărilor cantitative, metodele de realizare sau cauzele nerealizării planului propus și se materializează prin rapoarte de vânzare întocmite de agenții de vânzare, analizate și evaluate de către directorii de vânzări.

### ***Rezultatele financiare, oglinda activității manageriale într-o societate de asigurări***

Eficiența economică a activității unei societăți de asigurare, reflectă imperativ calitatea activității manageriale din societatea respectivă.

Indicatorii care definesc eficiența activității într-o societate de asigurări, sunt aleși pe baza unor criterii, cum sunt: obiectivele care se urmăresc; nivelul la care se face aprecierea; modul de reglementare juridică a asigurărilor care se practică; ramura de asigurare despre care este vorba.

a) *Indicatorii de analiză a activității de asigurare* sunt reprezentați de: rata daunei; costul relativ a activității de asigurare; rata venitului net; cheltuieli la 1 u.m. venit net; gradul de cuprindere în asigurări; numeral mediu de asigurări facultative contractate de un agent de asigurare; suma medie asigurată; prima medie încasată; productivitatea medie a unui lucrător din asigurări.

În ceea ce privește eficiența din punctul de vedere al asiguraților, aceasta poate fi apreciată pe baza unor indicatori cum sunt: durata medie de lichidare a daunelor, gradul de acoperire prin asigurare, gradul de acoperire a daunei.

b) *Indicatori de analiză a bonității asiguratorilor*, sunt definiți de: bonitate; lichiditate; solvabilitatea patrimonială; rentabilitate; gradul de îndatorare și gradul de acoperire a dobânzii.

*Concluzia* ce se desprinde din cele prezentate în acest capitol, poate fi concretizată în următoarele:

- managementul este „știința și arta conducerii tuturor activităților umane” particularizările pe domenii, profile, tipuri, areale de desfășurare a activităților, se desfășoară sub imperiul legilor economice fundamentale, sub imperiul legii întregului și a părților componente;

- societățile de asigurare/reasigurare, sunt părți ale sistemelor financiare naționale, componente ale unor economii naționale ce tind tot mai mult spre globalizare, spre satisfacerea cerințelor și oportunităților ce depășesc sfera naționalului;

- rolul componentei financiare, deci și asigurărilor, a crescut semnificativ în activitatea economică și socială actuală și va avea aceeași tendință în viitorul apropiat;

- toate problemele majore cu care se confruntă astăzi entitățile economice și care se cer a fi rezolvate de management, se regăsesc și în activitatea societăților de asigurări, bineînțeles cu caracteristicile și particularitățile activității de asigurare;

- pentru a asigura evoluția impusă de cerințele economiei mileniului trei, implicarea părților trebuie să depășească întregul, ca atare componentele trebuie să vină cu oferte apriori cererii.

Realizarea acestor deziderate și nu numai, impune managerilor societăților de asigurare, informare, receptivitate și obligatoriu introducerea noului, în ritmul care să asigure astăzi, necesarul de mâine.

### ***Utilizarea unor metode moderne în conducerea societăților de asigurare***

Practicarea unor metode moderne de conducere posibil de aplicat în societățile de asigurare, reprezintă contribuția autorului la îmbunătățirea activității manageriale din societățile de asigurare și este redată în capitolul IV al lucrării.

Nevoia implementării în conducerea unei entități economice, inclusiv a unei societăți de asigurare a noutăților de ultimă oră din științe, este determinată imperativ de cerințele economice, sociale și politice pe care le trăim, acum la început de mileniu.

Literatura de specialitate, referitoare la economie și management, subliniază faptul că „omenirea se îndreaptă rapid spre un nou tip de economie, pe care unii cercetătorii o numesc „noua economie”, alții „economie bazată pe cunoștințe”, spre un nou tip de management, „managementul bazat pe cunoștințe”.

Schimbările fundamentale de la economia bazată predominant pe resursele fizice, la economia bazată predominant pe cunoștințe, au asigurat realizarea economiei moderne, bazată pe *tehnologia informațiilor; a proceselor economice; a capitalului uman; a potențialului și competențelor organizației.*

Puntea de legătură dintre acești factori o reprezintă, *cunoștințele*, factorii constituind modalități de individualizare și operaționalizare a acestora.

Cunoștințele, elementul de bază a economiei bazată pe cunoștințe, impun ca abordarea lor să se facă în corelație cu *datele și informația*, concepte pe care Alan Burton Jones<sup>19</sup> le definește astfel:

- *Data*, un semnal care poate fi transmis de la emițător la receptor printr-un canal de legătură;

- *Informația*, o *dată* inteligibilă pentru receptor, percepută de acesta ca intrări, pentru dezvoltarea cunoștințelor și ca forme prin care cunoștințele circulă.

- *Cunoștințele*, stocuri cumulative de informații și abilități, generate de utilizarea informațiilor.

T.Peters și R. Waterman, în lucrarea „Prețul excelenței”<sup>20</sup>, evidențiază secretul succesului și trăsăturile care trebuie să caracterizeze excelența în activitatea desfășurată, stabilind ca priorități manageriale: efectuarea unor activități care să răspundă cerințelor consumatorilor; subordonarea activității cerințelor pieții; participarea activă a întregului colectiv la realizarea acțiunilor; asigurarea unei culturi organizaționale în societatea respectivă.

Dintre factori determinanți ce au impus aplicarea unor metode moderne de conducere, menționez , *globalizarea piețelor financiare și impactul riscurilor* asupra pieței financiare, care impun o nouă abordarea a entităților economice și a managementului acestora.

Fenomenul de globalizare pe plan european, a fost stimulat și de inegalitățile între ritmul de creștere economică în zona Vest Europeană și zona Central și Est Europeană.

a) *Impactul globalizării* asupra pieței asigurărilor, a fost prezentat de divizia de analize economice a KPMG Internațional, intitulat "Globalizarea industriei riscului" publicat în august 2006.

Studiul definește impactul prin:

- creșterea importanței marketingul pentru industria asigurărilor și a importanței canalelor alternative de distribuție (Internetul și alte forme de adresare directă asiguraților);

- remodelarea strategiei de afaceri punând accentul pe serviciile de relații cu clienții.

Aderarea României la Uniunea Europeană, a deschis porțile pentru manifestarea fenomenelor economice specifice piețelor europene și mondiale, inclusiv în industria

<sup>19</sup> Alan Burton-Jones “Knowledge Capitalism” Business, Work, and Learning in the New Economy, 2001.

<sup>20</sup> T. Peters , R Waterman , „Prețul Excelenței „

românească de asigurări.

Tehnologia informației sporește productivitatea, crește nevoia unei piețe de capital dinamice, a unei piețe a forței de muncă care să ofere personal calificat și flexibil. Sintetizând, se poate spune că sistemul productiv intră în lumea în care domină logica coproduției (integrarea client/ consumator), în care crește importanța gradului de interactivitate și de integrare a procesului de cunoaștere, fondat pe interactivitate cognitivă.

Din perspectiva societății informaționale, nu există dimensiune a vieții noastre cotidiene care să nu fie afectată de procesul de virtualizare, dictat de explozia tehnologică din ultimul deceniu, informația electronică și cunoștințele vehiculate prin rețele de calculatoare au devenit elementele centrale în jurul cărora este organizată societatea după noi reguli și metode de organizare, noi moduri de gândire pentru cei ce guvernează.

Implementarea TIC în România ridică o serie de bariere determinate de factori cum sunt: lipsa unei infrastructuri specifice TIC; rețele de comunicații insuficient dezvoltate; costuri încă mari pentru serviciile de comunicații; slaba informatizare a organizațiilor economice; lipsa unei culturi în domeniul la nivelul angajaților; rezistența la înnoire a personalului.

Ca aturi se pot prezenta realizările utilizării TIC la nivelul prefecturilor și primăriilor, a administrațiilor financiare, a băncilor și societăților de asigurări, a altor instituții, acțiune favorizată și de legislația în vigoare referitor la TIC, legea semnăturii digitale, legea comerțului electronic, legea cadru privind protecția datelor personale, legea protecției datelor personale în telecomunicații, legea antifraudă, legea notarului electronic, legea licitațiilor electronice și funcționarea concretă a acesteia.

#### *b) Impactul riscului asupra societăților de asigurare*

Asigurările, reprezintă după unii autori,<sup>21</sup> un instrument prin care se identifică riscurile și se transformă în oportunități economice pe o „piață a riscului,” managementul riscului efectuând evaluarea probabilității și dimensiunile manifestării riscului și gestionarea efectele nedorite într-un mod care să asigure îndeplinirea obiectivelor culturii organizaționale.

La nivelul companiilor de asigurare se manifestă: riscul de subscriere și managementul subscrierii; riscul de credit, riscul de reasigurare; riscul operațional și de investiții; riscul lipsei de lichiditate, de neadekvare a activelor cu fluxul de numerar; riscul de depășire a cheltuielilor și de constituire a unor rezerve insuficiente. La nivelul întregii industrii de asigurări, se manifestă: riscul jurisdicțional și legislativ și riscul schimbărilor pieții.

Pe lângă acești factori, managementul societăților de asigurări mai este influențat de *crizele economice*, (criza oficializată în septembrie 2008 prin falimentul LEHMAN Brothers), care a diminuat subscrierile pe segmentul asigurărilor de viață cu 11% în termeni nominali, *internetul și comerțul electronic*, care s-a manifestat prin conștientizarea oamenilor de afaceri că Internetul este substanța, simbolul și instrumentul principal care asigură evoluția comună a tehnologiei și a încrederii, efectul în societățile de asigurări evidențiat prin: implementarea sistemelor informatice de vânzare on-line, restructurare a activității, flexibilitate în structura de produse, în aplicarea managementului riscului, în reducerea costurilor și îmbunătățirea serviciilor.

Dezavantajele internetului în asigurări sunt reprezentate de creșterea probabilității apariției unor greșeli tehnice (întreruperi de curent, defecțiuni în sistem) pericolul de pătrundere a virușilor și a hackerilor, accentuarea riscurilor financiare, care pot pune în pericol încrederea în societate.

#### ***Metode de conducere aplicabile în societățile de asigurare***

Aplicarea „*Metodei pilotajului*”, în conducerea unei societăți de asigurare

---

<sup>21</sup> Michael Huber – “Conceptualising insurance : risk management under conditions of solvency” - 2002

Pilotajul<sup>22</sup> reprezintă un ansamblu de activități desfășurate de conducerea societății de asigurare, pentru realizarea misiunii stabilite.

Pornind de la oportunitatea că pilotajul trebuie să asigure obținerea unor performanțe superioare față de cele înregistrate, proiectarea și aplicarea lui, se va realiza pe baza unei viziuni strategice corespunzătoare de conducere și organizare a întregului personal angajat și a celui colaborator, cu accent deosebit pe asigurarea unui echilibru între procesul de schimbare impus, de modificările din mediu înconjurător și procesul de conservare și valorificare a valorilor manageriale existente.

1. *Proiectarea unui sistem de pilotaj*, într-o societate de asigurări, impune respectarea următoarelor principii de bază:

- *descentralizarea reflexiei strategice pe vocații profesionale și efectuarea decupajului strategic în cadrul fiecărei vocații*, prin realizarea unor arbori de decizie, pe fiecare tip de decizie stabilită;

- *adoptarea unei structuri strategice*, structurată pe vocația profesională (asigurări generale și asigurări de viață), pe structura organizatorică a activității (centrală, subunități teritoriale); domenii de activitate: vânzări, daune, investiții, personal, financiar contabil.

Deoarece fiecare societate de asigurare își are structura strategică proprie, aplicarea „pilotajului” va avea în vedere adoptarea acelei structuri, care să răspundă cel mai bine particularităților organizatorice și funcționale a societății, să poată fi adoptată ușor și să răspundă cel mai bine obiectivelor stabilite de sistemul de pilotaj.

1. *Etapelile proiectării unui sistem de Pilotaj* într-o societate de asigurare:

a) elaborarea structurii strategice pe baza segmentării strategice a activităților;

b) adoptarea unui cadru metodologic global, determinat de constrângerile cu caracter general, (*nucleul dur al sistemului de pilotaj*) și caracteristicile variabile ale societății de asigurări luate în studiu (planificarea plurianuală; elaborarea BVC; controlul; procedurile de urgență; formarea și motivarea personalului și sistemul de informare).

c) analiza modului cum au fost realizate opțiunile strategice adoptate în cadrul reflexiei strategice efectuate anterior și previzionarea lor pentru perioada următoare, respectiv:

- *Elaborarea structurii strategice*, va cuprinde: organizarea și desfășurarea procesului de reflexie strategică, în care se va preciza: orizontul de timp în care se desfășoară, gradul și nivelul de informare, periodicitatea raportărilor și volumul datelor pe fiecare informație.

- *Planificarea activității*, va cuprinde planificarea perioadei, planificările anuale, elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli și va avea ca obiectiv transpunerea strategiei într-un sistem de indicatori cantitativi și calitativi, la nivelul societății și la nivelul sucursalelor.

- *Proiectarea modului de efectuarea a controlului*, va cuprinde controlul anterior și controlul posterior, aceste controale vor fi trecute în cadrul metodologic global al sistemului de pilotaj.

- *Formarea și motivarea personalului*, are rol hotărâtor și va cuprinde obligatoriu măsuri de formare și perfecționare a personalului, modalități concrete și fondurile ce vor fi alocate.

- *Adoptarea unui mod eficient de informare*, va cuprinde programe și modalități eficiente și eficace de informare cu date din cadrul sau dinafara societății, cu referire la activitatea de asigurare.

2. *Aplicarea sistemului de pilotaj*, impune cunoașterea factorilor care contribuie la aplicarea lui, respectiv: stabilirea obiectivelor strategice și a politicilor de realizare a acestora.

- *Obiective strategice* într-o societate de asigurări cuprind: ocuparea unei poziții superioară celei actuale, realizarea unui profit mai mare decât la data introducerii pilotajului.

---

<sup>22</sup> Marie – Jose Arenier, Le pilotage strategique de l'entreprise

- *Politicile de realizare a obiectivelor strategice*, se vor stabili pe fiecare an și la nivelul fiecărei sucursale și vor cuprinde acțiuni ce se vor întreprinde la nivelul conduceri pe ansamblu societății de asigurare (centrala) și a conducerii sucursalelor, axate pe: creșterea forței de vânzări, extinderea rețelei de vânzări, îmbunătățirea portofoliului de produse, folosirea avantajelor și oportunităților legislative și în final înregistrare a unui profit superior celui din perioada de bază.

- *Obiective specifice departamentelor, pentru realizarea obiectivelor stabilite prin sistemul de pilotaj*, fac referiri concrete pe fiecare departament, respectiv: departamentul economic, departamentul organizare planificare, departamentul de investiții și plasamente, alte departamente sau direcții, existente în structura organizatorică a societății.

*Atribuțiile conducerii societății de asigurare, în proiectarea și aplicarea sistemului de pilotaj*

Conducerea executivă, are obligația de a efectua *diagnosticul intern și extern* al societății, iar pe baza lui, „nucleul dur al societății de asigurare” stabilește: obiectivele și strategiile la nivelul societății și la nivelul sucursalelor; planificarea plurianuală<sup>23</sup>; întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli; întocmirea unui program de control; pregătirea și stimularea personalului; organizarea activității de culegere a informațiilor din mediul înconjurător.

*Atribuțiile directorilor de sucursalele în proiectarea și implementarea sistemului de pilotaj*, se referă la prezentarea atributelor care caracterizează sucursala (gradul de turbulență al mediului înconjurător; situația la zi a activității sucursalei; sisteme de pilotaj al altor societăți din zonă).

La nivel de fiecare sucursală, se va întocmi și urmări matricea impacturilor sistemului de pilotaj, iar directorul sucursalei va informa conducerea societății, dacă se impun modificări.

*Convingerea personalului societății de asigurare, cu privire la necesitatea adoptării unui sistem de pilotaj performant*, este o cerință cu rol important, având în vedere că în societățile de asigurări, omul, salariatul, reprezintă factorul hotărâtor în realizarea activităților și obiectivelor societății.

Avantajele sunt determinate de: elimină riscul de împotrivire a unor salariați la introducerea pilotajului ; asigură cunoașterea din timp a noului sistem de pilotaj, ca atare se poate trece la aplicarea în practică; participând la elaborarea sistemului de pilotaj, salariații cunosc avantajele ce le aduce, deci participă conștient la aplicarea lui.

#### ***Aplicarea modelării matematice în adoptarea deciziilor sistemului de pilotaj***

Aflându-se într-un mediu concurențial, o societate de asigurări este pusă în situația de a adopta decizii complexe, care pot avea diferite dimensiuni și impun adoptarea de metode și tehnici pentru obținerea celor mai potrivite decizii în domeniul respectiv.

În acest sens, se pot folosi metode și tehnici moderne, cum sunt: folosirea modelării matematice; folosirea simulării activităților; folosirea calculatoarelor în modelarea și simularea diferitelor aspecte înainte de adoptarea deciziilor.

Semnificative sunt aprecierile unor mari matematicieni, în definirea importanței științelor matematice în luarea deciziilor.

- G. Moisil “ Matematica are azi la bază algebra (știința discontinuuului) și topologia (știința continuului), ”aceasta ca un răspuns la caracterul continuu și discontinuu al realității”.

- Bellman, “dovada cunoașterii fenomenelor o constituie măsura în care se reușește prevederea desfășurării lor, ori, aceasta necesită măsuri cantitative a căror formule și precizare satisfăcătoare implică folosirea unui model matematic”.

<sup>23</sup> J.A.F. and Freeman , R.E. and Gilbert, D.R. 1995 Management 6thed. London Pearson Education Ltd

- Mircea Malița, modelul matematic, „o reprezentare mintală sau scrisă calitativă, sau matematică, a unei părți dintr-o realitate ce constituie un sistem, el (Modelul) selectează componentele cele mai reprezentative ale sistemului și descrie relațiile care se leagă”.

În sinteză “modelul matematic” poate fi definit ca “o mulțime de una sau mai multe relații matematice între variabile, exprimate numeric și una sau mai multe ipostaze admise, privind desfășurarea fenomenului”.

*Avantajele folosirii modelării matematice*, sunt definite de: permite o scriere generală a fiecărui fenomen; folosirea mărimilor numerice în descrierea legilor de apariție și dezvoltare a unui fenomen, fără a condiționa modul de interpretare a rezultatelor obținute; este un sintetizator pentru trecut și un mobil de cercetare pentru viitor, iar rezultatele folosirii modelării matematice au avut și vor avea o mare utilitate, practic, nu există domeniu de activitate în care să nu fi pătruns metodele cibernetice și odată cu ele calculatorul, care este în fond tot un model.

În analiza situațiilor economice, sunt folosite frecvent, *modele liniare*, care asigură folosirea optimă din punct de vedere economic, a unor resurse materiale și umane.

În lucrare, am prezentat exemple concrete de utilizare a modelării matematice, în activitățile din societățile de asigurări, respectiv:

- metode matematice de stabilire a pragului minim de rentabilitate;
- folosirea metodelor algebrice în alegerea celei mai favorabile strategii;
- alegerea celui mai bun candidat pe o funcție managerială, aplicând „Metoda ELECTRE”;

- Aplicarea metodei programării liniare, în optimizarea structurii pe clase de asigurare;

Fără a face o detaliere la aplicarea „programării liniare în optimizarea structurii pe clase de asigurare” voi prezenta elementele de formulare matematică a problemei standard, care conține atât funcția obiectiv, cât și restricțiile ce se impun.

a) *Forma standard*, care conține restricții de tip ecuații.

- optim  $z = (c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + \dots + c_nx_n)$

- restricții de tip egalitate:

$$\left| \begin{array}{l} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n = d_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n = d_2 \\ \dots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n = d_m \end{array} \right.$$

- condiții de nenegativitate:  $x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_n \geq 0$

-  $f(x) = \sum c_j x_j = C^T X$  - se numește *funcție obiectiv* (*funcția economică*)

În cazul unei societăți de asigurări, în care se dorește stabilirea unei structuri optime pe clase de asigurare, fie pe asigurări generale, fie pe asigurări de viață, **funcția obiectiv** este realizarea unui profit maxim în condițiile unor **restricții** impuse de piață *ca factor extern* și de restricții impuse de societatea analizată, *ca factori interni*.

Restricțiile determinate de factorii de influență pot fi de genul: ponderea unor clase în total subscrieri să fie maximizată, deoarece oferă oportunități pe piață sau rată scăzută a daunelor, la polul opus, ponderea altei clase să nu depășească anumite limite, deoarece noile prevederi legislative sunt mai puțin favorabile, sau statistic au înregistrat o rată a daunelor ridicată.

*Forma standard a unei probleme de programare liniară de minim* (sau program liniar

de minimizare) se prezintă astfel:

$$(2) \text{ PL} - \min \begin{cases} \min f = \sum_{j=1}^n c_j x_j \text{ in condițiile restrictive} \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j = b_i, 1 \leq i \leq m, b_i \geq 0 \\ x_j \geq 0, 1 \leq j \leq n \end{cases}$$

Forma standard a unei probleme de programare liniară de maximizare este următoarea :

$$(3) \text{ PL} - \max \begin{cases} \max f = \sum_{j=1}^n c_j x_j \text{ in condițiile} \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j = b_i, 1 \leq i \leq m, b_i \geq 0 \\ x_j \geq 0, 1 \leq j \leq n \end{cases}$$

Condițiile restrictive se mai numesc și restricțiile programului liniar.

În cazul unei societăți de asigurări, în care se dorește o structură optimă pe clase de asigurări generale, formularea economică a problemei va solicita:

- maximizarea veniturilor din prime: suma (numărul de polițe pe fiecare clasă înmulțit cu prima medie pe clasă) pe fiecare clasă din cele 18 clase de asigurări generale să fie maximă;
- minimizarea, presupune că: suma (numărul de polițe încheiate / clasă înmulțite cu cheltuielile medii pe clasă) să fie minim.
- funcția obiectiv: profit brut maxim (diferența între venituri și cheltuieli).

Factorul cheie fiind alegerea numărului de polițe pe fiecare clasă, care să respecte cerințele funcției de eficiență, respectiv: venituri maxime și venituri minime, în condițiile respectării restricțiilor definite, referitoare la ponderea uneia sau a alteia dintre clase și a nenulității.

***Alte metode moderne posibil de aplicat în activitatea societăților de asigurări***

- metoda „just-in-time”(tocmai la timp);
- folosirea diagramei « Cauză – Efect» în stabilirea cauzelor care au condus la înregistrarea unor neajunsuri în activitatea unei societăți de asigurări;
- metodei de Calculați e a costurilor de proces sau pe activități.

**Capitolul V, cuprinde “Studiu de caz,”** Analiza activității manageriale din societatea de asigurare reasigurare SC ARDAF SA, în perioada 2000-2009.

Date cu privire la înființarea și evoluția societății.

Societatea de asigurare ARDAF SA, s-a înființat în anul 1992, sub denumirea de Societatea de Asigurare Reasigurare Dacia Felix ARDAF S.A.” denumire care s-a schimbat, urmare hotărârii Adunării Generale a Acționarilor din 30.06.1996 care s-a păstrat până în prezent și a fost prima societate de asigurări cu capital privat integral românesc din piața națională după 1989.

Scopul societății, a fost desfășurarea unor activități de asigurare și reasigurare, iar obiectul de activitate, încheierea de contracte de asigurare potrivit legii, pentru asigurări facultative și asigurarea de răspundere civilă pentru pagube produse terților prin accidente de autovehicule pe teritoriul României (RCA).

Pe parcursul perioadei până în anul 2009, capitalul social a înregistrat o evoluție crescătoare determinată atât de dezvoltarea activității societății, cât și de respectarea unor reglementări dispuse de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor.

Acționariatul a înregistrat numeroase modificări, dintre care cele mai însemnate au fost :

- schimbarea acționariatului și a denumirii societății, urmare hotărârii Adunării Generale a acționarilor din 30.06.1996, când practic s-a desprins de Banca Dacia Felix;
- decembrie 2002 când acționarul majoritar a devenit SC Tender SA;
- februarie 2007, când acționarul principal a devenit Fondul de Investiții Ceh P.P.F.INVESTMENTS, prin societatea SABILE LIMITED;
- finele anului 2008 prin intrarea P.P.F. Investments în holdingul Generali P.P.H. Investment Group, iar acționarul majoritar a devenit IBERIAN STRUCTURED INVESTMENT I.B.V.

#### 1. *Evoluția ARDAF pe piața asigurărilor din România în perioada 1997-2009*

S.C. ARDAF S.A. reprezintă o componentă a pieței naționale de asigurări, rezultatele înregistrate de către aceasta fiind o reflectare a impactului factorilor socio-economici de la nivel național și internațional și a activității factorilor de decizie din societate.

##### *Precizări metodologice*

- pentru a putea asigura o analiză cronologică a rezultatelor, toate datele referitoare la încasări și plăți, sunt exprimate în *lei (ron)*;
- volumul primelor de asigurare înregistrate de către societate până în anul 2000, sunt „*prime încasate*”, iar începând cu anul 2001, sunt „*primele subscribe*” ;
- sursa de informații referitoare la piața națională a asigurărilor a fost în majoritate Rapoartele anuale ale CSA și rapoartele anuale prezentate de ARDAF pe pagina Web.

- perioadele de referință pentru aprecierea evoluției principalilor indicatori și care corespund cu finalul activității celor patru echipe manageriale care au condus societatea sunt 31.12.2000; 31.12.2004; 31.12.2006; 31.12.2008; 31.12. 2009, ultimul an luat în analiză.

- evoluția principalilor indicatori a fost analizată după anul 2000, când am dispus de date.

a) *Rețeaua teritorială*, la început a fost organic legată de Banca Dacia Felix, în anul 1993 activau șase sucursale, respectiv: la Cluj-Napoca, București, Iași, Timișoara, Constanța și Brașov, unele chiar în sediile băncii. Rezultatele favorabile înregistrate și dorința de a-și extinde activitatea, a condus la înființarea de noi sucursale și agenții, numărul lor ajungând la 200, la finele anului 2009. Menționez că în perioada 1994-1997 a funcționat o sucursală la Chișinău, în 1998 și 1999 au funcționat sucursale la Dijon Franța și Caracas Venezuela.

##### *b) Principalii indicatori înregistrați de ARDAF*

Evoluția ARDAF în contextul pieței naționale de asigurări, se poate sintetiza prin prezentarea principalilor indicatori, respectiv : *cifra de afaceri, volumul primelor subscribe, numărul de contracte de asigurări încheiate și volumul despăgubirilor plătite*, iar pentru a asigura o analiză pertinentă, fără a încărca materialul cu prea multe date, evoluția indicatorilor s-au luat numai la finele celor patru perioade de activitate managerială, comparativ cu media înregistrată de piața națională de asigurări.

Sintetic, evoluția acestor indicatori este prezentată în tabelul nr. 6 și graficul nr. 4.

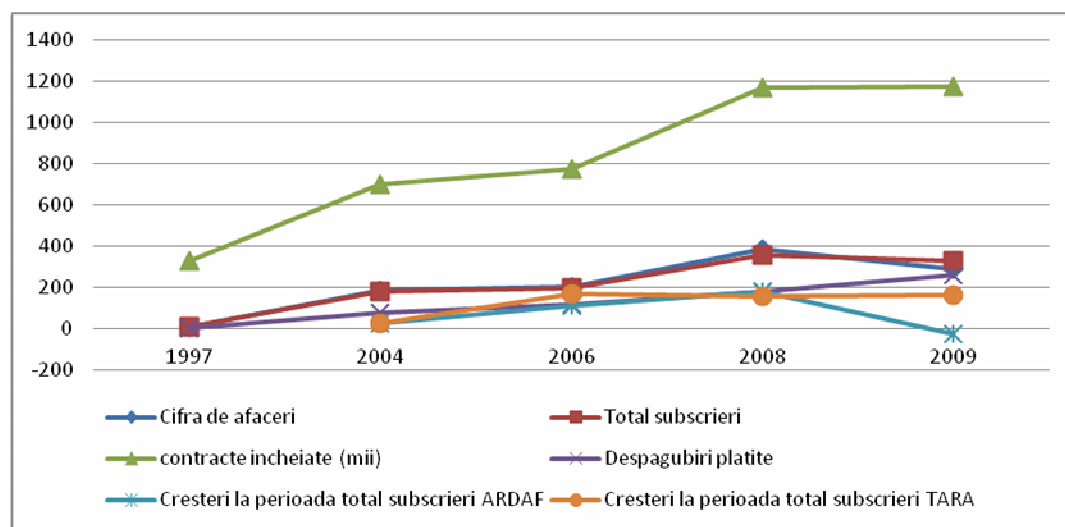


Tabel 6 Evoluția principalilor indicatori înregistrați pe piața națională și realizați de ARDAF (cifra de afaceri, total subscrieri, despăgubiri plătite și locul ocupat de ARDAF) în perioada 1997-2009

Anul	Specificare	Cifra de afaceri mil lei	Total subscrieri mil lei	Contracte încheiate mii buc	Despăgubiri plătite mil lei	% din Piața deținută
1997	Realizat pe țară	-	130,4	-	69,9	-
	Realizat ARDAF	8,5	6,87	328,5	2,9	6,43
2000	Realizat pe țară	-	673,9	7.856,9	248,9	-
	Realizat ARDAF	45,4	35,9	418,7	20,6	6,3
	Creșteri nominale pe țară pe ARDAF	x	422,5	27,4	610,3	-
2004	Realizat pe țară	-	3476,1	10762,6	1150,5	-
	Realizat ARDAF	186,5	180,9	698,2	74,7	6,48
	Creșteri nominale pe țară	-	415,8	36,9	362,2	-
	pe ARDAF	84,2	403,8	66,7	182,9	-
2006	Realizat pe țară	-	5729,3	13.008,5	2622,8	-
	Realizat ARDAF	201,3	196,5	775,3	117,6	3,41
	Creșteri nominale pe țară pe ARDAF	7,9	8,6	11,0	57,4	-
2008	Realizat pe țară	-	8936,2	14852,5	4363,5	-
	Realizat ARDAF	385,4	356,1	1170,3	178,9	3,2
	Creșteri nominale pe țară	-	55,9	14,2	66,3	-
	pe ARDAF	91,4	81,2	50,9	39,8	-
2009	Realizat pe țară	-	8869,7	16307,8	5435,5	-
	Realizat ARDAF	288,7	327,6	1178,3	261,2	5,04
	Creșteri nominale pe țară	-	-0,75	9,8	24,6	-
	pe ARDAF	-25,1	-8,0	0,7	46,0	-

Sursa : Rapoarte anuale a CSA și ARDAF , prelucrate de autor

Figură 4 Dinamica principalilor indicatori realizări de ARDAF în perioada 1997-2009



Sursa: Prelucrările autorului în baza rapoartelor anuale a CSA și ARDAF

#### b.1. Evoluția subscrierilor

Subscrierile reprezintă sursa principală de venituri, determinată în mare măsură de volumul daunelor și reflectă fidel activitatea managerială.

Sintetic evoluția subscrierilor înregistrate de ARDAF SA, este prezentat în tabelul nr. 7 și în graficul nr. 5. Pentru a nu denatura situația creșterilor prin necunoașterea ratei inflației

la perioadele analizate, în situații, am calculat *creșterile nominale*.

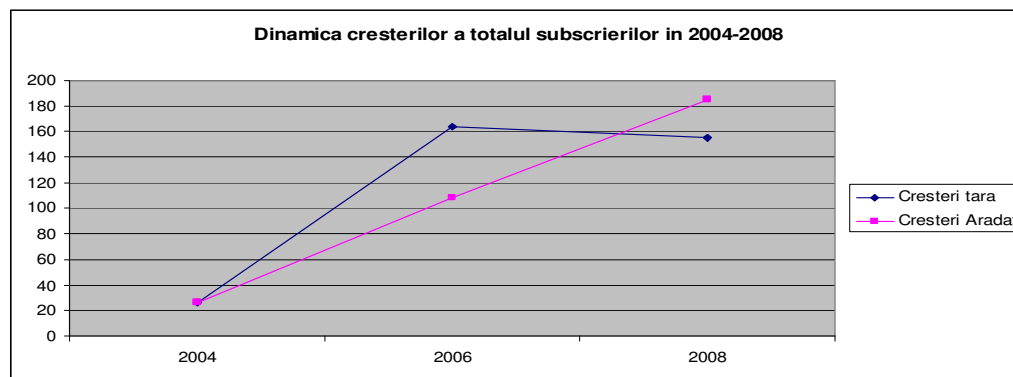
Tabel 7 Prime brute subscrise pe total țară și ARDAF în perioada 2000-2009( mil lei )

( creșterile sunt cele nominale și nu reale)

Specificare	Total asigurări	d.c. Asigurări generale	% din total	Asigurări viață	% din total	Asigurări auto	% din Asigurări generale	Alte asig generale	% din Asigurări generale
<b>1997 Realizări pe țară</b>	130,4	122,3	93,8	7,7	6,2	105,0	80,5	23,8	19,5
<b>ARDAF</b>	6,8	6,6	96,0	0,27	4,0	5,9	90,0	6,6	10,0
<b>2000 Realizări pe țară</b>	673,9	567,2	84,2	106,6	15,8	420,3	78,8	146,9	25,9
<b>ARDAF</b>	35,9	35,6	99,1	0,3	0,9	30,5	85,6	5,1	14,4
<b>Creșteri pe țară</b>	416,8	363,7	-9,6	1284,4	9,6	300,2	5,1	517,2	6,4
<b>pe ARDAF</b>	422,5	439,3	-10,4	11,1	-3,2	412,9	-4,4	-22,2	4,4
<b>2004 Realizări pe țară</b>	3476,1	2967,5	77,6	779,0	22,4	1801,9	66,7	898,2	33,3
<b>ARDAF</b>	180,9	174,7	96,6	6,2	3,4	131,1	75,0	43,6	25,0
<b>Creșteri pe țară</b>	415,8	22,0	-8,0	97,3	+6,6	17,1	-28,6	37,7	7,4
<b>pe ARDAF</b>	403,8	26,4	11,0	23,0	0,27	22,1	-15,6	66,0	10,6
<b>2006 Realizări pe țară</b>	5729,3	4591,0	80,1	1138,0	19,9	3098,9	67,5	1492,5	32,5
<b>ARDAF</b>	196,5	191,8	97,6	4,67	2,3	153,9	80,8	36,7	19,3
<b>Creșteri pe țară</b>	164,8	70,2	2,5	46,0	-2,5	71,9	1,1	-0,1	-0,5
<b>pe ARDAF</b>	8,6	9,8	1,0	-1,5	-3,2	17,4	7,7	-45,4	-5,7
<b>2008 Realizări pe țară</b>	8936,2	7068,1	79,1	1868,1	20,9	5402,2	76,4	1668,1	23,6
<b>ARDAF</b>	356,1	355,1	99,7	1,0	0,28	320,6	90,3	34,4	9,7
<b>Creșteri pe țară</b>	155,9	153,0	-1,0	164,0	1,0	174,0	8,9	1,1	-8,9
<b>pe ARDAF</b>	181,2	185,0	2,1	79,1	-2,0	2,1	8,5	0,7	-9,6
<b>2009 Realizări pe țară</b>	8869,7	7241,5	81,6	1628,1	18,3	5583,2	77,1	1658,3	22,9
<b>ARDAF</b>	327,6	327,4	99,99	0,2	0,01	298,1	91,0	29,3	8,9
<b>Creșteri pe țară</b>	-0,75	2,45	2,5	0,12	-2,6	3,3	0,7	-0,5	-0,7
<b>pe ARDAF</b>	-8,0	-7,8	-0,8	-0,8	-0,3	-7,0	0,8	-14,8	-0,8

Sursa: Date prelucrate de autor din Rapoartele anuale a CSA și a ARDAF

Figură 5 Dinamica subscrierilor pe total țară și ARADAF în perioada 2000-2008



Sursa: Date prelucrate de autor din Rapoartele anuale a CSA și a ARDAF

Din analiza datelor prezentate, se desprind următoarele:

- volumul subscrierilor realizate de către ARDAF, a fost influențat atât de factorii din mediu exterior, cât mai ales de factorii interni, de politicile și strategiile manageriale aplicate de către cele patru echipe de manageri, care au condus societatea în perioada analizată.

- la finele anului 1997 ARDAF a subscris 6,87 mil ron, din care 96% reprezentau subscrieri pe asigurări generale, depășind media pieței care a fost de 93,8%.

Perioada 1998-2004, poate fi considerată începutul maturizării pieței naționale și a asiguratorilor care activau în piață. Media subscrierilor înregistrate de piață la finele anului 2004 au fost mai mari de 26,6 ori față de realizările din 1997, iar în ARDAF, creșterile au fost

mai mari de 26,3 ori.

Din cele două vocații, asigurările generale au reprezentat în ARDAF 96,57%, din total subscrieri iar media pieței naționale a fost de 77,6%, asigurările de viață dețineau o pondere de 3,4% în ARDAF, față de 22,4% media pe țară.

Perioada 2005-2006, a însemnat pentru ARDAF SA, o perioadă grea, în care a realizat cele mai mici creșteri, doar 108%, față de 164% media pe țară, a crescut ponderea asigurărilor generale la 97,6%, față de 80,1% media pe piață, asigurările auto au ajuns la 80,87% față de 67,49% media pieței, iar asigurările de viață au scăzut la 2,3% față de 19,9% , media din piață.

În perioada 2007-2008 ARDAF, a încercat recâștigarea pieței pierdute în anul 2006, renunțând la asigurările de viață ce au fost preluate de societatea Generali, crescând semnificativ volumul subscrierilor pe segmentul auto, care au ajuns la 90,3% din subscrieri, față de 76,4% media pe țară. Menționez că asigurările generale reprezentau 99,7% din total subscrieri, față de 79,1% pe țară. Anul 2009, a însemnat o temperare a ritmului de subscrieri, volumul lor reducându-se pe total piață cu 2,18%, scădere semnificativă înregistrând asigurările de viață (16,78%).

Noua echipă de manageri care au preluat ARDAF SA, a manifestat o preocupare susținută pentru redresarea financiară a societății, reușind să reducă la jumătate pierderile din 2008.

Analiza activității de subscriere practică de ARDAF SA, în perioada 2000-2009, evidențiază în opinia autorului următoarele aspecte:

- volumul subscrierilor și mai ales structura portofoliului de asigurări, nu a fost stabilit printr-un studiu de piață, pe principii manageriale, activitatea de marketing lipsind în totalitate.

- criteriul eficienței economice nu a fost utilizat în activitatea managerială, realizările înregistrate reprezentând goana după subscrieri, indiferent în ce structură de portofoliu;

- participarea compartimentului economic la luarea deciziilor privind activitatea societății, a fost neesențială, sau a lipsit în totalitate, similar cum a lipsit și activitatea de marketing;

- s-a avut în vedere un singur indicator din asigurări “cota de piață” indiferent de costuri.

#### b.2.) Cheltuielile directe de asigurare

Cheltuielile, reprezintă al doilea element de analiză economică a activității unei societăți de asigurări și care reflectă munca managerilor. În acest sens, în analiză am cuprins atât cheltuielile totale, cât și structura acestora, respectiv: cheltuieli de achiziții, cu daunele și cele aferente activității de conducere și administrare, comparate cu media pieței naționale de asigurări.

Tabel 8 Dinamica cheltuielilor aferente asigurărilor generale directe, înregistrate la nivel de țară și ARADAF, în perioada 1997-2009 ( mil lei)

Nr crt	Indicatorul	2000	2000	2004	2004	2006	2006	2008	2008	2009	2009
		Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf
1	Prime subscrise	567,6	35,4	2697,5	174,7	4591,0	198,2	7068,1	355,1	7241,6	327,3
2	Tot cheltuieli	340,1	29,9	2054,2	147,6	3899,4	216,4	6399,4	367,1	7922,5	405,0
	pondere(2/1)	59,99	84,46	76,15	84,4	84,93	109,1	90,5	103,3	109,4	123,5
2.1.	Cheltuieli de achiziții	67,5	5,3	343,8	35,1	698,3	64,1	1335,4	135,9	1365,2	93,16
	pondere (2.1./1)	11,8	14,9	12,6	20,0	15,2	32,3	18,8	38,2	18,9	28,4
	Pondere (2.1/2)	19,8	17,7	13,3	23,8	17,9	29,6	20,8	37,0	26,3	23,0

<b>2.2.</b>	Cheltuieli cu daunele	209,5	20,4	1236,5	73,7	2481,9	116,36	4143,7	186,1	5187,5	261,2
	pondere (2.2./1)	36,9	57,6	45,8	42,1	54,0	58,7	58,6	52,4	71,6	79,8
	pondere (2.2./2)	61,5	68,2	60,1	49,9	63,6	53,7	64,7	50,7	68,35	64,4
<b>2.3.</b>	Chelt cond+adm	63,1	4,2	473,9	38,8	719,2	35,9	920,3	45,1	1369,8	50,6
	pondere (2.3./1)	11,1	11,86	17,56	22,2	15,66	18,1	13,0	12,7	13,6	15,4
	pondere (2.2./2)	18,5	14,0	23,8	26,3	18,4	16,6	14,3	12,3	17,28	12,5

Sursa : Date prelucrate de autor din rapoartele anuale ale CSA și ARDAF

Pondere 2/1= rata cheltuielilor totale

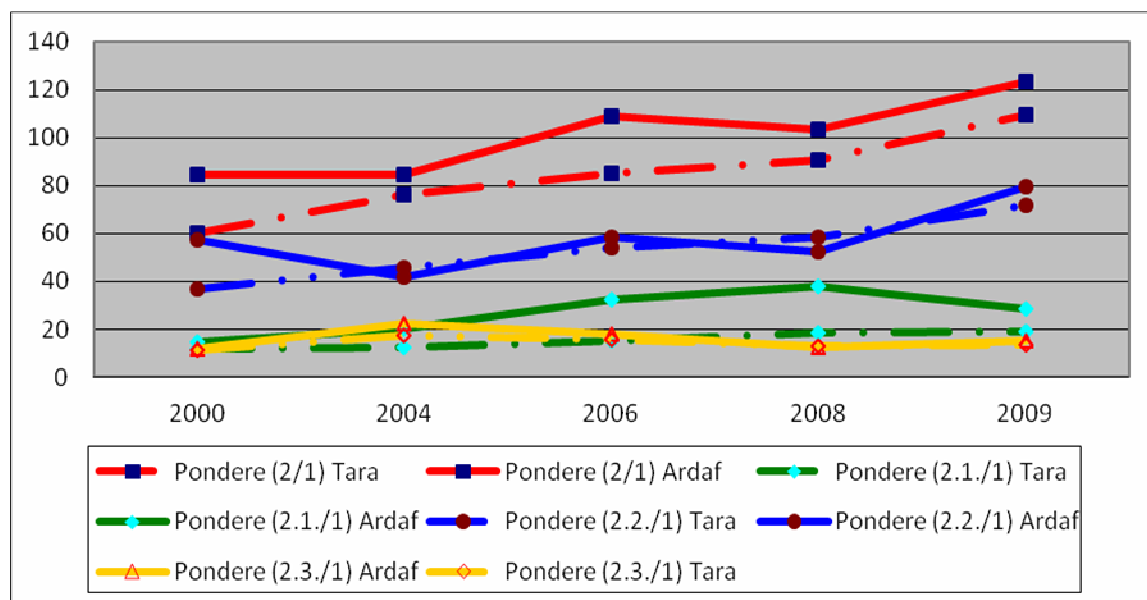
Pondere 2.1./1 = rata cheltuielilor de achiziții Rca

Pondere 2.2. / 1 = rata cheltuielilor cu plata daunelor : rata daunelor Rd

Pondere 2.3. / 1 = rata cheltuielilor de conducere și administrarea asigurărilor Rcca

Rată combinată = Rca + Rd + Rcca

Figură 6 Dinamica cheltuielilor realizate pe total piață și ARDAF în perioada 2000-2009, pe principalele clase de asigurări generale



Sursa: Date prelucrate de autor din rapoartele anuale ale CSA și ARDAF

Datele prezentate în tabel și redate în grafic, evidențiază următoarele aspecte:

- cheltuielilor înregistrate de ARDAF la asigurările generale, au urmat o creștere asemănătoare cu aceea înregistrată pe piață, dar pornind de la o pondere de 84,46% în anul 2000 și ajungând la 109,1% în anul 2006, respectiv la 103,3% în anul 2008, depășind an de an cu cel puțin 10-12 procente media pieței;

- ponderea în portofoliul a asigurărilor generale, a fost datătoarea de ton în volumul cheltuielilor;

- volumul cheltuielilor cu daunele a fost determinat în principal de creșterea ponderii segmentului auto în subscrieri, de creșterea ratei daunelor și mai ales de creșterea valorii pe daună;

- cheltuielile de achiziții au fost an de an cu 10-12% mai mari decât media pieței, ajungând în anul 2008 la 38,2% din subscrieri, practic în anul 2006 cheltuielile de achiziții s-au dublat față de anul 2004, în timp ce subscrierile au crescut cu doar 8%. În anul 2008 cheltuielile de achiziții s-au dublat față de anul 2006, deși subscrierile au crescut cu 85%.

- depășirea sistematică până în anul 2006 a mediei pieței, la cheltuielilor de administrare și conducere, este o dovadă a managementului aplicat, dovedind că cele două categorii de cheltuieli, de achiziție și de administrare-conducere, nu s-au bucurat de atenție, din partea managerilor.

Tabel 9 Dinamica cheltuielilor aferente asigurărilor directe de viață, înregistrate la nivel de țară și ARDAF, în perioada 1997-2008

( mil lei )

Nr crt	Indicatorul	2000	2000	2004	2004	2006	2006	2008	2008	2009	2009
		Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf
1	Prime subscribe	106,6	0,5	779,0	6,2	1138,0	4,67	1868,1	1,0	1628,1	0,37
2	Total cheltuieli	64,0	0,5	332,8	3,96	563,9	4,9	962,9	7,06	924,6	1,63
	pondere (2/1)	60,0	76,0	42,7	63,8	49,55	103,1	51,5	706,0	56,8	440,5
2.1.	Cheltuieli de achiziții	14,6	0,1	111,0	1,8	238,5	1,7	446,6	0,26	344,9	0,43
	pondere (2.1./1)	13,7	20,0	15,2	29,0	20,95	36,4	23,9	26,0	21,2	116,2
	pondere (2.1/2)	22,8	20,0	33,3	45,0	42,3	21,0	46,3	28,3	37,3	26,4
2.2.	Cheltuieli cu daunele	39,4	0,2	75,2	0,96	140,8	1,4	219,8	5,8	248,0	0,86
	pondere (2.2./1)	36,9	40,0	9,85	15,4	12,4	29,2	11,8	580,0	15,2	232,4
	pondere (2.2./2)	61,5	40,0	22,5	24,2	24,9	28,5	22,8	82,1	26,8	52,8
2.3.	Cheltuieli conducere	10,1	0,08	138,0	1,2	184,6	1,8	296,5	1,0	331,7	0,34
	pondere (2.3./1)	9,3	16,0	17,7	19,35	16,2	37,5	15,8	100,0	20,3	91,9
	Pondere (2.2./2)	15,6	16,0	41,4	0,3	32,7	36,7	30,8	14,1	35,9	20,9

Sursa : Date prelucrate de autor din rapoartele anuale ale CSA și ARDAF

\* Datele pentru anul 2009 nu sunt concludente, deoarece activitatea de asigurări de viață a fost cedată în cursul anului de către SC ARDAF SA , societății Generali.

Pondere 2/1= rata cheltuielilor totale

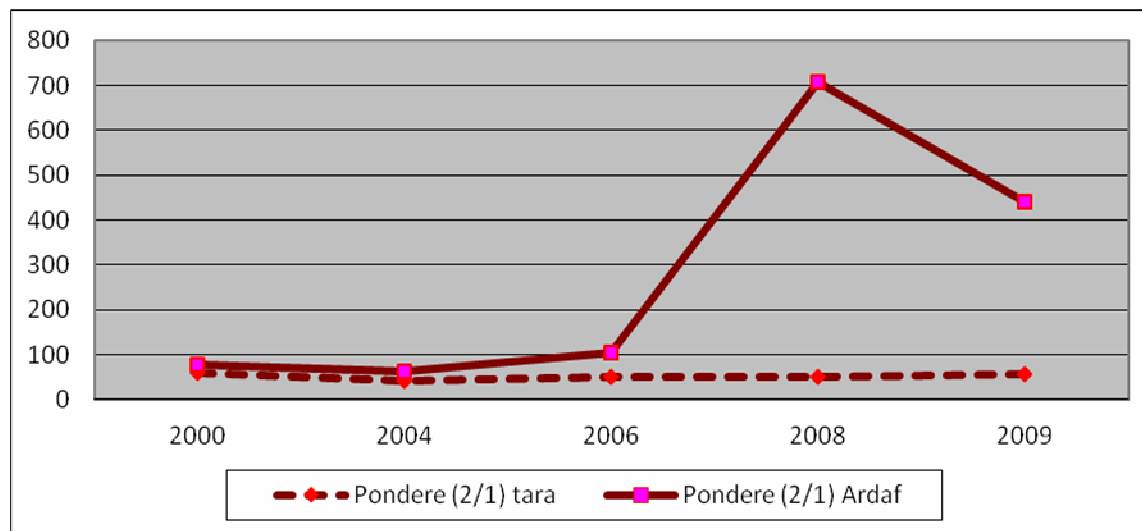
Pondere 2.1./1 = rata cheltuielilor de achiziții Rca

Pondere 2.2. / 1 = rata cheltuielilor cu plata daunelor: rata daunelor Rd

Pondere 2.3. / 1 = rata cheltuielilor de conducere și administrarea asigurărilor Rcca

Rată combinată = Rca + Rd + Rcca

Figură 7 Dinamica ponderii cheltuielilor aferente asigurărilor de viață, pe țara și ARDAF, în perioada 2000-2009



Sursa: Date prelucrate de autor din rapoartele anuale ale CSA și ARDAF

La asigurările de viață, s-au înregistrat pierderi în toată perioada analizată, situație accentuată de conul de umbră în care a intrat ARDAF după anul 2005, ce a determinat o creștere masivă a retragerilor și răscumpărărilor și a condus la cedarea portofoliului societății Generali SA, în 2008.

- cheltuielile mult peste media pe țară înregistrate la asigurările de viață, atât pe total cheltuieli cât și pe cele trei categorii: achiziții, daune și conducere-administrare, sunt dovada unei foarte slabe cunoașteri a activității de asigurări de viață, atât pe subscrieri cât și pe constatare a daunelor, pe administrare și conducere. Așa se explică faptul că în aceeași perioadă ING Asigurări realizează profit, iar ARDAF pierderi.

### b.3.) Activitatea economică

Activitatea unei societăți de asigurare este reflectată de indicatorii de performanță economică, calculați pe baza datelor din bilanț și din contul de profit și pierdere, respectiv: situația activelor; marja de solvabilitate; ratele de lichiditate; ratele de rentabilitate, volumul profitului.

Pentru sugestivitate, indicatorii realizați de ARDAF SA, au fost comparați cu valorile înregistrate de aceeași indicatori, pe media pieței naționale de asigurări. ( tabelul nr 10.)

Tabel 10 Principalii indicatori economici realizați la nivel de Piața națională și ARDAF

în perioada 2000-2009 (mil lei)

Nr crt	Indicator	2000		2004		2006		2008		2009	
		Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf	Țară	Ardaf
<b>1</b>	Total active	1171,6	21,3	4678,7	157,1	8396,6	262,7	14982,8	312,8	16398,5	440,7
	Creșteri (%)	-	-	399,3	367,5	179,4	167,2	178,4	119,0	44,9	40,8
<b>1.1.</b>	d.c active lichide	605,3	9,4	2114,5	73,7	3761,3	118,5	7967,9	138,5	9174,2	207,9
	% (1.1./1)	51,7	44,1	45,2	46,9	44,8	45,1	53,18	44,3	55,9	47,17
<b>1.2.</b>	Alte active (%)	48,3	53,9	54,8	53,1	55,2	54,9	46,82	55,7	44,1	52,83
<b>2</b>	Venituri total	-	47,4	-	160,4	-	202,8	-	417,5	-	372,8
<b>2.1.</b>	d.c. din prime	673,8	45,4	3216,3	154,2	5729,2	196,4	8936,2	356,1	8869,7	327,6
	Creșteri nom (%)	-	-	477,4	339,6	178,1	127,3	155,9	181,3	-0,75	4,7
<b>3</b>	Cheltuieli totale	537,5	47,2	2383,7	160,1	4604,1	221,3	7582,1	602,6	8764,2	406,5
	Pondere (3 /2.1.)	79,7	99,9	74,1	99,9	80,4	109,0	84,8	143,4	98,8	124,0
<b>3.1.</b>	d.c.- daune	248,9	28,6	1311,8	87,1	2622,7	117,7	4143,7	305,5	5435,5	261,2
	Creșteri nom (%)	-	-	527,0	304,5	199,9	135,1	157,9	259,1	31,1	-16,9
	% 3.1./2.1	36,9	62,9	40,4	56,4	45,7	59,9	46,3	85,79	61,2	79,8
<b>4</b>	Profit Profit brut mil lei	+56,1	+0,1	+121,3	+0,84	+175,4	-122,2	+266,5	-184,9	+105,7	-78,9

Sursa : Rapoarte anuale CSA și ARDAF prelucrate de autor

Activele societății ARDAF, au înregistrat o evoluție apropiată cu media pieței naționale, atât pe total active, cât și în ce privește activele lichide, excepție anii 2008 și 2009, când ponderea deținută de activele lichide în total active pe ARDAF, a depășit media pieței cu câteva unități.

Veniturile din prime, au înregistrat creșteri, dovadă a rezervelor existente în piața națională, excepție anii 2004 și 2006, în care creșterile înregistrate de ARDAF au fost mai mici decât creșterile medii pe piață, practic a fost perioada de cădere financiară.

Cheltuielile totale raportate la primele subscrise, înregistrate de ARDAF, au fost mai mari în fiecare an cu peste 20 % față de media pieței, anul 2008 înregistrând un vârf de aproape 60%.

Cheltuielile cu daunele dețin ponderea în structura cheltuielilor, determinate hotărâtor de structura portofoliului, dar creșterile peste media pieței naționale s-a înregistrat la

cheltuielile de achiziții și cele de conducere-administrare.

*Profitul brut*, confirmă toate aspectele semnalate cu privire la veniturile și cheltuielile înregistrate de societate. Compararea acestui indicator cu media pe țară, este ne semnificativă, dar profitul înregistrat de multe societăți care au activat sub imperiul aceluiași factori din mediu exterior, este dovadă a rolului hotărâtor pe care-l are managementul, în activitatea unei societăți de asigurare.

Neajunsurile înregistrate de ARDAF încă din anul 2000, amplificate în perioada următoare, a condus la înregistrarea de pierderi începând din anul 2006, cu un vârf în anul 2008 de aproape 185 milioane lei în anul 2008, pierderi ce au fost reduse la jumătate în anul 2009.

Sinteza *indicatorilor de performanță* este prezentată în tabelul nr. 11, aceștia reprezintă în opinia autorului elemente de finețe a analizei economice, asigurând diferențieri sensibile, analitice și de profunzime a activității.

*Tabel 11 Evoluția indicatorilor de performanță înregistrați de ARDAF în perioada 2000-2009*

Nr crt	Indicator	Anul 2000	Anul 2004	Anul 2006	Anul 2008	Anul 2009
1	Marjă de solvabilit	1,36	1,29	0,48	1,47	1,52
2	Rata cheltuielilor	26,8	32,7	41,4	41,8	39,8
3	Costul activității	99,5	99,8	109,1	144,2	127,6
4	Rata venitului net	0,42	0,18	-9,1	-44,2	-23,7

Sursa: Date prelucrate de autor din rapoartele anuale ARDAF

În perioada luată în studiu, ARDAF SA, a înregistrat la finele semestrului unu 2005 și în a doua parte a semestrului II din anul 2006 valori subunitare pentru *marja de solvabilitate*, fapt ce a determinat cele două intervenții efectuate de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor, care s-au soldat cu majorarea capitalului până la limita calculată.

*Rata cheltuielilor* realizate evidențiază o creștere continuă de la 26,8% înregistrată în anul 2000, la 41,8% înregistrată în anul 2008, dovadă a creșterii cheltuielilor de achiziție dar și a celor de conducere și administrație, cu efecte negative asupra situației financiare.

*Costul relativ al activității de asigurare*, în cazul ARDAF prezintă regresul economic înregistrat de societate, cu începere din anul 2000, care s-a amplificat până în anul 2008, când cheltuielile erau mai mari cu 44% decât veniturile.

*Rata venitului net*, înregistrat de ARDAF SA definește încă odată evoluția necorespunzătoare a societății, care în intervalul 2000-2004 chiar dacă nu a înregistrat pierderi, profitul a fost ne semnificativ, după părerea autorului puțin forțat, care s-a transformat din anul 2006, în pierderi semnificative, cu un maxim în anul 2008.

**Capitolul VI**, cuprinde concluziile autorului cu privire la asigurările din România, la activitatea managerială din societățile de asigurare și propuneri de îmbunătățire.

#### *Concluzii*

- asigurările, reprezintă o componentă importantă a domeniului financiar, o necesitate a dezvoltării economico sociale a societății moderne;

- caracteristicile de bază ce definesc dezvoltarea economică actuală și tendințele de dezvoltare viitoare, se regăsesc și în industria asigurărilor cu particularitățile specifice, atât la nivel global, cât și la nivel național, printre care:

- consolidarea identității de marcă și marketingul, vor căpăta o importanță deosebită în industria de asigurări din următorii ani, iar jucătorii de pe piață care vor reuși să își remodeleze strategia de afaceri, punând accentul pe relațiile directe cu clienții, pe utilizarea



canalelor alternative de distribuție, cum ar fi Internetul, vor fi câștigătorii de mâine pe piața globală a asigurărilor;

- realizările din piața românească de asigurări în ultimii 20 de ani, deși semnificative la nivel național, sunt departe de realizările altor țări, chiar și a vecinilor noștri (Ungaria, Polonia, Cehia, Slovacia), ele reflectă evoluția economică, socială și culturală a țării, bunăstarea populației, cu toate neajunsurile pe care le-a înregistrat;

- se mai mențin în actualitate factorii și condițiile nefavorabile dezvoltării asigurărilor precum: lipsa de interes pentru asigurări, determinate de neînțelegerea importanței și necesității asigurărilor; lipsa suportului financiar; practicarea de către unele societăți de asigurare a unui management neprofesionist, puțin inspirat și puțin eficient; lipsa nejustificată de susținere din partea statului;

- activitatea managerială este vitală în orice domeniu economic, omul manager încă nu a putut fi înlocuit de robot, modul de gândire, de acțiune și feedback a acestuia, hotărâște succesul sau falimentul unei firme, din orice domeniu de activitate, giganții economiei lumii, sunt dovada palpabilă a rolului și importanței managerului, a nevoii de a se investi mult în selecția, educarea și formarea de manageri, investiție unanim recunoscută ca foarte profitabilă.

- piața națională de asigurări a înregistrat în prima parte a perioadei analizate o criză de manageri definită prin: manageri numiți de către acționarul majoritar, necunoscători ai domeniului, fără experiență și cunoștințe manageriale, care au practicat un management axat numai pe volumul subscrierilor și poziția pe piață, nefundamentat economic, lipsit de control, fără studii de piață, de marketing, fără cunoașterea legilor economiei de piață, a cărui rezultat a fost ieșirea multor manageri de acest gen din societățile de asigurări și preluarea firmelor de către societăți sau grupuri financiare străine cu manageri profesioniști.

#### *Propuneri*

Pentru reducerea întârzierilor și înscrierea asigurărilor românești în cerințele Pieței Europene de asigurări, după părerea autorului sunt necesare următoarele:

- mai multă preocupare la nivel guvernamental și din partea societăților de asigurare, pentru informarea populației, cu privire la necesitatea și importanța activității de asigurare;

- practicarea unor facilități guvernamentale pentru asigurați, (deducerea tuturor cheltuielilor cu asigurările din veniturile impozabile, îmbunătățirea și asigurarea unei transparențe reale a prevederilor legale care facilitează anumite activități, condiționat de efectuarea asigurărilor, exemplu, revederea Legii nr. 381/2002, acordarea de materiale de construcții la prețuri promoționale, condiționat de asigurarea noii construcții);

- acordarea de facilități pentru asiguratorii care practică asigurări prin care se despovărează bugetul de stat (asigurările private de sănătate, asigurările împotriva calamităților naturale a bunurilor și populației);

- implicarea asiguratorilor în creșterea ofertelor de asigurare, care să răspundă nevoilor actuale ale agenților economici și a populației;

- actualizarea "Condițiilor" și "Normelor" de asigurare, excluderea unor oferte de genul "*dacă îți faci o asigurare de viață, în caz de deces primești o despăgubire*", similară cu oferta vânzătorului de tutun "*cine fumează tutun de la mine, nu îmbătrânește niciodată (moare de tânăr)*";

- acceptarea și introducerea în activitatea de asigurări din România, a practicilor tehnicilor și experienței marilor societăți de asigurare europene, inclusiv, extinderea activității de cedare și primire în reasigurare;

- implicarea într-o mai mare măsură a Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor, în activitatea societăților de asigurare, în sensul implementării rapide a legislației europene și internaționale, prevenirii neajunsurilor din activitatea asiguratorilor, în relația cu parlamentul și guvernul, dovedind că este o instituție cu caracter lucrativ și nu de înregistrări statistice.

Fără a minimaliza sau a subestima activitatea managerială desfășurată de unele societăți din piața de asigurări, (AllianzTiriac; ING Asigurări de viață), apreciez că în activitatea managerială a societăților de asigurare care activează în piața națională, se impun următoarele:

- cunoașterea aprofundată a pieței de asigurări, corelată cu dezvoltarea economică și socială a țării, în baza căreia să se fundamenteze activitatea;

- aplicarea unor metode, tehnici și politici de management, adecvate prezentului și intuitive pentru viitor, stabilite pe bază de informare, cunoaștere, învățare, pe cele mai noi cunoștințe manageriale din toate domeniile de activitate și împlinite prin știința și arta managerilor;

- managerii societăților de asigurări ce vor activa în viitor, trebuie să înțeleagă că *viitorul este mult mai aproape decât pare*, că asigurările trebuie să preia o parte din riscurile la care se expune omul mileniului trei, că ființa, ca antreprenor, să fie un leader înzestrat cu talent, înconjurat de o echipă de specialiști în diverse domenii, în măsură să valorifice capitalul uman de care dispune și să-l stimuleze, să manifeste preocupare pentru: fidelizarea clienților, practicarea unor noi forme a relației *consultant, asigurat, asigurator* “să asigure relații prolice în “bucătăria proprie” și implementarea informației și internetului în societate.

#### *Concluzii și propuneri privitoare la studiu de caz prezentat*

Din analiza rezultatelor economice și de asigurări, înregistrate de societate, a căror evoluție se potrivește numai parțial cu emblema firmei „copacul falnic”, dezvoltarea coroanei înregistrând uneori stagnări semnificative și care reflectă fidel activitatea managerială prestată de către cele trei echipe care au condus societatea din 1997 și până la finele anului 2008, în opinia personală a autorului, se desprind următoarele:

- echipele manageriale care au condus societatea în perioada analizată nu au demonstrat suficiente cunoștințe și experiență managerială în sectorul de asigurări, aspecte reflectate în:

- stabilirea obiectivelor de bază a activității - s-a făcut mai mult inerțial decât fundamentată pe principii economice, pe studii de marketing, pe analiza pieței de asigurări;

- s-a practicat un management neparticipativ, pornit de la centru și repartizat matematic, fără antrenarea directorilor de sucursale, fără implicarea compartimentului economic din centrală, fără asigurarea unui control managerial, feed-backul lipsind în totalitate;

- relațiile cu brokerii de asigurare nu au avut o bună fundamentare nici juridică, nici economică dovadă prejudiciul creat de brokerul „Luiza Casa de Modă”, cheltuielile mari de achiziții peste media pieței, deși structura portofoliului a fost axată aproape 80% pe segmentul auto;

- sincopelile financiare au fost rezolvate prin creșterea capitalului de către acționari, fără măsuri manageriale și organizatorice;

- s-a investit foarte puțin în pregătirea și formarea managerilor de rangul doi, nu s-a atras personal de conducere dinafara societății, nu s-a apelat la serviciile unor specialiști în management și marketing, practicând mai ușor rutina.

*Propunerile personale* privind cerințele care ar fi trebuit să le îndeplinească echipa de manageri care a preluat conducerea societății ARDAF SA la începutul anului 2009:

- numirea pe posturile de decizie a unor persoane cu experiență în managementul societăților de asigurare, care nu au fost implicate în activitatea societății în perioada analizată;

- practicarea unui management fundamentat pe metode și tehnici moderne, a cărui obiectiv principal să fie realizarea de profit, un management participativ, axat pe inițiativă și receptivitate la nou, pe cuprinderea directorilor de sucursale atât în procesul de luare a

deciziilor cât și în acționariatul societății, acordându-le acțiuni la prețuri promoționale și sub formă de stimulente;

- angajarea în procesul decizional a departamentului economic, a compartimentelor de marketing și de management al riscului ce se vor crea în societate, apelarea în mai mare măsură la specialiști, în fundamentarea activității și mai ales, în pregătirea personalului de conducere de rangul doi;

- actualizarea periodică a „normelor de lucru” și a „condițiilor de asigurare”, fundamentarea lor pe practicile curente din asigurări și cerințele legislative a Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor;

- creșterea brandului și a volumului de subscrieri să fie rezultatul profesionalismului în vânzări, a introducerii metodei manageriale „Push”, a folosirii unor metode stimulative în activitatea de subscriere, a corectitudinii și operativității în soluționarea daunelor și o publicitate cu efect; externalizarea activităților cu rol stimulat, începând cu subscrierea, expertizarea daunelor, recuperarea debitelor, controlul financiar intern și cel managerial;

- management de personal și de promovare, va fi axat pe promovarea competenței, a loialității față de societate și pe rezultate.

Fără a avea pretenția că am prezentat toate căile care asigură redresarea societății, apreciez că ar fi un început bun, care firesc ar trebui îmbunătățit permanent.

## BIBLIOGRAFIE

1. Abrudan I., *Resursa umană și clivajul dintre generații*, Revista de Management și Inginerie economică, Vol IV, nr.1, 2005;
2. Achim, M.L., *Asigurările de bunuri și persoane în economia cunoașterii*, Editura Economică, București, 2008;
3. Anderson D., *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001;
4. Armstrong M., *Managementul resurselor umane*, Manual de practică, Editura Codecs, București, 2003;
5. Baldrig E. L., *Codul manierelor în afaceri*, București, Editura Știință și Tehnică, 1995;
6. Barger Nancy J., Kirby Linda, K., *The Challenge of change in organizations: helping employees thrive in the new frontier*, Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1995;
7. Băloiu L. M., Frăineanu I., *Gestiunea Inovației*, Editura Economică, București, 2001;
8. Bărbulescu C., *Diagnosticarea întreprinderilor aflate în dificultate* Editura Economică, București, 2002;
9. Bărbulescu C., *Sisteme strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, București, 1999;
10. Bărbulescu S., *Sistemul asigurărilor din România*, Editura Economică București, 2004;
11. Bătrâncea I., Bătrâncea M., Barb A., Todea N., *Analiza - diagnostic și evaluarea societăților comerciale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1998;
12. Beauty J., *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, București, 1998;
13. Beckhard R., *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992;
14. Benet C., *Dicționar de asigurări*, Editura Trei, București, 2002;
15. Bistriceanu Gh., *Asigurări și reasigurări în România*, Editura Univestitară București, 2006;
16. Bistriceanu Gh., Bercea,Fl., Macavei,E.I., *Dicționar de asigurări*, Editura Științifică București, 1991;
17. Blake R., Mouton J., *New Managerial Grid*, Jaiko Book House, Houston, 2004;
18. Bogdan D.M., *Sistemul informațional în societățile de asigurare*, Editura ANTET, București, 2003;
19. Boldur Gh., *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1998;
20. Borza A., *Management strategic - Competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004;
21. Borza A., *Managementul Resurselor Umane în context european*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999;
22. Buiga A., *Metodologie de sondaj și analiza datelor în studiile de piață*, Editura Presa Universitară Clujeană, 2001;

23. Burduș E., Căprărescu, G., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999;
24. Burduș E., Căprescu Gh., Androniceanu A., Mile M., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2000;
25. Bussenault C., Pretet, M., *Economie et gestion de l'entreprise*, Paris, Editura Vuinert, 1998;
26. Butler D., *Dezvoltarea afacerii*, Editura Bic All, București, 2005;
27. Byars L., Rue W. L., *Human Resource Management*, second edition, Homewood, Illinois, 1987;
28. Cătoreanu V., Drăgulănescu N., Drăgulănescu M., *Calitatea serviciilor*, Editura Cimer\*Es, București, 2002;
29. Câmpeanu-S. E., Osoian C. L., *Managementul resurelor umane – recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003;
30. Cenzo D., David A., *Personnel/Human Resources Management*, Englewood Robbins, P., Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1988;
31. Cenzo D., David A., *Personnel/Human Resources Management*, Englewood Robbins, P., Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1988;
32. Certo C.S., *Managementul modern*, București, Editura Teora, 2002;
33. Charles E. S., *Factorul Merlin - Căi către Regatul Organizațional*, Editura Codecs, București, 2001;
34. Cistelecan L., Cistelecan, R., *Asigurări Comerciale*, Editura Dimitrie Cantemir, 1997
35. Ciumaș C., *Asigurări Generale*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2007;
36. Ciumaș C., *Asigurările Internaționale – Arhitectura și problematica la debutul mileniului III*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2002;
37. Ciumaș C., *Economia Asigurărilor*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2002
38. Ciurel V., *Asigurări și Reasigurări: Abordari Teoretice și Practici Internaționale* Editura All Beck, București, 2004;
39. Clarke L., *Managementul schimbării*, Editura Teora, Bucuresti, 2002;
40. Coates Ch., *Managerul total*, București, Editura Teora, 1999;
41. Cohen D. S., *The Heart of Change*, Haward Business School Press, Boston, Massachusets, 2005;
42. Constantinescu D. A., M. Dobrin, A. M. Ungureanu, D. Grădișteanu, *Tratat de asigurări*, Editura Tribuna Economică, Bucuresti, 1999;
43. Constantinescu D. A., V. Bendic, M. Dobrin, D. Gradisteanu, S. Tamasavski, *Marketing în asigurări*, Editura Bren, București, 1998;
44. Constantinescu D. *Ag Conjunctura pieței mondiale a asigurărilor- 2000*, Editura Bren, București vol. 1-14 în 1998, 15-20 în 1999 și 21-40 în 2000;
45. Constantinescu D.A., Dobrin, M., *Dicționar de asigurări*, Editura Economică, București, 2003;
46. Constantinescu D.A., Dobrin, M., Galea, M., Bejenaru, A., Nastase, A., *Managementul societăților de asigurare*, Colecția Națională, 1988;
47. Constantinescu D.A., *Tratat de asigurări*, Editura Economică, București, 2004;
48. Constantinescu D. *Ag Asigurări și Reasigurări – Culegere de probleme și studii de caz*, vol. 21; *Contabilitatea societăților de asigurare*, vol. 28;

49. Constantinescu D. *Ag Managementul în asigurări*, vol. 34;
50. Constantinescu D. Ag., *Managementul Financiar în asigurări*, Colecția Națională, București, 1999;
51. Constantinescu D. Ag., și colaboratori, *Managementul societăților de asigurare*, vol. 7
52. Cooke R. A, Lafferty J. C., *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistics, MI, Plymouth, 1987;
53. Cornescu V. (coord.), *Management - Teorie și practică*, București, Editura Actami, 1997;
54. Cornescu V., Marinescu, P., *Management: de la teorie la practică*, Editura Universității, București, 2003;
55. Crișan N.E., *Piața asigurărilor*, revista Xprim nr. 6 și nr. 7 / 2006;
56. Cummings Th. G., *Handbook of organization development*, SAGE Publication, Los Angeles, 2008;
57. Dan A. C., Marinica D., Adina N., Bejenaru A., *Dicționar de asigurări*, Editura Semne'94 SRL, București, 1999;
58. De Celles Pierre, *Managing change: going around in circles ... but in the right direction*, Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1995;
59. Deac-Gaf M., *Managementul afacerilor*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2008;
60. Dennis L., *Manualul GOWER de management*, Editura Dennis Lock, București, 2004;
61. Dobrin M., *Comerțul electronic și încrederea în industria asigurărilor*, București, 2001 în volumul Analele Universității Spiru Haret nr.1, Editura Fundației România de Mâine, 2001;
62. Dobrin M., I. Galiceanu, *Asigurări și reasigurări*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2003;
63. Dobrin M., Tănăsescu P., *Teoria și practica asigurărilor*, Ediția a II-a, revizuită și îmbunătățită, Editura Economică, București, 2003;
64. Douglass N., *Instituții, schimbare instituțională și performanță economică*, Editura Știința, Chișinău, 2003;
65. Drucker P. F, *The Practice of Management* (Internet)
66. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers Inc., 1986;
67. Duck Jeanie D. *The change monster: the human forces that fuel or foil corporate transformation & change*, New York: Three Rivers Press, 2001;
68. Dumitrescu M. (coord.), *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981;
69. Durez-Demal M., *Principes generaux de management*, Editura Mons, 1990;
70. Emilian R. (coord.), *Conducerea resurselor umane*, București, Editura Expert, 1999;
71. Emilian R., *Management în servicii*, București, Editura ASE, 1995;
72. Emilian R., *Managementul firmei de comerț și turism*, București, Edit Metropol, 1994;
73. French Wendell, Bell Cecil - *Organization Independent an Transformation: Managing Effective Chenge*, Mc Graw Hill College Div., 1994;
74. Fusion E., *Where insurance and technology converge. The insurance information source*. A.M. Best Company, 2000;
75. Gao B. *Le manager face aux difis de la mondialisation*, Vuibert, Paris, 2002;

76. Gary J., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1998;
77. Ghilic-Micu B., Stoica M., *Activitățile în societatea informațională*, Editura Economică, București, 2002;
78. Goss S., *Making local government work: networks, relationships and the management of change*, New York: Palgrave, 2000;
79. Hagoort G., *Art Management*, Entrepreneurial Style Eburon Publishers, Postbus, 2003;
80. Hall Cokerel E. Gren, *The Insurance Business- A Guide to its History 7 Records*, Scheffeld Pres, England, 1994;
81. Hardy C., *The Age Unreason*, Harvard Business School Press, 1989;
82. Harrington H. J., *Management total și firma secolului XXI*, Editura Teora, București, 2000;
83. Harwood Paul de L., *Managing change in the public service: a guide for the perplexed*, Ottawa: Task Force on Workforce Adaptiveness, Public Service, 1991;
84. Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996;
85. Hubert Dr., K. Rampersad, *Total performance scorecard*, Editura Didactică și pedagogică, București, 2005;
86. Hubert K. Rampersad, *Total performance scorecard*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A. București, 2005;
87. Huțu C. A., *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*, Editura Economică, București, 1999;
88. Iacob D., Cismaru D. M. *Introducere în teoria organizațiilor*, Editura Comunicare.ro, București, 2004;
89. Iancu St., *Societatea cunoașterii, Integrarea Europeană și cercetarea științifică în România*”, Comunicare la Sesiunea de comunicări științifice organizată de Academia pentru Studii Economice Buclă 26 mai 2006;
90. Ilieș L., Ilieș R., Popa M., Stegorean R., Sîrbu J., Vlad D., *Organizarea producției industriale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2000;
91. Ilieș L., *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001;
92. Ionescu Gh., *Dimensiuni culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996;
93. Ionescu Gh., Cazan Eugen, Negrușă Adina Letiția, *Managementul organizațional*, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
94. Ionescu Gh., *Cultura afacerilor*, București, Editura Economică, 1997;
95. Ionescu R., Novac L., Popa M., *Asigurări comerciale moderne*, Editura CH Beck, București, 2009;
96. Ivancevich J., Donnely, J., Gipson, J., *Management, " Principles and Functions"* Richard D. Irwing Inc., Boston, 1992;
97. Jaradat M., A.S. Mureșan, *Matematici pentru economiști*, Editura Risoprint Cluj-Napoca, 2004;
98. Jaradat M., *Bazele managementului*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007;
99. K.P.M.G., *Fraud Survey (1998)*, citat în Arens Loebbecke și colectivul, *Auditul - o abordare integrată*, Ediția a 8a, Editura ARC, Chișinău, 2003;

100. Kaplan R. S., *Alignment: using the balance scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business School Press, Boston, 2006;
101. Kerbalek I. (coord.), *Economia întreprinderii*, București, Editura Forum, 1999;
102. Kotler J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996;
103. Kotler Ph., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997;
104. Kottai J. Cohen D., *Inima schimbării-povestiri adevărate despre felul în care oamenii își transformă organizațiile*, Editura Meteor Press, București, 2008;
105. Kurt L., *Management in Organization*, Free Press, London, 1989;
106. Lazăr I., *Management General*, Editura Dacia Cluj-Napoca, 1997;
107. Lazăr I., Mortan M., Vereș V., Lazăr S., *Management general*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2004;
108. Lazăr I., Mortan, Maria, Veres, V., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003;
109. Lazăr I., Vereș, V., Mortan, M., Lazar S. *Management General*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2002;
110. Leygues M., *La motivation des hommes dans le management*, Paris, Editura Choitard et Associates, 1976;
111. Lungu N. Cts., *Bazele asigurărilor*, Editura Sedcom Libris Iași, 2006;
112. Lungu N.Cst., *Asigurări de viață*- Editura Sedcom Libris, Iași, 2005;
113. Lupu I., *Sociologie medicală*, Editura Polirom, Iași, 1999;
114. Lutaș M., *Integrare economică europeană*, Editura Economică, București, 1999;
115. Mann R., Mayer, E., *Controlling*, Editura All, București, 1996;
116. Manole V., M. Stoian, *Marketing*, Editura ASE, București 2004;
117. Manole I., Popa M., *Managementul în uniunea europeană*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2005;
118. Manolescu A., Lefter V., Deaconu A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007;
119. Mayer R. Charles, Mc. Guigan, Rao, P. Romesh, *Contemporary Financial Management- Fundamentals* Thomson Ohia, 2003;
120. Mihuleac, E., *Știința managementului*, București, Editura Tempus, 1999;
121. Mihuț I., Lazar, I., Pop, S.I., Popa, Mirela, Mortan, Maria, Lungescu, D. *Management general*, Editura Carpatică, Cluj-Napoca, 2003;
122. Milkovich G. T., Boudreau J. W., *Personnel/Human Resources Management. A Diagnostic Approach*, Bussines Publication, Inc., Texas, 1988;
123. Morin P. *Organisation et motivations*, Paris, Editiond'Organisation, 1989;
124. Mortan M., Ioan Lazar, Vicentiu Veres, *Management, Probleme și studii de caz* Editura Risoprint Cluj-Napoca, 2005;
125. Moss K. R., *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2007;
126. Moss K. R., *The Change Masters*, Routledge, London, 1992;
127. Naghi M., Stegeran R., *Managementul producției industriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004;
128. Negoită I., *Aplicații practice în asigurări și reasigurări*, Ediția. Etape, Sibiu, 2001;
129. Negoită I., *Asigurări și Reasigurări în Economie*, vol I., Editura Polsib, București, 1998;



130. Negru T., *Asigurări și reasigurări, sinteze și aplicații*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2003;
131. Negru T., *Asigurări, Ghid practic*, Editura CM Beck, București, 2006;
132. Negru T., *Asigurări, teorie și metodologie*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2006;
133. Nicolaescu O., Verbocu I., *Management*, Editura Economică, București, 1996;
134. Nicolescu O. (coord.), *Management*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1992;
135. Nicolescu O. și colab. – *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004;
136. Nicolescu O., Plumb I., Pricop M., Vasilescu I., Verboncu I. - *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, vol. 2, Editura Economică, București, 2003;
137. Nicolescu O., Verboncu, I., *Management și eficiență*, București, Editura Nora, 1994;
138. Noel M. Tichy, Eli Cohen, *The Teaching Organization*, Engineering Management Review, Volume 26, Number 4, Winter, 1998;
139. Patsikas S., *La Macedoine Occidentale: crise demographique et organization de l'espace*, doctoral Thesis, Montpellier, Franța, 1978;
140. Peel M., *Introducere în management*, București, Editura Alternative, 1993;
141. Pell A., *Managementul resurselor umane*, Curtea Veche Publishing, București, 2006;
142. Peretti J. M., *Ressources Humaines*, Editura Vuibert, Paris, 2000;
143. Petrescu I., *Managementul capitalului uman*, Editura Expert, 2008;
144. Pfeffer J., *Managing with power: Politics and influence in organization*, Harvard Business School Press, Boston, 1992;
145. Popescu D., *Conducerea afacerilor*, București, Editura Scripta, 1995;
146. Postăvaru N., *Decizie și previziune*, București, Editura Matrix Rom, 1998;
147. Predișcan M., *Schimbare organizațională. Ce, când și cum schimbăm?*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2004;
148. Purdea D., Jaradat M., *Managementul resurselor umane-formarea și gestionarea resurselor umane*, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2008;
149. Rees D. W., *Arta managementului*, București, Editura Tehnică, 1996;
150. Ringbakk K.-A, *Why planning fails?* (Internet);
151. Roche L., Schmidt D., Steiler D., BatteuxC., Chatelain Y., Daniel C., Duymedjian Roos G., Roos J., *Measuring your company' intellectual performance*, Long Range Planning, Vol.30; No.3
152. Roșca I., Ghilic-Micu B., Stoica M., *Managementul utilizării tehnologiei informației*, în Informatica Economică nr.9, Editura Infocrec, București, 1999;
153. Russu C., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, București, Editura Expert, 1999;
154. Rusu C., *Managementul schimbării*, Editura economică, București, 2003;
155. Samochiș B., Purdea D., Jaradat M., Urs F., Sîrbu J., Oșorhean Macra, M., Bălăneanu A., Vlad D., Dănilă I., Kun S., Kun O., *Economia întreprinderii*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007;

156. Scott C. D., *Managing organizational change: a practical guide for managers*, Los Altos: Crisp Publications, 1989;
157. Senge P., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth, and B. Smith, *The Dance of Change; The Challenges to Sustaining Momentum în Learning Organizations*, New York, Doubleday, 1999;[12] septembrie;
158. Shepherdson D., *Meeting the challenge: managing change in the nineties*. Ottawa: Conference Board of Canada, 1994;
159. Sonea E., ș.a., *Managementul resurselor umane: recrutare, selecție și dezvoltare profesională*, Editura Puc, Cluj-Napoca, 2004;
160. Stăncioiu I., Militaru, Gh., *Management. Elemente fundamentale*, București, Editura Teora, 1998;
161. Stephen R. Covey, *Managementul timpului*, Editura ALLFA, București, 2007;
162. Stoner A., *Management 4th Edit, Pretice Hall NY 1989* Examiners ACFE Report to the nation 2002, Ocupational and Abuse, 2002;
163. Ștefan C., Enache S., *Asigurări și Reasigurări în afaceri*, Editura Independentă în Afaceri, Brăila, 1999;
164. Tellier Y., Roventă-Frumușani D., *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Editura Cavallioti, București, 1999;
165. Tessier R., Tellyer Y., *Historique et perspective du changement planifié*, Press de l'Université du Quebec, Sillery, 1996;
166. Thomas R., Mabey C., Farmer E., Starey J., Thomson A. - *A Portrait of Management Development*, Institute of Management, London, 1995;
167. Thompson Y.L, *Strategic management*, Edit Internațional Thopson Busines press, 1997;
168. Trenca I., *Management Financiar*, Editura Mesagerul, Cluj-Napoca, 1997;
169. Tudor M., *Aspecte teoretice și practice privind fraudă în asigurări*, București, 2006;
170. Vaillancourt R. *Le temps de l'incertitude: du changement personnel au changement organisationnel*, Saint-Foy: Presses de l'Université du Québec, 2003;
171. Văcărel I., Bercea, Fl., *Asigurări și Reasigurări*, Editura Marketer-Expert, București, Ediția I. 1993, Ediția a IIa, 1998;
172. Văcărel I., Florin Bercea, *Asigurări și reasigurări*, Editura Expert, București, 2007;
173. Wheatley M.J. and M.Kellner Rogers, *A simpler Way*, Berrett- Koehler, USA, 1996;
174. Woodcock M., Franci D. *Unblocking your organization*, Gower Publishing Company, 1990;
175. Yland B., Yost, M., *Reflecții pentru manageri*, București, Editura Rentrop & Straton, 1998;
176. Yvan T., D. Roventă-Frumușani, *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Editura Cavallioti, București, 1991;
177. Zeus P., Skifington S., *Coaching în organizații. Ghid complet*, Editura Codecs, București, 2008;
178. Zorlean T.(coord.), *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 1998;
179. \*\*\*<http://customer.kincto.ro/HumanSynergistics/Cultura%20în%20companiile%20românești.pdf>;

- 180. \*\*\* - [www.netlibrary.com](http://www.netlibrary.com);
- 181. \*\*\* - [www.compas.ro](http://www.compas.ro);
- 182. \*\*\* - [www.checkpointonline.com](http://www.checkpointonline.com);
- 183. \*\*\* - [www.Total-Performance-Scorecard.com](http://www.Total-Performance-Scorecard.com);
- 184. \*\*\* - [www.posta-romana.ro](http://www.posta-romana.ro);
- 185. \*\*\* - [www.dhl.ro](http://www.dhl.ro);
- 186. \*\*\* - [www.tntromania.ro](http://www.tntromania.ro);
- 187. \*\*\* - [www.biblioteca.ase.ro](http://www.biblioteca.ase.ro);
- 188. \*\*\* - [www.business-edu.ro](http://www.business-edu.ro);
- 189. \*\*\* - [www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro);
- 190. \*\*\* - [www.change-management.com](http://www.change-management.com);
- 191. \*\*\* - [www.hr-romania.ro](http://www.hr-romania.ro);
- 192. \*\*\* - [www.careerexperts.ro](http://www.careerexperts.ro);
- 193. \*\*\* - [www.freedomconsulting.home.ro](http://www.freedomconsulting.home.ro);
- 194. \*\*\* - [www.humansynergistics.ro](http://www.humansynergistics.ro).

#### **Reviste de specialitate : - revista prim asigurări**

1. \*\*\*Asociația internațională a supraveghetorilor pieței asigurărilor, *Metodologie pentru prevenirea, depistarea și remedierea fraudei în asigurări*, octombrie 2006
2. \*\*\*Ecole Nationale de Assurance de Paris, *Manuel International de Assurance*, Editura Economică, Paris 1999.
3. \*\*\*Institutul Național de Statistică, *Raport Anual* pe anii 2000-2009

#### **LEGISLAȚIE**

1. Legea nr. 260 din 4 noiembrie 2008 privind asigurarea obligatorie a locuințelor împotriva cutremurelor, alunecărilor de teren sau inundațiilor
2. Legea nr. 162 din 8 mai 2009 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 117/2007 pentru modificarea alin. (19) al art. 35 din Legea nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare și supravegherea asigurărilor
3. Legea nr. 304/2007 privind modificarea și completarea Legii nr. 136/1995 privind asigurările și reasigurările din România, publicată în Monitorul Oficial al României Partea I nr. 784 din 19 noiembrie 2008
4. Legea nr. 113/2006 privind aplicarea Ordonanței de Urgență nr. 201/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 32 /2000 privind activitatea de asigurare și supravegherea asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 916 din 10 noiembrie 2006
5. Legea nr. 172/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare și supravegherea asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.421 din 16 mai 2006

6. Legea nr. 283 din 5 octombrie 2005 privind aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 62/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr.136/1995 privind asigurările și reasigurările în România publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 897 di 7 octombrie 2005
7. Legea nr. 403/2004 pentru modificarea și completarea Legii nr. 32/2000 privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor
8. Legea nr. 172 din 14 mai 2004 pentru modificarea și completarea Legii nr. 136/1995 privind asigurările și reasigurările în România
9. Legea nr. 76 din 12 martie 2003 pentru modificarea și completarea Legii nr. 32/2000 privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor, Monitorul Oficial nr.193 din 26 martie 2003
10. Legea nr. 76 din 12 martie 2003 pentru modificarea și completarea Legii nr. 32/2000 privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 193 din 26 martie 2003
11. Legea nr. 32 din 3 aprilie 2000, privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 148 din 10 aprilie 2000
12. Legea nr. 136 din 29 decembrie 1995, privind asigurările și reasigurările din România publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr.303 din 30 decembrie 1995
13. Legea nr. 47 din 16. iulie 1991, privind constituirea, organizarea și funcționarea societăților comerciale din domeniul asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 151 din 19 iulie 1991

\*\*\*

1. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 117/2007 pentru modificarea alin (19) al art. Din Legea nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare și supraveghere a asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.732 din 30 octombrie 2007
2. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.61/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr.136/1995 privind asigurările și reasigurările din România publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 562 din 30 iunie 2005
3. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 201/ 2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare și supraveghere a asigurărilor, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.1191 din 29decembrie 2005

\*\*\*

1. Ordin Nr. 2 din 19 februarie 2010 pentru modificarea Normelor privind asigurarea obligatorie de răspundere civilă pentru prejudicii produse prin accidente de vehicule, puse în aplicare prin Ordinul președintelui Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 21/2009
2. Ordin Nr. 1 din 3 februarie 2010 pentru aprobarea Normelor privind încheierea exercițiului financiar 2009 pentru societățile din domeniul asigurărilor
3. Ordin Nr. 2 din 19 februarie 2010 pentru modificarea Normelor privind asigurarea obligatorie de răspundere civilă pentru prejudicii produse prin accidente de vehicule, puse în aplicare prin Ordinul președintelui Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 21/2009

4. Ordin Nr. 1 din 3 februarie 2010 pentru aprobarea Normelor privind încheierea exercițiului financiar 2009 pentru societățile din domeniul asigurărilor
5. Ordin Nr. 23 din 15 decembrie 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind informațiile pe care asiguratorii și intermediarii în asigurări trebuie să le furnizeze clienților, precum și alte elemente pe care trebuie să le cuprindă contractul de asigurare
6. Ordin Nr. 23 din 15 decembrie 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind informațiile pe care asiguratorii și intermediarii în asigurări trebuie să le furnizeze clienților, precum și alte elemente pe care trebuie să le cuprindă contractul de asigurare
7. Ordin Nr. 22 din 14 decembrie 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind cota procentuală pentru contribuția asiguratorilor la Fondul de protecție a victimelor străzii
8. Ordin Nr. 21 din 19 noiembrie 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind asigurarea obligatorie de răspundere civilă pentru prejudicii produse prin accidente de vehicule
9. Ordin Nr. 20 din 8 octombrie 2009 pentru modificarea Normelor privind Pool-ul de Asigurare împotriva Dezastrelor Naturale, puse în aplicare prin Ordinul președintelui Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 17/2009
10. Ordin Nr. 19 din 8 septembrie 2009 pentru modificarea Normelor privind autorizarea asiguratorilor pentru încheierea asigurării obligatorii a locuințelor împotriva cutremurelor, alunecărilor de teren sau inundațiilor, puse în aplicare prin Ordinul președintelui Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 23/2008
11. Ordin Nr. 18 din 7 septembrie 2009 pentru aprobarea Normelor privind principiile de organizare a unui sistem de control intern și management al riscurilor, precum și organizarea și desfășurarea activității de audit intern la asigurator/reasigurator
12. Ordin Nr. 17 din 1 septembrie 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind Pool-ul de Asigurare împotriva Dezastrelor Naturale
13. Ordin Nr. 7 din 28 mai 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind constatarea, evaluarea și lichidarea daunelor la asigurarea obligatorie a locuințelor împotriva cutremurelor, alunecărilor de teren sau inundațiilor
14. Ordin Nr. 5 din 11 mai 2009 pentru punerea în aplicare a Normelor privind forma și clauzele cuprinse în contractul de asigurare obligatorie a locuințelor împotriva cutremurelor, alunecărilor de teren sau inundațiilor
15. Ordin Nr. 23 din 18 decembrie 2008 pentru punerea în aplicare a Normelor privind autorizarea asiguratorilor pentru încheierea asigurării obligatorii a locuințelor împotriva cutremurelor, alunecărilor de teren sau inundațiilor
16. Ordin Nr. 23 din 18 decembrie 2008 pentru punerea în aplicare a Normelor privind autorizarea asiguratorilor pentru încheierea asigurării obligatorii a locuințelor împotriva cutremurelor, alunecărilor de teren sau inundațiilor
17. Ordinul CSA nr 8 din 2 octombrie 2008 pentru punerea în aplicare a Normelor privind măsurile prudențiale pentru practicarea asigurării de răspundere civilă pentru pagube produse terților prin accidente de autovehicule în afara teritoriului României (Carte Verde) publicat în monitorul Oficial al României, Partea I nr. 740 din 2 octombrie 2002.
18. Ordinele CSA nr. 4 și nr. 5 pe anul 2007, care cuprind Normele de calcul a solvabilității pentru asigurări generale și de viață.

19. Ordinul Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 4 / 02.05.2007, cu privire la punerea în aplicare a Normelor privind metodologia de calcul a marjei de solvabilitate;
20. Ordinul Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 113117 / 2006 cu privire la organizarea controlului în societățile de asigurare
21. Ordinul CSA nr. 3111/17.06.2005 pentru punerea în aplicare a Normelor metodologice de calcul al marjei de solvabilitate pentru asiguratorii care practică asigurări generale.
22. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr.946 / 04.07.2005, pentru aprobarea Codului controlului intern, conținând standardele de management și control intern (Monitorul Oficial nr 675/28.07.2005)
23. Ordinul Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor nr. 3104 / 2004 cu privire la punerea în aplicare a Normelor prudențiale în activitatea de asigurări
24. Ordinul CSA nr. 3109/ 28.10.2003 cu privire la punerea în aplicare a Normelor metodologice de calcul al rezervelor tehnice.