

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZDRUŽEVANJA ŠTIRIH
ZAVAROVALNIC ZNOTRAJ SKUPINE SAVA RE**

Ljubljana, september 2016

JURIJ GODEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jurij Godec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Oblikovanje strategije združevanja štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Vlado Dimovski

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. 9. 2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	5
1.1 Notranja rast podjetja.....	6
1.2 Zunanja rast podjetja	6
1.3 Vrste kapitalskih povezav.....	7
1.3.1 Oblike združitvev in prevzemov podjetij.....	7
1.3.1.1 Združitev	7
1.3.1.2 Prevzem podjetja z odkupom delnic	8
1.4 Prevzemi in združitve kot strateški proces	9
1.4.1 Vrste prevzemov	11
1.4.1.1 Prijateljski prevzemi.....	11
1.4.1.2 Sovražni prevzemi.....	11
1.4.2 Strateški vidik procesa	11
1.5 Vizija in strategija združenega podjetja.....	12
1.6 S komunikacijo do ciljev združevanja.....	13
1.7 Zakonodajni okvir za prevzeme in združitve v EU in Sloveniji.....	14
2 OPREDELITEV ZAVAROVALNIŠTVA V SLOVENIJI IN EU.....	15
2.1 Posebnosti zavarovalništva.....	16
2.2 Pravni okvir	17
2.3 Državni nadzor	18
2.4 Zgodovina in razvoj zavarovalništva.....	18
2.5 Kratka zgodovina zavarovalništva na Slovenskem	19
2.5.1 Pred letom 1918	19
2.5.2 V času Jugoslavije (1918-1991).....	20
2.5.3 Zavarovalništvo v samostojni Sloveniji.....	21
2.6 Zakon o zavarovalništvu.....	23
2.7 Upravljanje tveganj v skupini Sava Re – Solventnost II.....	24
2.8 Slovenski zavarovalni trg – članice Slovenskega zavarovalnega združenja	25
2.9 Analiza slovenskega in hrvaškega zavarovalnega trga	28
2.10 Zavarovalni trgi Jugovzhodne Evrope – potencial razvoja	30
2.11 Izzivi in dileme slovenskih zavarovalnic v pogojih globalizacije.....	32
2.12 Vpliv sprememb v poslovnem okolju na organiziranost zavarovalnic.....	33
3 PREDSTAVITEV SKUPINE SAVA RE.....	35
3.1 Osnovni podatki.....	35
3.2 Dejavnost.....	36
3.3 Poslanstvo in vizija.....	37
3.4 Zgodovina družbe Sava Re.....	37

3.5	Doseženi cilji.....	39
3.6	Načrti za poslovno leto 2016.....	40
3.7	Lastniška struktura	41
3.8	Upravljanje s kadri	43
3.9	Tržni deleži.....	44
3.10	Družbena odgovornost	45
3.11	Pregled družb v skupini Sava Re.....	45
4	OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZDRUŽEVANJA ŠTIRIH ZAVAROVALNIC ZNOTRAJ SKUPINE SAVA RE	47
4.1	Pravno-formalni vidik združitve	47
4.2	Izzivi in priporočila	48
4.3	Analiza stanja in smisel združevanja	50
4.4	Vidik zaposlenih.....	52
4.5	Projektno vodstvo in razdelitev na podprojekte.....	53
4.6	Upravljanje zavarovalniške skupine štirih združenih zavarovalnic	55
4.7	Sinergijski učinki združene zavarovalnice	57
4.8	Sinergije na hrvaškem trgu.....	59
4.9	Priložnosti in nevarnosti združene zavarovalnice	59
4.10	Pomen korporativne družbene odgovornosti.....	63
4.11	Obvladovanje tveganja v skupini Sava Re	64
4.12	Vizija razvoja nove krovne blagovne znamke	67
4.12.1	Uvedba nove skupne blagovne znamke Zavarovalnica Sava	67
4.12.2	Trenutna prepoznavnost ter percepcija obstoječih blagovnih znamk.....	68
4.12.3	Strategija razvoja blagovne znamke – ukinitvev obstoječih blagovnih znamk in razvoj nove ali ohranitev obstoječih blagovnih znamk	69
4.12.4	Test novega imena in ustreznost nove krovne blagovne znamke.....	71
4.12.5	Strategija pozicioniranja blagovne znamke	71
	SKLEP.....	72
	LITERATURA IN VIRI.....	78
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev motivov za prevzeme in združitve	9
Tabela 2: Vrednotenje sinergij.....	10
Tabela 3: Proces prevzemanja v treh fazah	12
Tabela 4: Zavarovalna dejavnost v Evropi leta 2013 ter v Sloveniji v letih 2013 in 2014 (podatki članov IE – Evropsko zavarovalno združenje (Insurance Europe) oz. članic SZZ brez podružnic).....	16
Tabela 5: Članice SZZ glede na vrsto družbe in njihova premija v letu 2014 (v EUR)...	26
Tabela 6: Struktura zavarovalne premije na slovenskem zavarovalnem trgu v letu 2015	27
Tabela 7: Tržni deleži članic SZZ glede na zbrano premijo v letu 2014 (v %)... ..	27
Tabela 8: Pomembnejši kazalci za Slovenijo od leta 2011 do 2015.....	28
Tabela 9: Pomembnejši kazalci za Hrvaško od leta 2011 do 2015	30
Tabela 10: Zgodovina družbe Sava Re do leta 2015	38
Tabela 11: Vrednostno objavljeni cilji skupine Sava Re v letu 2015.....	39
Tabela 12: Pomembnejše načrtovane postavke v letu 2016	40
Tabela 13: Lastniška struktura delničarjev Pozavarovalnice Sava na dan 31.12.2015	41
Tabela 14: Seznam 10 največjih delničarjev Pozavarovalnice Sava na dan 31.12.2015 ...	42
Tabela 15: Število zaposlenih po družbah v skupini Sava Re v letih 2014 in 2015 (redno zaposleni)	43
Tabela 16: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v letih 2014 in 2015.....	44
Tabela 17: Tržni deleži na hrvaškem zavarovalnem trgu v letu 2015.....	45
Tabela 18: Struktura zavarovalne premije na hrvaškem zavarovalnem trgu v letu 2015... ..	45
Tabela 19: Odvisne družbe na dan 31.12.2015.....	46
Tabela 20: Faze za izvedbo uspešne strategije združevanja štirih zavarovalnic	55

UVOD

Razvoj slovenskega zavarovalništva sloni na širjenju slovenskega trga navzven, kar je zaradi svetovnega trenda nuja. Liberalizacija in globalizacija kapitalskih trgov zahtevata od zavarovalnic, da sledijo dvema temeljnima ciljema: raznolikost ponudbe finančnih storitev ter povezovanje in širitev preko državnih meja. Oviro za nadaljnji razvoj zavarovalništva predstavljajo državni okviri, saj se slovenske zavarovalnice soočajo z izrabljenimi možnostmi povečevanja tržnega deleža na domačem trgu. Slovensko zavarovalništvo mora torej slediti sodobnim gibanjem na svetovnem zavarovalnem trgu ter nenehno izboljševati in širiti ponudbo zavarovalnih storitev, kar narekuje odpiranje slovenskega gospodarstva tuji konkurenci. Vključitev zavarovalništva v svetovne tokove je predvsem strateško vprašanje, ki narekuje spremembe v poslovanju zavarovalnic. V strategijo razvoja mora biti zato kot prednostna naloga vključena izvedba notranjega prestrukturiranja in konsolidiranja ter krepitev prisotnosti na trgih, ki so z vidika konkurenčnosti najprimernejši. Da bi slovenske zavarovalnice poslovale učinkoviteje, je treba izpeljati številne ukrepe za povečanje donosnosti, kapitalske ustreznosti, ekonomske učinkovitosti, zniževanje stroškov dela, pospešeno izobraževanje kadrov ter povezovanje z drugimi zavarovalnicami in finančnimi institucijami. Večje slovenske zavarovalnice imajo dobre možnosti prodreti na tuje trge, predvsem na trg nekdanje skupne države ter na nekatere vzhodne evropske trge. Pridobijo lahko tudi del trga v zahodni Evropi, čeprav je na te trge zaradi že zdaj velike zasedenosti težko vstopiti (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 285).

Posledica pojava internacionalizacije je vedno večja odprtost trga, kjer zavarovalništvo ni nobena izjema. Tuje velike zavarovalnice širijo svojo mrežo v druge države, kar bo vplivalo na združevanje posameznih zavarovalnic. Ker je konkurenca na trgu vedno večja, lahko preživijo le družbe, ki nenehno vlagajo v razvoj in iščejo konkurenčne prednosti pred tekmeči. Za zavarovalnico je vitalnega pomena, da razvija nove zavarovalne produkte ter tako širi svojo ponudbo. Za vsako družbo je pomembno stalno iskanje novih prodajnih metod in poti na trgu, kjer je že prisotno, prav tako pa je pomembno iskanje novih tržišč (Širca, 2005, str. 85). Glede na to, da je danes na domačem trgu prisotnih osemnajst zavarovalnic in drugih zavarovalnih družb ter dve pozavarovalnici, sem mnenja, da se bodo v prihodnje zavarovalnice na slovenskem trgu začele združevati in s tem izkoriščati sinergijske učinke.

Finančne institucije se v zadnjih desetletjih soočajo s korenitimi spremembami, ki jih v vsakdanje življenje prinaša globalizacija. Zaradi želje zadovoljiti vedno bolj zahtevno stranko na eni strani ter na drugi strani dosegati dobre poslovne rezultate, ki jih zahtevajo lastniki, v praksi prihaja do korporacijske diverzifikacije, ki poleg večjega zadovoljstva enih in drugih, prinaša tudi mnogo pasti. V želji posameznemu akterju, torej zavarovancu, deponentu oziroma investitorju, zagotoviti varnost ter predvsem ohraniti stabilno gospodarstvo so se po prvotni liberalizaciji in deregulaciji v sedemdesetih letih prejšnjega

stoletja pristojni nadzorniki začeli zavedati tudi nevarnosti takih povezovanj. Nastajajo velike in kompleksne finančne institucije, ki lahko dandanes vplivajo na stabilnost države, celotne regije ali celo sveta (Štiblar & Šramel, 2008, str. 127).

Družba posluje s ciljem, da povečuje vrednost premoženja, kar lahko doseže z notranjo ali zunanjo rastjo. Notranja rast se doseže z optimizacijo poslovnih procesov ali s širitvijo poslovanja na druga področja. Zunanja rast pa je posledica prevzema, pripojitve ali spojitve družb. Združitev pomeni nastanek nove večje družbe ali združitve že obstoječih družb, kar je pogosta oblika rasti. Pomembna prednost združitve pred notranjo rastjo je v prihranku časa. Družbi povečata moč na področju uporabljene tehnologije, znanja, trženja, zmogljivosti na področju raziskav in razvoja ter upravljalno-ravnalnih znanj. Združitev lahko izboljša delo obstoječega vodstva in pripelje do večje učinkovitosti z doseganjem sinergij. Sinergija predstavlja povečano tržno vrednost družbe zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev kot posledico povečanja raziskovalnih lastnosti (Kay, 1993, str. 145).

Združevanje podjetij in izkoriščanje sinergijskih učinkov je eden izmed glavnih ciljev prodorne slovenske zavarovalne skupine Sava Re, ki je prisotna na več kot 80 zavarovalnih in pozavarovalnih trgih sveta. Ključne odlike družbe Sava Re so 40-letna tradicija, mednarodno priznan ugled ter uspešnost in stabilnost poslovanja. Na področju zavarovalništva ima Sava Re v lasti 10 zavarovalnic in je ena večjih zavarovalnih skupin na območju Jugovzhodne Evrope. Zaradi sinergijskih učinkov je uprava Sava Re sprejela vizijo nadaljnjega razvoja na trgih Evropske unije (v nadaljevanju EU). Vizija vključuje oblikovanje nove zavarovalnice, ki bo združila vse zavarovalnice skupine Sava Re v Sloveniji in na Hrvaškem z namenom uresničevanja razvojnih priložnosti na trgih EU, kar so v skupini Sava Re poimenovali kot »Projekt EU«. V skladu z opisano vizijo bo skupina Sava Re pristopila k projektu združevanja štirih družb: Zavarovalnice Maribor, Zavarovalnice Tilia ter družb Velebit osiguranje in Velebit životno osiguranje. Sedež tako nastale družbe bo v Mariboru, osnovne poslovne in razvojne aktivnosti se bodo tudi v prihodnje izvajale v Mariboru, Novem mestu in Zagrebu. S ciljem uresničenja razvojnega potenciala skupine na hrvaškem trgu vizija vsebuje tudi vključitev družb Velebit osiguranje in Velebit životno osiguranje v združeno zavarovalnico (Združevanje družb skupine Sava Re v državah EU, 2016).

Menim, da bo združevanje za skupino Sava Re pomenilo boljši konkurenčni položaj na obeh trgih, in sicer predvsem zaradi boljše stroškovne učinkovitosti in večje prilagodljivosti potrebam strank. Ta odločitev je v skladu z dolgoročno strategijo skupine Sava Re, ki s tem utrjuje položaj druge najmočnejše zavarovalniške skupine v regiji. Ocenjen potencial pozitivnega učinka združitve po 3 letih je med 5 in 6 milijoni evrov (v nadaljevanju EUR) letno. Ob tem se pričakuje, da bodo učinki še večji zaradi oportunitetnih prihrankov. Združitev bo potekala v dveh fazah, in sicer bo v prvi fazi imenovana ožja delovna skupina, ki bo pripravila natančen izvedbeni načrt združitve. V

drugi fazi pa se bodo odvijali postopki, ki bodo poenotili delovanje zavarovalnic. Pravno formalna združitev bo izpeljana do konca leta 2016. Menim, da je v fazi združitve zelo pomembna tudi odločitev glede pozicioniranja in razvoja obstoječih blagovnih znamk, ki so v lokalnem okolju dobro prepoznane in se nahajo v zavesti kupcev. Zavedam se nevarnosti, ki jih lahko prinese napačna odločitev glede razvoja in pozicioniranja obstoječih blagovnih znamk.

Najbolj značilna spretnost trženjskih strokovnjakov je njihova sposobnost, da oblikujejo, ohranijo, zaščitijo in krepijo blagovne znamke. Blagovna znamka je umetnost in ime trženja. American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot: ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Blagovna znamka tako identificira prodajalca ali proizvajalca. Da se vodstvo pravilno odloči kaj storiti z obstoječimi blagovnimi znamkami zavarovalnic, morajo v podjetju proučiti položaj, ki ga njihova blagovna znamka zavzema v zavesti kupcev. Kevin Keller pravi: »To, kar blagovno znamko razlikuje od konkurenčnih generičnih izdelkov brez blagovne znamke, so porabnikove zaznave in občutki v zvezi z lastnostmi izdelka in njihovega delovanja. Blagovna znamka se konec koncev nahaja v zavesti porabnikov.« (Kotler, 2004, str. 418–419)

Ugotovil sem, da se Zavarovalnica Maribor, kot največja zavarovalnica v omenjeni združitvi, močno zaveda pomena obstoječe blagovne znamke, ki je že vrsto let prisotna v zavesti porabnikov. Zaradi tega sem se odločil, da bom na primeru blagovne znamke Zavarovalnice Maribor skušal ugotoviti kakšna je trenutna percepcija Zavarovalnice Maribor in zelena percepcija podobe nove družbe med zaposlenimi v Zavarovalnici Maribor. Na podlagi podatkov bom naredil analizo interne podobe Zavarovalnice Maribor, ki bo v letu 2016 skupaj z ostalimi zavarovalnicami v skupini Sava Re združena v eno skupno zavarovalno družbo.

Pri združitvi štirih zavarovalnic bodo lastniki sledili cilju izkoriščanja sinergij, poleg tega se bodo za novo združeno zavarovalnico odprla nova področja za trženje zavarovalnih storitev, kjer trenutno še niso prisotni: razvoj spletne zavarovalnice, trženje dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj in pokojninskih zavarovanj. Poleg oblikovanja najustreznejše strategije združevanja štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re, manjka še odločitev o najučinkovitejši strategiji pozicioniranja in razvoja obstoječih blagovnih znamk znotraj skupine Sava Re. To problematiko bom obravnaval v pričujočem delu.

Namen magistrskega dela je proučiti (analizirati) metode in modele oblikovanja strategije združevanja v zavarovalništvu in analizirati pozicioniranje ter razvoj blagovnih znamk pri združitvi podjetij na primeru združitve štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re ter priporočiti najprimernejšo strategijo, ki bo pripomogla k izkoriščanju največjega potenciala pozitivnega učinka združitve.

S tem namenom bo zbrana in proučena domača in tuja strokovna literatura (knjige, članki) s področja managementa, zavarovalništva, trženja, združevanja podjetij, pozicioniranja blagovnih znamk.

V svoji magistrski nalogi bom na podlagi pogosto uporabljenih raziskovalnih pristopov za ugotavljanje pomena blagovne znamke skušal opredeliti optimalno strategijo glede nadaljnega pozicioniranja in razvoja obstoječih blagovnih znamk v fazi združitve štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re. Vzporedno bom analiziral lansiranje povsem nove blagovne znamke na trg za novo združeno zavarovalnico, ob pogoju ukinitve obstoječih blagovnih znamk zavarovalnic, ki so predmet združitve v Skupini Sava Re v letu 2016.

Glavni cilj magistrskega dela je izdelati priporočila za oblikovanje najučinkovitejše strategije združevanja v zavarovalništvu na primeru združitve štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re. Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- predstavitev priložnosti in sinergijskih učinkov, ki jih prinaša nova združena zavarovalnica v poslovanje podjetja,
- opozoriti na nevarnosti pri procesu združevanja in uvedbi nove blagovne znamke za novo združeno zavarovalnico,
- izdelava priporočila za razvoj blagovne znamke za novo združeno zavarovalnico,
- analiza strateških možnosti rasti nove zavarovalnice na trgu.

Raziskovalna vprašanja:

- Kakšen je potencial razvojnih priložnosti za novo združeno zavarovalnico?
- Ali se v skupini Sava Re zavedajo vseh nevarnosti, ki jih lahko prinese združitev štirih zavarovalnic iz dveh različnih držav?
- Ali so pozitivni sinergijski učinki združitve v skupini Sava Re dovolj visoki, da je smiselno izpeljati projekt združitve štirih zavarovalnic?
- Koliko časa od pravno formalne združitve bo potrebnega, da bodo vsi poslovni procesi poenoteni?
- Kakšno vizijo razvoja blagovnih znamk izbrati – ali ohranitev obstoječih ali uvedba povsem nove blagovne znamke z ukinitvijo obstoječih?
- Kakšna je trenutna prepoznavnost ter percepcija obstoječih blagovnih znamk?
- Kakšni so rezultati testiranja novega imena združene zavarovalnice in ustreznost nove krovne blagovne znamke?

Magistrsko delo zajema analizo in pregled strokovne literature, znanstvenih raziskav, člankov in razprav domačih ter tujih avtorjev s področja obravnavane teme (metoda znanstvenega raziskovanja: sekundarni in primarni podatki). Sinteza spoznanj je testirana na primeru združitve štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re.

Izhodišče pri proučevanju magistrske naloge je oblikovanje najustreznejše strategije združevanja v zavarovalništvu na primeru združitve štirih zavarovalnic v skupini Sava Re. Uporabljena je metoda empiričnega raziskovanja (študija primera), kjer sem podatke zbiral s kombinacijo kvantitativnega (anketna raziskava, statistični podatki o podjetju in analiza dokumentacije) in kvalitativnega pristopa (intervjuji s člani vodstva).

Magistrsko delo vsebuje štiri poglavja. Pred prvim poglavjem je uvod, kjer sem opredelil problematiko oz. področje proučevanja, ki ga obravnavam in navedel raziskovalna vprašanja ter cilje magistrskega dela. Prvo poglavje namenjam teoretičnim osnovam združitve in prevzemov podjetij. Drugo poglavje govori o opredelitvi zavarovalništva v Sloveniji in EU, kjer sem na kratko opisal posebnosti zavarovalništva in analiziral potencial razvoja na zavarovalnih trgih Jugovzhodne Evrope in izzive ter dileme slovenskih zavarovalnic v pogojih globalizacije. Tema tretjega poglavja je predstavitev štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re, ki so predmet združitve v novo zavarovalnico. Nato sem se v četrtem poglavju na primeru štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re lotil analize stanja in smisla združevanja (oblikovanje strategije združevanja), prikazal priložnosti in nevarnosti združitve ter sinergijske učinke. Prav tako sem proučil vizijo razvoja povsem nove blagovne znamke in testiral novo ime zavarovalnice ter ustreznost nove krovne blagovne znamke. Na primeru obstoječih blagovnih znamk sem ocenil trenutno prepoznavnost ter percepcijo obstoječih blagovnih znamk. Rezultat je priporočilo strategije združevanja na konkretnem primeru štirih zavarovalnic glede na oblikovane poslovne cilje. Na koncu magistrsko delo zaključujem s sklepom, kjer sem povzel bistvo magistrskega dela.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

Teorija gospodarskega razvoja pozna vrsto »modelov«, od katerih vsak do določene mere po svoje opredeljuje ključne določljivke stopenj gospodarske rasti. Rast podjetja je sicer okvirno odvisna od narodnogospodarskih določljivk rasti, vendar pa ima podjetje še zelo velik prosti prostor za svojo rast znotraj omejitev, ki jih postavljajo agregatne narodnogospodarske določljivke rasti. Zato se postavlja vprašanje, od česa je rast podjetja potem še odvisna, ali drugače, kakšna je teorija rasti pa tudi razvoja podjetja (Pučko, 2006, str. 35).

Po opredelitvi prevzemnih in združitvenih motivov se mora podjetje osredotočiti na sinergije in analizirati pričakovane sinergične učinke, ki bodo nastali po prevzemu oz. združitvi. Bešter (1996, str. 46) definira sinergije kot razliko med vrednostjo novega podjetja in seštevkom vrednosti posameznih podjetij. Za slikovitejšo ponazoritev se v ta namen v poslovni praksi uporablja paradoksalna enačba $1 + 1 = 3$. V primeru združitve štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re, ki so ga poimenovali »Projekt EU«, v novo zavarovalno družbo mora vodstvo in lastniki slediti cilju, da bo seštevku enačbe $1 + 1 + 1 + 1 = 5$ ali več.

1.1 Notranja rast podjetja

Podjetje lahko raste ali na račun konkurence ali z diverzifikacijo. Vendar spodbude za rast prihajajo iz dveh glavnih virov: zunanjih in notranjih. Spremembe v povpraševanju, tehnološke inovacije in spremembe v drugih pogojih na trgu ponujajo možnosti podjetju, da izboljša svoj konkurenčni položaj. Notranje dejavnike rasti pa je treba videti v prvi vrsti v neizkoriščenih resursih, s katerimi podjetje razpolaga. Do nepopolne zasedenosti prvin poslovnih procesov prihaja v gospodarski organizaciji zaradi njihove nedeljivosti in zaradi možnosti njihove heterogene uporabe. Ker se vsaka temeljna sestavina gospodarske organizacije lahko uporablja na različne načine in daje s tem različne možne produktivne prispevke, se stalno soočamo z vprašanjem, kako izkoriščati temeljne sestavine, da bomo od njih dobili optimalne produktivne prispevke v različnih spreminjajočih se razmerah. Tudi v tem je stalni vir spodbud za procese diverzificiranja gospodarskih organizacij.

Notranja rast nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oziroma poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih. Pri tem lahko količinsko povečamo obseg prodaje produktov ali pa spremenimo tehnično-organizacijske postopke tako, da se poveča število vrst produktov (Pučko, 2006, str. 37–39).

Upoštevanja vreden notranji dejavnik rasti in razvoja podjetja so premalo zaposlene (izkoriščane) določene prvine poslovnega procesa, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. Take sestavine ali razne njihove kombinacije so lahko pomemben dejavnik izbire smeri razvijanja strategije, saj pomenijo edinstveno sposobnost podjetja in ji dajejo zato konkurenčno prednost pri komercializaciji novih proizvodov oziroma pri povečanju količinske proizvodnje in prodaje starih proizvodov glede na sorodne organizacije, če temelji taka komercializacija oziroma povečanje količinske proizvodnje in prodaje prav na tej edinstveni sposobnosti (Pučko, 2006, str. 170).

1.2 Zunanja rast podjetja

Do zunanje rasti podjetja prihaja ali z združevanjem dveh ali več že obstoječih podjetij v novo (s tem prenehajo obstajati prej samostojne gospodarske organizacije) ali pa s pripojitvami (priključitvami) obstoječe gospodarske organizacije k drugi že obstoječi, s čimer postane druga večja, preneha pa obstajati pripojena gospodarska organizacija (Pučko, 2006, str. 39).

Zunanja rast podjetja se odvija na podlagi izkoriščanja zunanjih virov, ki jih podjetje identificira v okviru svojega poslovnega okolja v interakciji z ostalimi ekonomskimi subjekti, ki obstajajo na lokalnem in globalnem trgu. Zunanje vire, ki so izhodišče eksterne rasti, mora podjetje vključiti v svoj poslovni proces. Drugače povedano – to lahko stori z združevanjem podjetij ali pa s pripojitvami (priključitvami). Med zunanjimi dejavniki rasti in razvoja podjetja je treba opozoriti na hitro se razvijajoče gospodarske panoge, na

obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije, na ekonomijo velikega obsega v povezavi z vprašanjem zagotavljanja čim večje stopnje poslovne fleksibilnosti in na potrebo po naslanjanju na poslovna področja, ki obljublajo potencialno rast, oziroma na razvijanje takšnega poslovnega in prodajnega programa, za katerim stoji potencialno rastoče povpraševanje po produktih, ki so v takem programu (Pučko, 2006, str. 170).

V primeru združitve štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re bo šlo za zunajno rast podjetja, zato bom navedel nekaj argumentov za to poslovno odločitev: porazdelitev tveganja, zunanja rast je hitrejša kot notranja rast, hitro doseganje sinergičnih učinkov, širša paleta produktov za stranke. Temeljni cilj združitve za lastnike je rast prihodkov in dobička, kar zasledujejo tudi v skupini Sava Re.

Temeljna naloga vsakega prevzema ali združitve je povečanje vrednosti podjetja za delničarje. To pomeni, da novonastalo podjetje predstavlja večjo vrednost za lastnike podjetja, kot je skupna vrednost posameznih podjetji. Sinergični učinki morajo biti zadosti veliki, da upravičijo stroške prevzemnega postopka in omogočajo izplačilo premije za lastnike delnic prevzetega podjetja (Gaughan, 1999, str. 120).

1.3 Vrste kapitalskih povezav

Vodstvo oz. lastniki družbe se za kapitalsko povezavo ponavadi odločijo zaradi izboljšanja in širitve poslovanja ter rasti prihodkov in dobička. K temu jih sili doganje na trgu, ki prinaša vse več konkurence. Družbe tako iščejo nove priložnosti in možnosti pozitivnih sinergijskih učinkov znotraj svoje panoge, kar lahko najlažje dosežejo s prevzemi in združitvami, ki predstavljajo temeljno obliko kapitalskih povezav.

1.3.1 Oblike združitev in prevzemov podjetij

1.3.1.1 Združitev

Gaughan (1999, str. 7) uporablja izraz združitev (angl. *merger*) kot kombinacijo dveh podjetij, pri kateri ostane samo eno podjetje, drugo pa ugasne. Weston, Siu in Johnson (2001, str. 4) pa zagovarjajo stališče, da lahko o združitvi govorimo, kadar iz dveh ali tudi več podjetij nastane eno samo. Tako ugotavljam, da so tuji avtorji, kar se tiče definicije združitve, dokaj enotni.

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/09-UPB, 33/1, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 in 82/13, v nadaljevanju ZGD) v 580. členu določa v kontekstu združitve podjetij dve kategoriji: spojitve in pripojitve. Spojitev se opravi z ustanovitvijo nove delniške družbe (prevzemna družba), na katero se prenese celotno premoženje družb. Pripojitev pa nastane s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo (prevzemna družba). Prevzete družbe z združitvijo prenehajo, ne da bi bila

prej opravljena njihova likvidacija. Delničarjem prevzetih družb se zagotovijo delnice prevzemne družbe. Z združitvijo preide na prevzemno družbo vse premoženje ter pravice in obveznosti prevzete družbe. Prevzemna družba kot univerzalni pravni naslednik vstopi v vsa pravna razmerja, katerih subjekt je bila prevzeta družba.

Spojitev podjetij je najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij. Zanj je značilno, da iz dveh podjetij kot samostojnih pravnih oseb nastane novo, tretje podjetje, pri tem pa prvotni podjetji prenehata obstajati. To novo podjetje ravno tako prevzame nase vse premoženje in obveznosti podjetij, ki prenehajo obstajati. Temeljna oblika spojitve je tista, pri kateri iz podjetja A in podjetja B nastane novo podjetje C. Pri tem podjetji A in B prenehata obstajati, njuni premoženji in obveznosti se prenesejo na podjetje C, lastniki podjetij A in B pa svoje delnice od teh podjetij zamenjajo z delnicami podjetja C. Takšne oblike spojitve so značilne pri vertikalnih in horizontalnih povezavah podjetij (Tajnikar, 2000, str. 25–32).

Pri pripojitvi gre za obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, pri tem pa običajno pripojeno podjetje ali preneha obstajati ali pa deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja. Osnovna oblika pripojitve je tista, pri kateri podjetje B pripoji podjetje A, in sicer na ta način, da se premoženje in dolg podjetja A prenese na podjetje B, podjetje A preneha obstajati, dejavnost pa teče naprej znotraj podjetja B. To je možno narediti na ta način, da lastniki podjetja A svoje delnice zamenjajo z novo izdanimi delnicami podjetja B (Tajnikar, 2000, str. 25–34).

1.3.1.2 Prevzem podjetja z odkupom delnic

S prevzemi običajno označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je prevzeto. Prevzem podjetja z odkupom delnic poteka v dveh oblikah, ki sta si zelo podobni, razlika je v tem, kje je pobudnik transakcije – ali je to management prevzemnika ali so to lastniki prevzemnika. V prvem primeru poteka transakcija na naslednji način. Podjetje B (prevzemnik) se odloči, da bo prevzelo ciljno podjetje A in odkupuje njegove delnice do takšnega deleža, ki predstavlja kontrolni delež v podjetju A. Tako prevzemnik, podjetje B, izvaja kontrolni nadzor v podjetju A in uresničuje svoje strateške interese. Takšen prevzem predstavlja za podjetje A dva možna scenarija – lahko deluje avtonomno, lahko pa se integrira s prevzemnikom. V drugem primeru, kjer so pobudniki prevzema lastniki podjetja B, pa ti odkupijo delnice tako, da dosežejo kontrolni nadzor v prevzetem podjetju in tako nadzorujejo obe podjetji, in sicer A in B. V takšnem primeru lahko lastniki podjetja B uveljavljajo različne poslovne odločitve v obeh podjetjih in ob razpolaganju z zahtevnim kontrolnim deležem lahko izvršujejo različne statusne prekvalifikacije v smeri združitve obeh podjetij (Tajnikar, 2000, str. 25–37).

Podjetju, ki prevzema, pravimo na kratko kar prevzemnik, podjetju, ki je tarča prevzema, pa ciljno podjetje oz. včasih tudi tarča. Prevzemnik je tisto podjetje, v katerem obstaja

interes za takšno povezovanje. Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe, in sicer neposredno od njenih delničarjev. Cilj prevzemnika je pridobitev potrebnega števila delnic – glasov, ki mu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitev (Bešter, 1996, str. 31).

1.4 Prevzemi in združitve kot strateški proces

Kadar je govora o združitvah in prevzemih, moramo vedeti, da gre za zahteven in kompleksen proces. Da se management v družbi odloči za ta korak, mora biti to posledica različnih motivov, ki jih spodbudijo k odločitvi. Poznavanje teh motivov je ključnega pomena za oblikovanje ustrezne strategije združevanja ali prevzema.

Prva skupina motivov naj bi temeljila na neoklasičnem pristopu, ki poudarja maksimizacijo premoženja delničarjev. Skladno s tem naj bi managerji izvajali združitve in prevzeme podjetij takrat, ko investicija zagotavlja pozitivno neto sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov. Druga skupina motivov naj bi izhajala iz managerske hipoteze o rasti in razvoju podjetij, ki temelji na ločevanju funkcije upravljanja in managementa v podjetjih. Po tej hipotezi so managerji motivirani predvsem, da maksimizirajo rast svojih podjetij ob zadovoljivi dobičkonosnosti. S širjenjem podjetja se namreč povečuje tudi varnost in stabilnost družbe ter prestiž in ugled managerjev, posledično pa tudi njihovi prejemki ter varnost zaposlitve (Lahovnik, 2005, str. 7-8).

Za številne avtorje je najprimernejša delitev motivov v tri skupine: ekonomske, osebne in strateške, kar je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Delitev motivov za prevzeme in združitve

Ekonomski motivi	Osebni motivi	Strateški motivi
<ul style="list-style-type: none"> • tržne ekonomije obsega • povečana dobičkonosnost • razbremenitev tveganja • znižanje stroškov • tehnične ekonomije obsega • obrambni mehanizem • odgovor na napake trga • ustvarjanje vrednosti za delničarje 	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje prodaje • managerski izzivi • prevzem neučinkovitega managementa • managerski prestiž 	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje tržne moči • prevzem konkurenta • prevzem dobavitelja • postavitve vstopnih ovir

Povzeto in prirejeno po D. K. Brouthers, P. Van Hastenburg, & J. Van den Ven, If most merger fail why are they so popular, 1998, str. 348.

Glede na vsebino magistrske naloge se bom osredotočil na sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti družb. V tem primeru gre za združitev štirih zavarovalnic, kar bo zelo zahteven in kompleksen projekt, pri katerem se mora zasledovati cilju, da bo vrednost nove skupne zavarovalnice višji kot je seštevek vrednosti posamezne zavarovalnice. Če je trenutno vrednost štirih zavarovalnic mogoče enostavno sešteti z enačno $1 + 1 + 1 + 1 = 4$, mora ta enačba po združitvi s pomočjo sinergijskih učinkov izgledati vsaj tako: $1 + 1 + 1 + 1 = 5$. Torej združena družba ustvari večjo vrednost in je bolj dobičkonosna kot posamezne družbe skupaj. Obstaja več metodologij vrednotenja sinergije, kar je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Vrednotenje sinergij

Segmenti	Sinergije	Primeri
Prihodki	Ustvarjanje nove vrednosti	S kombinirano ponudbo produktov ali storitev obeh podjetij kupcu ponudimo novo vrednost.
	Povečanje baze kupcev	Podjetji, ki poslujeta na različnih trgih, lahko v svoj prodajni program uvrstita ponudbo obeh.
	Koristi od različnih distribucijskih kanalov	Eno podjetje ima prodajni kanal, ki lahko drugemu podjetju omogoča prodajo svojih izdelkov po višji ceni.
Operativni stroški	V nabavi	Podjetji s podobnimi nabavnimi potmi lahko s skupno nabavno politiko izboljšata nabavne pogoje.
	V proizvodnji	Specializacija določenih proizvodenj na enem mestu, ukinjanje podvajanj.
	V vodstvu in administraciji	Znižanje stroškov (delovne sile) v vodstvu, pravnem oddelku, oddelku za planiranje, finance itd.
	Na področju informacijske tehnologije	Nižji fiksni stroški na enoto.
	V raziskavah in razvoju	Odprava podvojenih raziskav in razvoja.
Upravljanje s sredstvi	Boljša izraba sredstev	Zmanjšanje potrebnih obratnih sredstev.
	Dezinvestiranje	Odprodaja enot, ki niso strateškega pomena.
Finance	Uporaba davčnih ugodnosti izgube	Izgube enega podjetja lahko po združitvi uporabimo za znižanje davčne osnove davka na dobiček.
	Cenejši dostop do dolžniškega kapitala	Visoko zadolženo podjetje lahko po združitvi z manj zadolženim podjetjem najema kredite pod ugodnejšimi pogoji.
	Izraba finančnega vzvoda	Nizko zadolženo podjetje lahko po združitvi omogoča vzvod z uporabo cenejšega vira financiranja (novi bančni kredit).

Povzeto in prirejeno po T. Petrič, So sinergije le mit?, 2003, str. 52.

Operativne sinergije razvrščamo v dve skupini: operativne sinergije, ki znižujejo stroške (stroškovne sinergije) in operativne sinergije, katerih posledica je zvišanje dohodka podjetij. Za doseg slednjih je potrebno vložiti več navora, kot v primeru sinergij, ki znižujejo stroške. Zaradi manjših naporov potrebnih za doseganje operativnih sinergij (znižujejo stroške), podjetja namenjajo več pozornosti tovrstnim sinergijam. Vzrok za

znižanje stroškov zaradi sinergičnih učinkov gre iskati predvsem v ekonomijah obsega, ki obstajajo, vse dokler podjetje ne doseže optimalne velikosti. Za doseganje operativnih sinergij, ki učinkujejo na povečanje dohodka podjetja, ima management podjetja več možnih alternativ. Podjetje lahko npr. izvaja navzkrižni marketing, kjer prek svojih distribucijskih kanalov trži proizvode povezanega podjetja (Gaughan, 1999, str. 120–121).

Finančne sinergije, ki se pojavljajo v primeru združitve in prevzemov podjetij, znižujejo stroške kapitala. Obstoj finančnih sinergij je odvisen od strukture korporacijskih finančnih sredstev. En vir finančnih sinergij so zagotovo nižji stroški internega financiranja v primerjavi z zunanjim financiranjem. S kombinacijo oz. združitvijo dveh podjetij nastanejo možnosti internega financiranja z nižjimi stroški (Weston et al., 2001, str. 143).

1.4.1 Vrste prevzemov

1.4.1.1 Prijateljski prevzemi

Ko prevzemno podjetje identificira potencialno tarčo, mora poleg rutinskih odločitev glede cene oz. cenovnega razpona ter načina plačila sprejeti tudi odločitev o pristopu do managementa ciljnega podjetja. V primeru, da management prevzemnika odkrije skupne koristi v sodelovanju z managementom ciljnega podjetja in predpostavlja odobravanje z nasprotni strani, ga pokliče in predlaga eno od oblik prijaznega oz. prijateljskega prevzema oz. prijateljske združitve (Brigham & Daves, 2002, str. 867).

1.4.1.2 Sovražni prevzemi

Če se pogajanja med managementom ciljnega podjetja in managementom prevzemnika končajo neuspešno, se lahko prevzemnik odloči za direktno ponudbo za odkup delnic v ciljnem podjetju. S tem dejanjem management prevzemnika pripne prevzemni transakciji oz. poizkusu prevzema sovražno konotacijo. Ponudba za odkup delnic je lahko oddana tudi brez kakršnih koli predhodnih pogajanj, vendar je smotrnost takšnih odločitev vprašljiva, saj obstaja večja verjetnost sovražne nastrojenosti in netolerantnosti ciljnega podjetja. Običajni cilj sovražnih prevzemov je zamenjava obstoječega managementa podjetja z novim, ki bo dosegalo boljše poslovne rezultate. Zato so prevzemi lahko sovražni samo do managementa in nikakor do delničarjev ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 42).

1.4.2 Strateški vidik procesa

Proces združitve in prevzema predstavlja zahteven in kompleksen projekt, ki se ga je potrebno lotiti strateško in previdno. Ta projekt je potrebno razdeliti na več faz, saj razčlenitev pomeni lažje načrtovanje aktivnosti in nadzor nad posameznimi odločitvami. Na ta način je združitev oz. prevzem učinkovitejši.

Kot je prikazano v Tabeli 3, je proces prevzemanja sestavljen iz treh faz, in sicer (Sudarsanam, 1995, str. 43): faze planiranja, faze pogajanja in faze integracije.

Tabela 3: Proces prevzemanja v treh fazah

1. faza planiranja	2. faza pogajanja	3. faza integracije
<ul style="list-style-type: none"> • razvijanje strategije • prevzemanja ter določitve kriterijev • identifikacija potencialnih kandidatov • strateško vrednotenje oz. ocenjevanje kandidatov za prevzem oz. združitve in ugotavljanje upravičenosti le-tega 	<ul style="list-style-type: none"> • priprava ponudbene strategije • finančno vrednotenje kandidata • pogajanje, financiranje in izvedba transakcije prevzema 	<ul style="list-style-type: none"> • vrednotenje organizacijske kulture • oblikovanje integracijskega pristopa • usklajevanje strategije • usklajevanje integracijske kulture • rezultati (monitoring)

Povzeto in prirejeno po S. Sudarsanam, The essence of mergers and acquisitions, 1995, str. 43.

1.5 Vizija in strategija združenega podjetja

Habech, Kröger in Träm (2000, str. 29) menijo, da je v večini primerov glavno vodilo združitve in prevzemov primernost, ki iz tega izhaja, in ne vizija. Podjetja, ki se združujejo, nimajo jasne predstave, zakaj se združujejo. Management prepogosto utemljuje prevzemne aktivnosti s kratkoročnimi sinergijami. V teh kratkoročnih sinergijah vidi podlago za primernost in tako izpušča vizijo izpred oči. To se v praksi pogosto dogaja zaradi prevlade finančnega načina razmišljanja. Tako imenovana splošna primernost se osredotoča predvsem na površne primerjave lokacije strank, proizvodnih linij ali geografskega pokritja. V drugih primerih pa se kaže finančna primernost, ki temelji na finančnih podatkih. Vendar niti splošna niti finančna primernost nista ustrezna osnova za posle, usmerjene v prihodnost.

Management mora voditi integracijo z jasno in stvarno vizijo, ki izhaja iz temeljite revizije poslovne analize bonitete podjetja. To pa lahko doseže tako, da v svoji viziji: opredeli svoje sposobnosti, opredeli trge, kamor hoče priti, ostane stvaren, ne posnema, stalno komunicira in pusti, da je primernost samo posledica združevanja. Še tako primerna vizija pa ne more prinesiti rezultatov, če ji ne sledi učinkovita strategija (Habech et al., 2000, str. 48–49).

Strategija je podlaga za uresničevanje vizije podjetja. Z njo se določijo cilji, ki se želijo ali najmanj morajo doseči, določijo kazalniki in način spremljanja uresničevanja ciljev, določijo se potrebna sredstva in ključne spremembe. Oblikovati je potrebno ustrezno integracijsko strategijo, ki bo vzpostavila vzdušje, da gre za združitve dveh enakovrednih podjetij ne glede na dejstvo. Glede na to, da je implementacija te strategije v veliki meri

dolžnost zaposlenih, je priporočljivo njihova stališča in osebne odločitve obravnavati nevtrarno in z enakimi standardi ne glede, na kateri strani so. Neustrezna strategija pa lahko vodi do uničenja vrednosti, ki jo prinaša združitev (Epstein, 2004, str. 176).

1.6 S komunikacijo do ciljev združevanja

Kot največja ovira pri procesu združevanja se pojavlja pomanjkanje zavezanosti zaposlenih. Večjo zavezanost zaposlenih lahko najhitreje dosežemo z učinkovito in sistematično komunikacijo. Management si mora prizadevati za kontinuiran proces komuniciranja in hkrati spremljati rezultat komuniciranja s pomočjo povratne informacije, ki predstavlja izhodišče za ukrepanje in komuniciranje v prihodnosti. Pri tem se mora management zavedati vloge obeh oblik komunikacije, tako zunanje v odnosu do dobaviteljev in kupcev, kot notranje v odnosu do zaposlenih v podjetju (Habech et al., 2000, str. 119).

Menim, da je izredno pomembno, da vse informacije o združevanju pravočasno in transparentno prihajajo do zaposlenih in zunanjega okolja (stranke). Potrebno se je zavedati, da ti procesi pri obojnih pomenijo dosti negotovosti, ki jo lahko znižamo le s pravočasnimi in pravilno usmerjenimi informacijami.

Premišljena strategija komuniciranja je odločilna za uspeh v procesu združevanja in za doseganje zastavljenih ciljev. V praksi se samo dejstvo, da se bo podjetje združilo, hitro sporoči zaposlenim, ne povedo pa jim ničesar o osnovi in načelih procesa, ki naj bi stekel. Začnejo se širiti govorice, posledica pa je lahko pozdržitveni sindrom med zaposlenimi in vse v trenutku postane dvomljivo. Sporočanje zaposlenim o tem, kaj jih čaka, je predvsem stvar primerno izbranega trenutka. Strokovnjaki se zavzemajo za izdelavo komunikacijskega načrta, ki bi natančno določal, kaj bo kdo rekel, ob katerem času in na kakšni ravni podjetja. Zelo pomembno je, kako zaposlenim sporočiti začetek procesa združevanja. Ko je odločitev o združitvi sprejeta, jo je treba brez zastojev začeti izvajati, da ne bi razvodenela. Obotavljanje bi zaposleni lahko razumeli kot negotovost managementa in bi tudi sami postali negotovi. V osnovno komuniciranja je treba vključiti tudi okolje, torej dobavitelje in kupce. Z napovedmi je treba biti zelo previden in natančno preudariti, kako bi se utegnili odzvati tekmeci (Urbanija, 2000, str. 48).

Komuniciranje v času sprememb je torej zelo pomemben dejavnik uspeha v obdobju združevanja. Največjo pozornost je potrebno posvetiti komunikaciji s ključnimi zaposlenimi, ki so zadolženi oz. so nosilci ključnih projektov v procesu združevanja. Sporočila, ki jih posreduje management, morajo zato biti kratka, jasna in jedrnata. Poleg tega je potrebno postaviti rok, do katerega se morajo izpeljati zastavljeni projekti in podprojekti v procesu združevanja. Pravočasno podajanje informacij je po mojem mnenju ključno pri izpolnjevanju zastavljenih ciljev in doseganja sinergijskih učinkov. V

nasprotnem primeru se povečuje negotovost zaposlenih, kar se negativno odraža v njihovi učinkovitosti in posledično v rezultatih poslovanja podjetja.

1.7 Zakonodajni okvir za prevzeme in združitve v EU in Sloveniji

Na podlagi 106. člena Zakona o zavarovalništvu (Ur.l. RS, št. 93/15, v nadaljevanju: ZZavar-1) se v Sloveniji lahko dve ali več zavarovalnic združi:

- s prenosom premoženja ene ali več družb (prevzeta družba) na drugo družbo (prevzemna družba), pri čemer postanejo člani prevzetih družb člani prevzemne družbe (pripojitev);
- z ustanovitvijo nove družbe za vzajemno zavarovanje, na katero se prenese premoženje prevzetih družb, pri čemer postanejo člani prevzetih družb člani novoustanovljene prevzemne družbe (spojitev).

Za združitev je potrebno soglasje skupščin družb, ki se združujejo. Za sklep skupščine o soglasju k združitvi je potrebna tričetrtinska večina oddanih glasov, če statut ne določa večje večine. Prevzete družbe z združitvijo prenehajo, ne da bi bila prej opravljena njihova likvidacija. Z združitvijo preidejo na prevzemno družbo vse premoženje ter pravice in obveznosti prevzete družbe. V 106. členu ZZavar-1 je navedeno, da prevzemna družba kot univerzalni pravni naslednik vstopi v vsa pravna razmerja, katerih subjekt je bila prevzeta družba. Za združitev družb za vzajemno zavarovanje se smiselno uporabljajo določbe zakona, ki ureja gospodarske družbe, ki urejajo pripojitev (Zakona o zavarovalništvu, Ur.l. RS, št. 93/15).

107. člen ZZavar-1 (Ur.l. RS, št. 93/15) določa, da družba za vzajemno zavarovanje pred združitvijo z drugo družbo za vzajemno zavarovanje pridobi dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor (v nadaljevanju AZN). AZN zavrne zahtevo za izdajo dovoljenja za združitev, če organ, pristojen za varstvo konkurence, zavrne zahtevo za izdajo soglasja za združitev oziroma prepove združitev na podlagi zakona, ki ureja varstvo konkurence. Če zaradi združitve nastane nova pravna oseba, ki bo opravljala zavarovalne posle, nova pravna oseba pred vpisom združitve v sodni register pridobi dovoljenje AZN za opravljanje zavarovalnih poslov. Če se družba za vzajemno zavarovanje pripoji prevzemni družbi, ki ni družba za vzajemno zavarovanje, oziroma če del sredstev in obveznosti družbe za vzajemno zavarovanje na podlagi delitve s prevzemom prevzame prevzemna družba, ki ni družba za vzajemno zavarovanje, in če bo prevzemna družba v navedenih primerih opravljala zavarovalne posle, prevzemna družba pred vpisom združitve v sodni register pridobi dovoljenje AZN za opravljanje zavarovalnih poslov (Zakona o zavarovalništvu, Ur.l. RS, št. 93/15).

Uprave zavarovalnic v skupini Sava Re s sedežem v EU (Zavarovalnica Maribor, Zavarovalnica Tilia, Velebit osiguranje, Velebit životno osiguranje), ki so udeležene v

postopku združevanja, so dne 06.05.2016 podpisale Načrt čezmejne združitve in pogodbo o pripojitvi, ki so jo potrdili nadzorni sveti vseh štirih družb. Na ta način so na poti združevanja dosegli nov pomemben mejnik v združevanju štirih zavarovalnic v novo zavarovalnico (Sava Re d.d., 2016i).

2 OPREDELITEV ZAVAROVALNIŠTVA V SLOVENIJI IN EU

Zavarovalništvo je izjemno pomembna gospodarska panoga v vsakem razvitem gospodarstvu. Slovenija je srednje razvit zavarovalniški trg, ki ima razvito celotno ponudbo zavarovalnih storitev. Pomen zavarovalništva v posamezni državi merimo z deležem zavarovalnih premij v bruto domačem proizvodu države (v nadaljevanju BDP). BDP je v letu 2014 po dveh letih upadanja zaznal porast. Po tekočih cenah je BDP znašal 37,2 mrd EUR, kar je po petih letih nižjih vrednosti najbližje ravni iz leta 2008. Še vedno slaba kupna moč prebivalstva in nezanesljiva plačilna sposobnost številnih gospodarskih subjektov pripomoreta k skrbno preišljenim odločitvam za nakup zavarovalnih storitev. Do konca leta 2014 se je vrednost zbrane zavarovalne premije zmanjšala za 40 mio EUR ali za 2 %, kar je za 1,7 odstotne točke manj kot leto prej. Nominalna vrednost zbrane premije je znašala 1.937,6 mio EUR. Manjša je bila tudi negativna rast obeh zavarovalnih skupin. Premija življenjskih zavarovanj se je skrčila za 3,2 % na 535,4 mio EUR, premija premoženjskih pa za 1,6 % na 1.402,2 mio EUR. 27,6 % celotne zavarovalne premije je bilo zbrane iz življenjskih zavarovanj, kar je le 3 desetinke odstotne točke manj kot leto pred tem, vendar najmanj v zadnjem desetletju. Upadanje zavarovalne dejavnosti ob rahlem izboljšanju stanja v gospodarstvu vpliva tudi na zmanjšanje njenega deleža v BDP. V Sloveniji je bilo tako leta 2014 zbrane slabe dve milijardi EUR zavarovalne premije, kar pomeni, da je delež zavarovalništva v bruto domačem proizvodu 5,2 %, kar je vrednost, ki je bila presežena vse od leta 2003. Nadaljnja rast prebivalstva je pripomogla k temu, da je prebivalec Slovenije za zavarovanje svojega premoženja in življenja v povprečju porabil 940,1 EUR ali 20,4 EUR manj kot leto prej. S tem je zavarovalna gostota nazadovala na raven iz leta 2007 (Slovensko zavarovalno združenje, 2015, str. 49).

Slovenija je glede na skupno zbrano premijo v letu 2013 na 24. mestu v Evropi. Ob dejstvu, da je evropski zavarovalni trg največji zavarovalni trg na svetu, ta podatek kaže pomemben prispevek slovenske zavarovalne dejavnosti v mednarodnem prostoru. Vrednost zbrane zavarovalne premije 32 evropskih držav se je v primerjavi z letom prej povišala za 1,4 %, kar je 1.116,9 mrd EUR premije. Države z najmočnejšo zavarovalno dejavnostjo (Velika Britanija, Francija, Nemčija, Italija in Nizozemska) so namreč hitro prebrodile zadnjo svetovno gospodarsko krizo in že nekaj let ponovno dosegajo gospodarsko rast. Negativno letno rast premije je skupaj s Slovenijo izkazovalo le še devet držav, kar je deset manj kot leta 2012. Pri primerjavi zavarovalne dejavnosti nekaterih evropskih držav izstopa Švica s trikrat večjo zavarovalno gostoto, kot je evropsko povprečje, in šestkrat večjo kot v Sloveniji (Slovensko zavarovalno združenje, 2015, str. 90).

Kot je prikazano v Tabeli 4, je na evropskem zavarovalnem trgu leta 2013 delovalo 5.347 zavarovalnih družb, ki so kljub skoraj 9 % povečanju svojega števila zaposlovale za 5,1 % manj delavcev. Ob povečanju skupne zbrane zavarovalne premije se je njen znesek na prebivalca v članih Evropskega zavarovalnega združenja (angl. *Insurance Europe*, v nadaljevanju IE) povišal za 40 EUR in je v povprečju znašal 1.882,7 EUR. Enako se je povečal pri življenjskih zavarovanjih na 1.123,6 EUR, medtem ko je zavarovalna gostota v skupini premoženjskih zavarovanj ostala nespremenjena v višini 759,1 EUR. Pozitivna rast evropske zavarovalne dejavnosti se kaže tudi pri njenem deležu v BDP, ki se je povečal za 0,1 odstotne točke na 7,7 % (Slovensko zavarovalno združenje, 2015, str. 90).

Tabela 4: Zavarovalna dejavnost v Evropi leta 2013 ter v Sloveniji v letih 2013 in 2014 (podatki članov IE – Evropsko zavarovalno združenje (Insurance Europe) oz. članic SZZ brez podružnic)

Kazalniki	Evropa 2013	Slovenija 2013	Slovenija 2014	Delež Slovenije 2013 (v %)
Število zavarovalnic	5.347	14	14	0,26
Število zaposlenih v zavarovalnicah	924.146	5.970	5.929	0,65
Povprečno število zaposlenih v zavarovalnici	173	426	424	246,73
Skupna premija (v mio EUR)	1.116.883	1.937	1.896	0,17
Premija življenjskih zavarovanj (v mio EUR)	666.580	535	517	0,08
Premija premoženjskih zavarovanj (v mio EUR)	450.303	1.402	1.379	0,31
Skupna premija / prebivalca (v EUR)	1.883	941	920	49,98
Premija življenjskih zavarovanj / prebivalca (v EUR)	1.124	260	251	23,13
Delež skupne premije v BDP (v %)	7,68	5,36	5,09	69,83
Delež premije življenjskih zavarovanj v BDP (v %)	4,58	1,48	1,39	32,31
Delež premije premoženjskih zavarovanj v BDP (v %)	3,09	3,88	3,70	125,37
Skupna odškodnina oz. zavarovalnina (v mio EUR)	952.357	1.350	1.312	0,14
Zavarovalnina življenjskih zavarovanj (v mio EUR)	625.762	388	379	0,06
Odškodnina oz. zavarovalnina premoženjskih zavarovanj (v mio EUR)	326.595	962	934	0,29

Povzeto in prirejeno po Slovensko zavarovalno združenje, Statistični zavarovalniški bilten, 2015, str. 91.

2.1 Posebnosti zavarovalništva

Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti. To je očitno gospodarska dejavnost, katere cilj je ustvarjanje gospodarske varnosti in sredstvo izravnavanje nevarnosti. Kot gospodarska dejavnost je zavarovanje podrejeno gospodarskim zakonitostim, katerih delovanje je v določenih mejah potrebno sproščati,

pospeševati in izkoriščati. Meje, v katerih poteka, postavlja zakon velikega števila, ki sicer ni gospodarska zakonitost, njegovo uveljavljanje pa ima pomembne gospodarske posledice. Zavarovanje je edina gospodarska dejavnost, katere bistvo izvira iz uveljavljanja zakona velikega števila (Boncelj, 1983, str. 13).

Varnost zavarovalnice se utrjuje z zbiranjem finančnih sredstev ter njihovim nalaganjem, pri čemer se upošteva predvsem načelo varnosti in likvidnosti, varnost zavarovancev pa se zagotavlja s plačilom premije, ki prispeva k pokrivanju škod. Zavarovalniška dejavnost proizvaja in prodaja zavarovalniške storitve. Zvezo med zavarovalnico in zavarovancem lahko označimo kot poslovni odnos in zavarovalno pogodbeno razmerje, dokument je zavarovalna polica. Za zavarovanca se kaže gospodarska korist, ki izhaja iz poslovnega odnosa, kot gospodarska varnost in morebitna zavarovalnina za zavarovalnico pa kot premija. Pravno pa si v tej zvezi stojita nasproti dva gospodarska osebka, zavarovalec ali zavarovanec in zavarovalnica, vsak s svojimi pravicami in dolžnostmi. V zavarovalnem pogodbenem razmerju mora biti naveden nevarnostni objekt, določena mora biti vrsta nevarnosti po nevarnostnem dogodku ali po škodi, nevarnost pa mora biti tudi vrednostno opredeljena. Pomembna sestavina zavarovalnega razmerja je tudi njegovo trajanje, to je razdobje, ko pravno velja zavarovalno razmerje, obljuba zavarovalnice, da bo plačala morebitno zavarovalnino ali odškodnino zaradi škode po nevarnostnem dogodku, ter obljuba zavarovalca, da bo plačal premijo (Hampton, 1993, str. 45).

2.2 Pravni okvir

Zavarovalne organizacije v vlogi gospodarskih subjektov so zaradi svojega položaja in delovanja pomemben del družbe in države. Zaradi tega je razumljivo, da so deležne natančne pravne ureditve. Ivanjko opredeljuje zavarovalno pravo »kot skupek vseh tistih norm, ki se nanašajo na pravno ureditev organiziranosti in izvajanja zavarovalne dejavnosti« (Ivanjko, 1999, str. 61). Sodobnejša pravna doktrina opredeljuje zavarovalno pravo kot podpanogo gospodarskega prava, ki obravnava pogodbeno zavarovanje (zasebno zavarovalno pravo) ter statusno pravo subjektov (javno zavarovalno pravo).

Zavarovalno pogodbeno pravo s pravnimi normami ureja obligacijsko pravna razmerja med zavarovalnico in pogodbenimi partnerji – zavarovalci oziroma zavarovanci. Po Ivanjkovem mnenju je obligacijsko oziroma pogodbeno pravo »najpomembnejši del zavarovalnega prava« (Ivanjko, 1999, str. 61). V Republiki Sloveniji je bil in je še za vse pogodbe, sklenjene do 31. decembra 2001, poglavitni vir zavarovalnega pogodbenega prava Zakon o obligacijskih razmerjih (Ur.l. SFRJ, št. 29/78, v nadaljevanju ZOR) iz leta 1978. Za vse zavarovalne pogodbe sklenjene od 1. januarja 2002 dalje, pa velja novi zakon - Obligacijski zakonik (Ur.l. RS, št. 83/2001, v nadaljevanju OZ).

Poleg zakonodaje, ki opredeljuje poslovanje gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, v zakonodajni okvir za zavarovalnice prištevamo še tri zakone. To so ZZavar-1, Zakon o

pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur.l. RS, št. 109/06-UPB, v nadaljevanju ZPIZ-1) in Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur.l. RS, št. 72/06-UPB, v nadaljevanju ZZVZZ). Slednji v povezavi z določili ZZavar-1 zavarovalnicam omogoča izvajanje dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj.

Zavarovalno statusno pravo ureja pravni položaj zavarovalnih organizacij, odnos med nosilci zavarovalne dejavnosti in državo, zlasti za nadzor države nad poslovanjem zavarovalnic in pozavarovalnic. Temeljni predpis na področju zavarovalnega statusnega prava v Republiki Sloveniji je ZZavar-1, ki ureja ustanavljanje, poslovanje, nadzor in prenehanje delovanja zavarovalnic, pozavarovalnic in poolov ter obravnava položaj zavarovalnih zastopnikov in posrednikov. Gledano s pravnega zornega kota, je slovenski zavarovalniški trg odprt za izzive in trende, ki so značilni za evropski in svetovni zavarovalniški prostor.

2.3 Državni nadzor

Tudi v zavarovalniški dejavnosti ne gre brez državnega nadzora nad upravljanjem in vodenjem zavarovalnic, ki je kar velik. Še posebno je to razvidno v deželah z razvitim zavarovalništvom, kjer država s predpisi ureja zavarovalni trg in ga sili, da jih upošteva. Državni posegi v zavarovalniško dejavnost so nujni tudi zaradi zakonskega varstva zavarovancev. Zaščita interesov zavarovalcev je prevladujoči cilj državnega nadzora zavarovalništva v razvitem svetu. Poleg tega je naloga državnega nadzora zagotoviti zadosten obseg sredstev za financiranje investicijskih programov, zadržati sredstva znotraj meja ter financirati proračunski primanjkljaj. Država daje tako velik poudarek zagotavljanja varnosti zavarovalnice, ker je varnost odvisna od zavarovalno-tehničnih rezervacij, te pa so zelo velike. Velik vpliv ima na način nalaganja rezervacij. Nepravilno naložene rezervacije lahko povzročijo nesposobnost zavarovalnice, da uspešno izravnava nevarnost, ali celo njen propad. Država zato predpiše načela za nalaganje sredstev, vrste naložb ter odstotno vrednost naložb v posamezno naložbeno vrsto. Zavarovalni zakoni in naloge zavarovalnega nadzora zato vsebujejo obveznost upoštevanja minimalnih naložbenih pravil in struktur (Bardwell & Rooley, 1997, str. 442).

2.4 Zgodovina in razvoj zavarovalništva

Razumevanje zgodovine, poznavanje preteklosti in preteklih dogajanj je bistven pogoj za dojetje sedanosti. Že v starem veku se je zavedal, da z različnim načinom razpršitve tveganja oziroma delitve nevarnosti lahko zaščiti sebe in lastno premoženje. Najstarejša ohranjena zavarovalna pogodba je pomorska polica, sklenjena leta 1347 v Genovi. Ta datum po mnenju zavarovalnih teoretikov predstavlja začetek razvoja sodobnega zavarovanja (Flis, 1999, str. 12).

Prva ustanovljena zavarovalnica naj bi bila ustanovljena v Parizu leta 1668. Ukvarjala se je s pomorskimi zavarovanji in je kmalu po ustanovitvi tudi propadla. Leta 1676 je bila v Hamburgu ustanovljena zavarovalnica Hamburger Feuerkasse za požarna zavarovanja, ki deluje še danes. V Angliji je bil ustanovljen Fire Office leta 1681, v Franciji Bureau des Incendies leta 1717, v Ameriki Union Fire Company leta 1736 in Philadelphia Contributionship leta 1752. Konec 17. stoletja predstavlja tudi začetek obstoja znamenite zavarovalnice Lloyd's v Londonu. Danes je ta zavarovalnica konzorcij zasebnih zavarovateljev (Ivanjko, 1999, str. 28).

Zaradi vrste znanstvenih odkritij na področju naravnih znanosti (na primer zakonitosti statistike in opredeljevanje načel za izračun verjetnosti nastanka škodnih dogodkov) v 17., 18. in 19. stoletju zasledimo velik napredek v razvoju zavarovalništva. Ti znanstveni dosežki so omogočili »zavarovalno-tehnični instrumentarij izravnavanja nevarnosti« (Flis, 1999, str. 14). Hiter razvoj industrijske dejavnosti v 19. stoletju je dodatno omogočil razvoj sodobnega zavarovanja in pozavarovanja ter nastanek celovitih pravnih podlag za organiziranje zavarovalništva. V začetku 20. stoletja so sprejemali posebne zakone o zavarovanju v večini evropskih držav, v Španiji že leta 1885, Švici in Nemčiji 1908, Grčiji 1910, Avstriji 1917, Turčiji 1929, Romuniji, Franciji, Danski in Norveški 1930 ter Italiji 1942 (Ivanjko, 1999, str. 18).

2.5 Kratka zgodovina zavarovalništva na Slovenskem

2.5.1 Pred letom 1918

Zavarovalništvo ima na slovenskih tleh dolgo in relativno bogato tradicijo. Prve osnove zavarovalništva so se na slovenskih tleh uveljavile že v srednjem veku. Tako so bila v 12. stoletju izdana prva pomorska posojila, ki so bila zapisana v notarski knjigi v Piranu. Načelo vzajemne sopomoči se je uveljavilo med člani cehov. V 14. in 15. stoletju sta bili ustanovljeni Bratovščina sv. Nikolaja v Trstu ter slovenska bratovščina sv. Hieronima v Vidmu. Zavarovalne družbe so se najprej uveljavile v pomorskem prometu in trgovini, prva leta 1766 v Trstu, do konca 18. stoletja jih je bilo šest. Nekatere so imele tudi slovanska imena. Leta 1766 je prišlo do prve pobude za ustanovitev zavarovalnice v Ljubljani (poljedelsko društvo, za požarna zavarovanja). Pomorsko zavarovalništvo Trsta se je v prvi polovici 19. stoletja razširilo na druge zavarovalne panoge: proti ognju (1822), za rečni in suhozemski promet (1831). Leta 1812 je bila v Ljubljani ustanovljena zavarovalna družba za plovbo po Savi. Leta 1838 je bila ustanovljena Rinuone adriatica di securit. Na drugi strani sta bili v letih 1824 in 1836 ustanovljeni vzajemni zavarovalnici na Dunaju in v Gradcu. Leta 1833 je bil ustanovljen tržaški Lloyd. Cesarska zavarovalnica je imela od leta 1827 agenturo v Ljubljani, v Gradcu je bila ustanovljena leta 1829. Kranjska kmetijska družba je leta 1853 predlagala ustanovitev zavarovalnice proti ognju in nesrečam. Zastopstva tujih zavarovalnic so delovala v tujih jezikih, celo v pogodbah (Štiblar & Šramel, 2008, str. 95).

Bratovske zakladnice so pomenile začetek obveznih socialnih zavarovanj (Idrija leta 1671, Ljubljana leta 1804 in drugod med letoma 1858 in 1871). V njih so bili združeni železničarji, rudarji in drugi delavci. Bolniška blagajna je bila ustanovljena leta 1889 v Ljubljani. Na slovenskem ozemlju je v 19. stoletju delovalo 25 zavarovalnic. Najbolj in najprej se je razvilo požarno zavarovanje. Večino poslov so opravljale tuje zavarovalnice. Prišlo je do predlogov za ustanovitev slovenske zavarovalnice, ki bi zbrani kapital investirala doma. Leta 1872 so ustanovili prvo občno zavarovalno banko Slovenija s sedežem v Ljubljani, vendar je po dveh letih propadla. Leta 1900 je bila ustanovljena Vzajemna zavarovalnica v Ljubljani (obenem je bila ustanovljena tudi Ljubljanska kreditna banka; obe predstavljata temelj finančnega sektorja v slovenski rasti za prihodnost). Njena distribucijska mreža je obsegala tudi ozemlja zunaj Slovenije: število njenih zavarovalnih pogodb je narastlo od 1.558 leta 1901 na 153.208 leta 1918. V tem času je bilo v Ljubljani 23 organizacijskih enot tujih zavarovalnic. Posebej se je razvijalo združno zavarovalništvo (Štiblar & Šramel, 2008, str. 96).

2.5.2 V času Jugoslavije (1918-1991)

V Kraljevini Srbov, Hrvatov in Slovencev je leta 1922 delovalo 21 zavarovalnic: 10 z domačim kapitalom, 7 s tujim, ostale z mešanim. V kapitalu je bil delež domačih 45,4 %, mešanih 37,5 % in tujih 17,1 %. Tuje zavarovalnice so zbrale 28 % vse premije. Med prvo in drugo svetovno vojno je delovalo na slovenskem ozemlju 18 domačih in 17 tujih zavarovalnic, vendar s sedežem v Sloveniji le Vzajemna in Slavija. Slednja se je leta 1922 iz podružnice češke Zavarovalne banke Slavija preoblikovala v samostojno zavarovalnico. Leta 1938 je bilo v Sloveniji sklenjenih 30.000 življenjskih zavarovanj, od tega več kot šest sedmih pri slovenskih zavarovalnicah. Vzajemna je zavarovala predvsem fizične osebe, saj sta bila industrija in velekapital v tuji lasti in sta se zavarovala pri tujih zavarovalnicah. Pred drugo svetovno vojno je Slavija po zbranih premijah ujela Vzajemno. Zavarovalniški kapital edine slovenske zavarovalnice je pred prvo svetovno vojno znašal manj kot pol odstotka slovenskega kapitala, pred drugo svetovno vojno pa sta obe zavarovalnici dosegli 4,6 % kapitala v Sloveniji in obvladovali polovico zavarovalniškega trga Slovenije. Razvijala so se društva in zadruga vzajemnega zavarovanja (Štiblar & Šramel, 2008, str. 96).

V Kraljevini Jugoslaviji je bilo zavarovanje v primerjavi z drugimi državami nerazvito. Leta 1937 je bila premija na prebivalca dosti nižja kot v ostalih državah. Preračunano v ameriške dolarje (v nadaljevanju USD) je znašala 4 USD, medtem ko v Bolgariji 5 USD, na Češkem 15 USD, v Belgiji 105 USD in na Madžarskem 114 USD. Med drugo svetovno vojno sta Vzajemna in Slavija delovali le v Ljubljanski pokrajini, na Štajerskem pa Graška in Koroška zavarovalnica. Po porazu v drugi svetovni vojni so okupatorji odpeljali zavarovalnice s seboj. Po drugi svetovni vojni se je leta 1946 oblikoval Državni zavarovalni zavod. Leta 1961 je bila ustanovljena Zavarovalna skupnost Slovenije. Zavarovanje je leta 1965 dobilo status gospodarske panoge. Vse slovenske zavarovalnice,

razen Zavarovalnice Maribor, so se leta 1967 združile v Zavarovalnico Sava. Po uveljavitvi Zakona o združenem delu leta 1974 sta se Sava in Maribor združili v Zavarovalno skupnost Triglav, ki je v obdobju med letoma 1977 in 1990 postala ena od treh največjih jugoslovanskih zavarovalnic in je obvladovala 95 % slovenskega trga (paralela z razvojem bančništva).

Pozavarovalništvo se je v Savi začelo leta 1973. Leta 1976 se je pozavarovalni oddelek Zavarovalnice Sava zaradi novega zakona osamosvojil in postal Pozavarovalna skupnost Sava. Popolno uveljavitev in vrnitev tržnih načel sta omogočila Zakon o gospodarskih družbah iz leta 1989 in Zakon o temeljih sistema zavarovanja premoženja in oseb iz leta 1990. Tako se je zavarovalna skupnost Triglav preoblikovala v štiri delniške družbe: Zavarovalnico Triglav, Zavarovalnico Maribor, Zavarovalnico Adriatic in Zavarovalnico Tilia. Tudi Pozavarovalna skupnost Sava se je preoblikovala v delniško družbo, ki se od takrat imenuje Pozavarovalnica Sava (Štiblar & Šramel, 2008, str. 96–97).

V Sloveniji sta v letu 1967 nastali dve komercialni zavarovalnici – Zavarovalnica Sava s sedežem v Ljubljani in Zavarovalnica Maribor s sedežem v Mariboru. Obe sta poslovali na celotnem območju države po načelih prostega trga. V letu 1973 se je Zavarovalnica Sava poleg zavarovalne dejavnosti začela ukvarjati še s pozavarovanjem. To leto predstavlja začetek uspešnega razvoja pozavarovanja na Slovenskem. Proces združevanja zavarovalnic se je nadaljeval. Z združitvijo Zavarovalnice Sava in Zavarovalnice Maribor 02.12.1976 je bila ustanovljena zavarovalna skupnost Triglav s sedežem v Ljubljani (Ivanjko, 1999, str. 34). Obe zavarovalnici sta hkrati ustanovili Pozavarovalno skupnost Sava, ki je bila prva specializirana pozavarovalnica v Sloveniji. V tem času sta v Sloveniji delovali še zavarovalnici Dunav iz Beograda in Croatia iz Zagreba.

2.5.3 Zavarovalništvo v samostojni Sloveniji

Po osamosvojitvi Slovenije v letu 1991 je zavarovalništvo pri nas popolno zaživelo, pri čemer je uspelo samostojno prebroditi tranzicijske težave in (prehodno) izgubo trgov nekdanje Jugoslavije. Znesek skupnih zbranih premij se je od leta 1991 do leta 2007 povečal za več kot 10-krat. Pri tem so bolj rastle premije življenjskih zavarovanj, ki so se povečale kar za 48-krat, premije neživljenjskih zavarovanj pa so se povečale za 7,5-krat. Delež zavarovalne premije v BDP se je povečal za več kot 3-krat. Znesek, ki ga Slovenec v povprečju na leto porabi za nakup zavarovanj, pa se je povečal 10-krat, s slabih 100 EUR na skoraj 1.000 EUR (Štiblar & Šramel, 2008, str. 97).

Škodni rezultat zavarovalnic je samo v letu 1991 presegel 70 %, sicer pa je bil med 60 in 70 %, le v zadnjih nekaj letih je padel celo pod 60 %. Relativno ugoden škodni rezultat je slovenskim zavarovalnicam omogočil, da so se v nasprotju z bankami uspele sanirati same brez velike državne pomoči. Seveda so tudi zavarovalnice imele določene težave, vendar so jih uspele rešiti same ali pa s pomočjo drugih (po)zavarovalnic iz sektorja, ki so vanje kapitasko vstopile. Dediščina, ki so jo slovenske zavarovalnice prinesle s seboj iz obdobja

pred osamosvojitvijo, je bila tako dobra, da ni povzročila hujših pretresov. Premijske stopnje, ki so jih uporabljale slovenske zavarovalnice, so bile aktuarsko pravilno postavljene, kar je omogočilo njihovo uspešno poslovanje tudi v tranziciji. Zavarovalnice niso imele težav z morebitnimi slabimi terjatvami, kot so jih imele banke s slabimi krediti, ki jih nesolventni kreditojemalci niso bili sposobni odplačevati. Posredno je pomoč, ki jo je država namenila bankam, da so te preživele in se sanirale, pomagala tudi zavarovalnicam, saj bi morebitni stečaj kake velike banke zagotovo ogrozil tudi poslovanje zavarovalnic, ki so imele v bankah depozite.

Velike zasluge za uspešen razvoj slovenskega zavarovalništva velja pripisati vodstvu naših zavarovalnic, vladnim politikam ter AZN in delu Slovenskega zavarovalnega združenja (v nadaljevanju SZZ). Slednji instituciji kot temeljna kamna slovenskega zavarovalništva z ustreznim delovanjem odločilno prispevata k njegovi uveljavitvi in uspehu. AZN je s svojim nadzornim delovanjem uspel poskrbeti, da so vse slovenske zavarovalnice dovolj dobro opravljale zavarovalne posle. Gotovo velik del zaslug za to, da nobena zavarovalnica ni postala trajno nesolventna in ni propadla, pripada AZN. Previdnost pri podeljevanju licenc novim zavarovalnicam in vodilnim kadrom v njih je zaščita pred neugodnimi dogodki, zgodnja vključitev v priprave nove ureditve v okviru EU pa ohranja sektor na tekočem z mednarodnim razvojem (Štiblar & Šramel, 2008, str. 99).

Zavarovalnice v Sloveniji so se povezale tudi v svoje gospodarsko interesno združenje, imenovano SZZ. Ustanovljeno je bilo leta 1992, ko se je še imenovalo Slovenski zavarovalni biro, leta 1997 je dobilo sedanje ime. SZZ opravlja pomembne naloge, kot so vodenje biroja zelene karte, škodnega sklada, odškodninskega urada in informacijskega centra (Štiblar & Šramel, 2008, str. 99).

Sledilo je preoblikovanje organizacijskih oblik večine zavarovalnic v delniške družbe. Tako so se tri območne skupnosti zavarovalnice Triglav (Koper, Maribor, Novo mesto) postopoma osamosvojile in se preoblikovale v samostojne zavarovalnice. Prva med njimi je bila Adriatic, zavarovalna družba, d.d., iz Kopra, nato Zavarovalnica Maribor, d.d., iz Maribora ter Zavarovalnica Tilia, d.d., iz Novega mesta. Preostali del Triglava se je registriral kot Zavarovalnica Triglav, d.d. Pozavarovalna skupnost Sava se je preoblikovala v Pozavarovalnico Sava, d.d. Leta 1991 je bila ustanovljena pozavarovalna družba Inter, d.d. Slednja je prenehala poslovati v letu 2001. Poleg navedenih zavarovalnic so se pojavile še tri nove in razmeroma majhne zavarovalnice: Zavarovalnica Mercator, d.d. (kasneje Krekova zavarovalnica, d.d.), Merkur, zavarovalnica, d.d. in Prima, zavarovalna družba, d.d. (sedaj Grawe zavarovalnica, d.d.). Slednji sta nastali z večinskim vložkom tujega kapitala (Širca, 2005).

Leta 2000 je bila nova reforma slovenskega zavarovalništva, ki jo je prinesel novi ZZavar. Cilj zakona je na sistematičen način urediti področje zavarovalništva v Sloveniji s prevzemom pravnega reda EU ter s tem omogočiti nadaljnji razvoj tako pomembne

gospodarske panoge. Slovenija je postala polnopravna članica EU dne 01.05.2004 in s tem se je zavarovalni trg popolnoma odprl tuji konkurenci. Tuje zavarovalnice so s tem pridobile možnost za poslovanje v Sloveniji in na ta način se je konkurenca na trgu začela povečevati.

2.6 Zakon o zavarovalništvu

Državni zbor Republike Slovenije je ZZavar-1 sprejel na seji dne 24.11.2015, s katerim se v slovenski pravni red prenaša evropsko direktivo z imenom Solventnost II. Zakon daje večji poudarek dobremu obvladovanju tveganj v zavarovalnicah in močnemu notranjemu nadzoru, s tem pa se je povečala tudi raven varstva zavarovancev. Direktiva Solventnost II od zavarovalnic zahteva, da pri izračunu kapitala upoštevajo vsa tveganja, ki so jim izpostavljene. Poleg zavarovalnih tveganj morajo upoštevati tudi tržna, kreditna in operativna tveganja. To pomeni, da bodo kapitalske zahteve odražale zlasti specifičen profil tveganj vsake zavarovalnice.

Zavarovalnice, ki dobro obvladujejo tveganja, bodo nagrajene z nižjimi zahtevami po kapitalu. Na drugi strani pa bodo morale imeti tiste, kjer bodo tveganja večja, v lasti več kapitala, da bodo zahtevki zavarovancev ob zapadlosti poravnani. Zakonodajalec je imel pri njegovem nastajanju za cilj uskladitev pravil o zavarovalništvu s pravili EU. Zakon ureja pogoje za opravljanje zavarovalne dejavnosti, organizacijo in poslovanje zavarovalnic in zavarovalnih zastopnikov in posrednikov ter organiziranost in opravljanje zavarovalnega nadzora. Zakon prepoveduje opravljanje zavarovalnih poslov v eni pravni osebi. Izjema so že obstoječe zavarovalnice, ki lahko nadaljujejo poslovanje kot kompozitne zavarovalnice. Določen je sistem nadzora nad strukturo delničarjev zavarovalnic. Predpisana so posebna dovoljenja za opravljanje funkcije člana uprave zavarovalnice, poudarjene so dolžnosti in odgovornost članov uprave in nadzornega sveta zavarovalnice.

Poseben poudarek daje zakon zagotavljanju finančne trdnosti zavarovalnic in to s pravili o kapitalski ustreznosti, o zajamčenem kapitalu, z oblikovanjem zavarovalno-tehničnih rezervacij ter odločitvijo vrst dovoljenih naložb. Z vidika odstranjevanja omejitev je pri naložbah pomembno, da zakon zavarovalnicam ne predpisuje več dolžnosti vlagati sredstva v državne vrednostne papirje. Po drugi strani pa jim vseeno delno omogoča (vsaj v določeni meri) sredstva nalagati v tujini. Zaradi zaščite zavarovancev v primeru stečaja je zakon uvedel institut kritnega sklada. Gre za premoženje, namenjeno pokrivanju obveznosti zavarovalnic iz tistih vrst zavarovanj, za katere je treba oblikovati matematične rezervacije. Zavarovalnica mora s premoženjem kritnih skladov upravljati ločeno od drugega premoženja. Na novo je določena obveznost obveščati zavarovalca zasebnika o pomembnih podatkih glede zavarovalne pogodbe (ob sklenitvi pogodbe, pa tudi med trajanjem zavarovalne pogodbe). Pogoji za opravljanje zavarovalnega zastopanja in

posredovanja so močno zaostreni. Zakon določa sistem notranjega (notranja revizija, pooblaščen aktuar itd.) in zunanjega nadzora (AZN) nad poslovanjem zavarovalnic.

2.7 Upravljanje tveganj v skupini Sava Re – Solventnost II

Namen Solventnosti II je poenotenje zavarovalnih zakonodaj in praks v vsej Evropski uniji in vključuje temeljne ideje, kot so računovodski izkazi, ki odražajo tržne vrednosti, tveganjem prilagojene kapitalske zahteve, lastna ocena tveganj in višine kapitala, odgovornost uprave in ostalega vodstva zavarovalnice. Cilj novih zahtev je povečanje zaščite oziroma varnosti zavarovancev, kar je skladno tudi z načeli trajnosti. Vodstvo skupine Sava Re se zaveda, da je upravljanje tveganj ključno za doseganje poslovnih in strateških ciljev ter zagotavljanje solventnosti skupine na dolgi rok. Skupina Sava Re zato v zadnjih letih stalno nadgrajuje svoj sistem upravljanja tveganj ter sistem upravljanja tveganj v vseh družbah skupine.

S 01.01.2016 je stopila v veljavo zakonodaja Solventnost II, ki prinaša številne nove zahteve na področju upravljanja tveganj, na katere se je skupina Sava Re v prejšnji letih načrtno pripravljala. Z namenom sistemizacije upravljanja tveganj so bile v letu 2015 na ravni skupine Sava Re oblikovane in sprejete politike, ki pokrivajo celoten okvir upravljanja tveganj, lastne ocene tveganj in solventnosti ter področje upravljanja posamezne kategorije tveganj. Z namenom učinkovitega upravljanja tveganj v skupini Sava Re uvajajo model treh obrambnih linij, ki vključuje jasno razdelitev odgovornosti in nalog med njimi (Sava Re d.d., 2016g, str. 100):

- prva obrambna linija: poslovne dejavnosti (sklepanje zavarovanj, prodaja, obravnava škod, naložbe, računovodstvo, kontroling in drugo);
- druga obrambna linija: funkcija upravljanja tveganj, aktuarska funkcija, funkcija skladnosti poslovanja in odbor za upravljanje tveganj;
- tretja obrambna linija: notranja revizija.

V sklopu priprav na Solventnost II so bile v letu 2015 definirane štiri ključne funkcije, ki pokrivajo skupino Sava Re ter Pozavarovalnico Sava. Za posamezno ključno funkcijo so bili določeni tudi nosilci. Ključne funkcije so naslednje: aktuarska funkcija, funkcija upravljanja tveganj, funkcija skladnosti ter funkcija notranje revizije. Ena od zahtev zakonodaje Solventnost II je tudi izvedba ORSE (angl. *Own Risk and Solvency Assessment* - ORSA). ORSA je proces, ki zagotavlja skladnost poslovne strategije s strategijo do tveganj in kapitalskimi zahtevami v kontekstu splošnega okvira upravljanja tveganj. Osvetljuje odnos med poslovno strategijo, prevzetimi tveganji na kratki, srednji in dolgi rok ter kapitalskimi zahtevami, ki izvirajo iz teh tveganj. ORSA v skladu z zakonodajo vsebuje naslednje tri ključne elemente (Sava Re d.d., 2016g, str. 100–103):

- oceno solventnostnih potreb zavarovalnice,

- oceno stalnega izpolnjevanja kapitalskih zahtev in zahtev glede zavarovalno tehničnih rezervacij ter
- oceno, kako pomembno je odstopanje tveganj, katerim je zavarovalnica izpostavljena, od predpostavk, ki so bile podlaga za določitev zahtevanega solventnostnega kapitala v skladu s standardno formulo.

Na področju kvantitativnih izračunov so posamezne družbe skupine Sava Re, ki se nahajajo znotraj EU, na podlagi standardne formule Solventnosti II, izračunale primerne lastne vire sredstev ter zahtevani solventnostni kapital na dan 31.12.2014. Prav tako je bil izveden izračun omenjenih postavk za skupino Sava Re. Nerevidirani rezultati so pokazali, da so tako skupina Sava Re kot tudi posamezne družbe skupine Sava Re znotraj EU dobro kapitalizirane ter kapitalsko ustrezne tudi v skladu z metodologijo Solventnosti II. Višina nerevidiranega solventnostnega količnika na nivoju skupine Sava Re na dan 31.12.2014 je znašala 192 %. Predvidevamo, da bo kapitalska ustreznost skupine na dan 31.12.2015 na primerljivem nivoju. Konec leta 2015 ter na začetku leta 2016 so družbe znotraj EU izvedle tudi projekcije primernih lastnih virov sredstev in zahtevanega solventnostnega kapitala za celotno obdobje strateškega načrtovanja (Sava Re d.d., 2016g, str. 104).

2.8 Slovenski zavarovalni trg – članice Slovenskega zavarovalnega združenja

Članstvo SZZ se je v celotnem obdobju poslovanja počasi širilo. Od petih ustanovnih članic leta 1992 se je do danes število povečalo na dvajset, med katerimi je sedemnajst zavarovalnic, dve pozavarovalnici in ena druga družba, ki prav tako prodaja zavarovanja (Slovensko zavarovalno združenje, 2015, str. 19).

Članice SZZ so večinoma kompozitne zavarovalnice (9), 4 članice se ukvarjajo z življenjskimi zavarovanji, 5 pa s premoženjskimi. Med slednjimi so 4 specializirane zavarovalnice: 2 zdravstveni, 1 kreditna, 1 pa prodaja zavarovanja pravne zaščite. Vse so na slovenskem zavarovalnem trgu prisotne že vrsto let. Število članic se v primerjavi z letom 2013 ni spremenilo. Več je družb, ki imajo dovoljenje za poslovanje na slovenskem zavarovalnem trgu: 15 zavarovalnic in 2 pozavarovalnici s sedežem v Sloveniji, 6 podružnic tujih zavarovalnic ter drugi zavarovalni subjekti, ki sklepajo zavarovanja in so pod nadzorom AZN (glej Tabelo 5).

Tabela 5: Članice SZZ glede na vrsto družbe in njihova premija v letu 2014 (v EUR)

	Skupaj	Življenje	Premoženje
Kompozitne zavarovalnice:			
Adriatic Slovenica, zavarovalna družba d.d.	297.477.063	53.753.315	243.723.748
ERGO zavarovalnica, podružnica v Sloveniji	6.994.192	1.980.302	5.013.890
Generali zavarovalnica d.d.	87.767.264	24.571.086	63.196.178
Grawe zavarovalnica d.d.	32.446.567	19.606.779	12.839.788
Merkur zavarovalnica d.d.	45.199.438	37.554.539	7.644.899
Wiener Städtische zavarovalnica, podružnica v Ljubljani	25.702.984	16.707.228	8.995.756
Zavarovalnica Maribor, d.d.	249.981.546	74.429.840	175.551.706
Zavarovalnica Tilia d.d.	83.716.117	8.402.690	75.313.427
Zavarovalnica Triglav d.d.	591.166.708	173.829.628	417.337.080
Življenjske zavarovalnice:			
ERGO življenjska zavarovalnica d.d.	3.729.747	3.729.747	0
Modra zavarovalnica d.d.	63.924.928	63.918.962	5.966
NLB Vita življenjska zavarovalnica d.d.	55.124.398	53.557.341	1.567.057
Premoženjske zavarovalnice:			
Allianz zavarovalnica, podružnica Ljubljana	7.096.442	0	7.096.442
ARAG SE – zavarovalnica pravne zaščite, podružnica v Sloveniji	1.762.172	0	1.762.172
SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d.	16.712.025	0	16.712.025
Triglav, zdravstvena zavarovalnica d.d.	107.367.952	0	107.267.952
Vzajemna zdravstvena zavarovalnica d.v.z.	258.066.417	0	258.066.417
Druge družbe:			
Sklad obrtnikov in podjetnikov	3.319.662	3.319.662	0
Pozavarovalnice:			
Pozavarovalnica Sava d.d.	131.323.244	2.743.234	128.580.010
Pozavarovalnica Triglav Re d.d.	105.198.716	395.878	104.802.838

Povzeto in prirejeno po Slovensko zavarovalno združenje, Statistični zavarovalniški bilten, 2015, str. 20.

Poleg članic SZZ so trenutno na trgu še druge zavarovalne družbe, ki so vse specializirane za trženje posamezne vrste zavarovanja: Prva osebna zavarovalnica, d. d., CDA 40 zavarovalnica d. d. ter Porsche Versicherungs AG, podružnica v Sloveniji in Agro Zavarovalnica, podružnica v Sloveniji. Že v prvem letu po vključitvi Slovenije v EU je 120 družb s sedežem v EU prejelo dovoljenje za neposredno opravljanje zavarovalnih poslov v Sloveniji. Odtlej se njihovo število vztrajno povečuje, čeprav v zadnjih letih precej počasneje kot pred desetletjem. Konec leta 2014 je imelo tovrstno dovoljenje 692 družb, od katerih jih je bilo leto prej aktivnih le 102. Te so na slovenskem trgu v letu 2013 ustvarile za 14,4 mio EUR zavarovalne premije, kar je 0,7 % premije, ki so jo istega leta vplačali zavarovanci članicam SZZ (Slovensko zavarovalno združenje, 2015, str. 19).

Za Slovenijo je značilno, da večino premije zavarovalnice poberejo pri premoženjskih zavarovanjih (71,4 %), medtem ko so življenjska zavarovanja bistveno manj razvita kot v Evropi, kar se kaže v precej manjši zavarovalni gostoti in penetraciji (glej Tabela 6).

Tabela 6: Struktura zavarovalne premije na slovenskem zavarovalnem trgu v letu 2015

Vrsta zavarovanja	Delež (v %)
Premoženjska zavarovanja	71,4
Življenjska zavarovanja	28,6
Skupaj	100,0

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 58.

Za slovenski zavarovalni trg je značilna velika asimetričnost, saj vodilnim 4 zavarovalnicam pripada 72,08 % tržnega deleža (Zavarovalnici Triglav 30,51 %, Adriatic Slovenici 15,35 %, Vzajemni zdravstveni zavarovalnici 13,32 % in Zavarovalnici Maribor 12,90 %). Pozavarovalni trg je v Sloveniji bolj enakomerno porazdeljen. Pozavarovalnici Sava pripada 55,52 % tržnega deleža, Pozavarovalnici Triglav Re pa 44,48 %. Podrobnejši podatki o tržnih deležih so prikazani v Tabeli 7 (Slovensko zavarovalno združenje, 2015, str. 21). Ob združitvi Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia, bo nova združena zavarovalnica postala druga največja zavarovalnica v Sloveniji, tako po premiji (cca. 330 mio EUR), kot tudi po tržnem deležu (cca. 17 %).

Tabela 7: Tržni deleži članic SZZ glede na zbrano premijo v letu 2014 (v %)

	Skupaj	Življenje	Premoženje
Zavarovanje – skupaj	100	100	100
Zavarovalnica Triglav d.d.	30,51	32,47	29,76
Adriatic Slovenica, zavarovalna družba d.d.	15,35	10,04	17,38
Vzajemna zdravstvena zavarovalnica d.v.z.	13,32	-	18,40
Zavarovalnica Maribor, d.d.	12,90	13,90	12,52
Triglav, zdravstvena zavarovalnica d.d.	5,54	-	7,66
Generali zavarovalnica d.d.	4,53	4,59	4,51
Zavarovalnica Tilia d.d.	4,32	1,57	5,37
Modra zavarovalnica d.d.	3,30	11,94	0,00
NLB Vita življenjska zavarovalnica d.d.	2,85	10,00	0,11
Merkur zavarovalnica d.d.	2,33	7,01	0,55
Grawe zavarovalnica d.d.	1,67	3,66	0,92
Wiener Städtische zavarovalnica, podružnica v Ljubljani	1,33	3,12	0,64
SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d.	0,86	-	1,19
Allianz zavarovalnica, podružnica Ljubljana	0,37	-	0,51
ERGO zavarovalnica, podružnica v Sloveniji	0,36	0,37	0,36
ERGO življenjska zavarovalnica d.d.	0,19	0,70	-
Sklad obrtnikov in podjetnikov	0,17	0,62	-

se nadaljuje

Tabela 7: Tržni deleži članic SZZ glede na zbrano premijo v letu 2014 (v %) (nad.)

	Skupaj	Življenje	Premoženje
ARAG SE – zavarovalnica pravne zaščite, podružnica v Sloveniji	0,09	-	0,13
Pozavarovanje - skupaj	100	100	100
Pozavarovalnica Sava d.d.	55,52	87,39	55,09
Pozavarovalnica Triglav Re d.d.	44,48	12,61	44,91

Povzeto in prirejeno po Slovensko zavarovalno združenje, Statistični zavarovalniški bilten, 2015, str. 21.

2.9 Analiza slovenskega in hrvaškega zavarovalnega trga

V nadaljevanju bom prikazal pomembnejše kazalce za Slovenijo in Hrvaško, da lahko primerjamo razlike med državama. V Tabeli 8 in Tabeli 9 so prikazani posamezni kazalci od leta 2011 do 2015 za obe državi. Na podlagi podatkov ugotavljam, da ima Slovenija bolj razvit zavarovalni trg od Hrvaške, ki je po mojem mnenju velik potencial za rast zavarovalništva. Zato je potrebno pri oblikovanju strategije združevanja dosti pozornosti nameniti hrvaškemu zavarovalnemu trgu, ker lahko nova združena zavarovalnica v primerjavi s sedanjima Velebitoma naredi večji preboj na trgu. To lahko doseže z ustreznimi kadri in kvalitetnimi zavarovalniškimi produkti.

Pri tem procesu bo ključna tudi strategija trženja, ki bi v prvi fazi morala biti naravnana na čimbolj učinkovito seznanjanje z novo združeno zavarovalnico in njeno blagovno znamko. Na ta način bo skupina lahko ustvarila prepoznavnost na trgu.

Tabela 8: Pomembnejši kazalci za Slovenijo od leta 2011 do 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Realna sprememba BDP (v %)	0,6	-2,7	-1,1	3,0	2,7
BDP (v mio EUR)	36.896	35.988	35.907	37.303	38.520
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	11,8	12,0	13,1	13,1	12,3
Povprečna inflacija (v %)	1,8	2,6	1,8	0,2	-0,4
Število prebivalstva (v mio)	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1
BDP/prebivalca (v EUR)	18.448	17.994	17.431	17.763	18.343
Zavarovalna premija (v mio EUR)	2.092,2	2.036,4	1.979,5	1.937,3	1.975,4
Rast/padec zavarovalne premije (v %)	-0,1	-2,7	-2,8	-2,1	2,0
Zavarovalna premija – premoženje (v mio EUR)	1.454,2	1.457,1	1.426,9	1.401,8	1.409,4
Rast/padec premoženjske zavarovalne premije (v %)	1,1	0,2	-2,1	-1,8	0,5
Zavarovalna premija – življenje (v mio EUR)	638,1	579,3	552,6	535,5	565,9
Rast/padec življenjske zavarovalne premije (v %)	-2,7	-9,2	-4,6	-3,1	5,7

se nadaljuje

Tabela 8: Pomembnejši kazalci za Slovenijo od leta 2011 do 2015 (nad.)

	2011	2012	2013	2014	2015
Premija/prebivalca (v EUR)	1.046,1	1.018,2	960,9	922,5	940,6
Premija/prebivalca (v EUR) premoženje	727,1	728,6	692,7	667,5	671,2
Premija/prebivalca (v EUR) življenje	319,0	289,7	268,3	255,0	269,5
Premija/BDP (v %)	5,7	5,7	5,5	5,2	5,1
Premija/BDP (v %) premoženje	3,9	4,0	4,0	3,8	3,7
Premija/BDP (v %) življenje	1,7	1,6	1,5	1,4	1,5
Povprečna mesečna neto plača (v EUR)	987	991	997	1.009	1.011

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 57.

V Sloveniji premija na prebivalca od leta 2011 do 2014 pada, v letu 2015 pa je opaziti dvig v primerjavi z letom 2014 (iz 922,5 EUR na 940,4 EUR). Ta dvig je bolj posledica dviga življenjske premije na prebivalca kot premoženjske. Če primerjamo Slovenijo in Hrvaško, lahko opazimo precejšnje razlike (glej Tabelo 8 in Tabelo 9):

- BDP na prebivalca v letu 2015 je v Sloveniji znašal 18.343 EUR, na Hrvaškem 10.070 EUR;
- pri obeh državah je zavarovalna premija padala od leta 2011 do 2014, v letu 2015 je opaziti rast premije v Sloveniji za 2,0 %, na Hrvaškem za 1,8 %. V Sloveniji je v letu 2015 zaznati minimalno rast preoženjske premije (0,5 %) in 5,7 % rast življenjske premije. Na Hrvaškem pa je življenjska premija v letu 2015 poskočila kar za 11,2 %, medtem ko premoženjska premija pada že vse od leta 2011;
- v letu 2015 je v Sloveniji premija na prebivalca (940,6 EUR) več kot trikrat višja kot na Hrvaškem (265,6 EUR);
- tudi pri primerjavi premije na BDP je opaziti, da ima Slovenija skozi vsa leta ta odstotek višji kot Hrvaška. V letu 2015 je pri Sloveniji znašal 5,1 %, na Hrvaškem pa 2,6 %;
- če primerjamo povprečno mesečno neto plačo pri obeh državah, je opaziti, da je v Sloveniji za dobrih 30 % višja kot na Hrvaškem.

Kar se tiče trga premoženjskih zavarovanj na Hrvaškem, je bil od začetka zadnje recesije naprej, torej od leta 2008, v nenehnem upadu. Lahko bi ocenili, da se je v zadnjem letu padanje ustalilo in tudi ustavilo, a ni vidnega napredka v rasti premij. Trg življenjskih zavarovanj zadnja leta na Hrvaškem rahlo raste, a komaj opazno. Vse to skupaj je še daleč od prave dinamike razvitega trga življenjskih zavarovanj, saj je vezano na poslovanje in sodelovanje bank z zavarovalnicami.

Tabela 9: Pomembnejši kazalci za Hrvaško od leta 2011 do 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Realna sprememba BDP (v %)	-0,3	-2,2	-0,9	-0,4	0,8
BDP (v mio EUR)	44.191	43.682	43.313	43.000	43.300
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	13,7	15,9	17,3	17,3	16,5
Povprečna inflacija (v %)	2,3	3,4	2,2	-0,2	-0,4
Število prebivalstva (v mio)	4,3	4,3	4,3	4,2	4,3
BDP/prebivalca (v EUR)	10.277	10.159	10.073	10.146	10.070
Zavarovalna premija (v mio EUR)	1.229,4	1.201,7	1.197,7	1.121,4	1.141,9
Rast/padec zavarovalne premije (v %)	-3,1	-2,3	-0,3	-6,4	1,8
Zavarovalna premija - premoženje (v mio EUR)	902,5	874,4	862,7	775,9	757,8
Rast/padec premoženjske zavarovalne premije (v %)	-3,1	-3,1	-1,3	-10,1	-2,3
Zavarovalna premija - življenje (v mio EUR)	326,8	327,2	334,9	345,5	384,1
Rast/padec življenjske zavarovalne premije (v %)	-3,1	0,1	2,4	3,2	11,2
Premija/prebivalca (v EUR)	285,9	279,5	278,5	264,6	265,6
Premija/prebivalca (v EUR) premoženje	209,9	203,4	200,6	183,1	176,2
Premija/prebivalca (v EUR) življenje	76,0	76,1	77,9	81,5	89,3
Premija/BDP (v %)	2,8	2,8	2,8	2,6	2,6
Premija/BDP (v %) premoženje	2,0	2,0	2,0	1,8	1,8
Premija/BDP (v %) življenje	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9
Povprečna mesečna neto plača (v EUR)	731	728	728	725	749

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 67.

Hiter pogled na trg življenjskih zavarovanj na Hrvaškem kaže, da je še na zelo nizki razvojni stopnji, saj se zavest o življenjskem zavarovanju na Hrvaškem šele razvija. Slabo razvit trg življenjskih zavarovanj je lahko tudi velika priložnost in zato je treba na trgu ponuditi produkte, prilagojene času, v katerem se nahajamo. Ljudje na Hrvaškem so v preteklosti življenjsko zavarovanje dojemali kot obliko varčevanja. S spremembo regulative se v okviru življenjskih zavarovanj izgublja element varčevanja in vse bolj se izpostavlja potreba po zavarovanju življenja v pravem smislu. In na tem je treba delati, da torej ljudje zares razumejo, proti kakšnemu tveganju se zavarujejo, ko sklenejo življenjsko zavarovanje (Sava Re d.d., 2016d).

2.10 Zavarovalni trgi Jugovzhodne Evrope – potencial razvoja

Zavarovalnice po svetu preraščajo nacionalne meje in nastopajo na tujih trgih. Slovenski zavarovalniški trg je majhen, zato morajo slovenske zavarovalnice, da bi se uspešno razvijale in rase, nujno delovati mednarodno. Z vstopom na tuje trge lahko zavarovalnica v kratkem doseže večje dohodkovne premike, zato je vstop na tuje trge strateška odločitev. Odločitev zavarovalnice, da se bo pojavljala na tujih trgih, se vključi v skupno strategijo zavarovalnic. Strateški odločitvi o vstopu na tuje trge sledi izbira le-te. Tuje trge lahko izbiramo sistematično in načrtovano s selekcijskimi in segmentacijskimi metodami ali pa pasivno, pri čemer gre za pragmatični način tržne selekcije. Izbira tujih trgov je v tem

primeru praktičistična. Odločitev o načinu izbire tujih trgov je odvisna od zavarovalnice. Za zavarovalnico, ki je usmerjena mednarodno, je izbita tujih trgov tako pomembna, da je ni mogoče izpeljati brez načrtovanja in strateške analize. Gre namreč za dolgoročno odločitev, ki lahko vpliva na poslovanje in rast zavarovalnice (Lebe – Čačić, 2008, str. 235).

Zavarovalnice izbirajo tiste tuje trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako zavarovalnice vstopajo na trge, ki so najmanj »psihično ali poslovno oddaljeni«. Pojem lahko pomeni samo geografsko oddaljenost, večinoma pa zajema sklop izbranih dejavnikov, po katerih se domači trgi razlikujejo od tujih (npr. kulturne, politične, pravne, demografske in ekonomske razlike). Poznani so tudi bolj sistematični načini izbire tujih trgov s formaliziranim sprejemanjem odločitev, v posameznim stopnjah podprtimi z različnimi statističnimi metodami ali modeli (Ruzzier & Konečnik, 2007).

Izbira tujih trgov je lahko torej intuitivna ali pa sistematična in načrtovana. Da bi mednarodno usmerjene zavarovalnice dolgoročno uspešno delovale na tujih trgih, le-te izbirajo na osnovi analize potencialnih tujih trgov in odločitvenih modelov. Pri izbiranju tujih trgov moramo spoznati negospodarsko, gospodarsko in tržno okolje posameznih trgov. Pridobiti je treba čim več informacij o morebitnih prihodnjih trgih. Temeljne informacije omogočajo zavarovalnici prvi izbor, kar je osnova za nadaljnjo presojo in izbor najobetavnejših trgov (Lebe – Čačić, 2008, str. 236–237). Tuje trge analiziramo, da bi bolje spoznali tuje okolje. To predstavlja temelj za izbiro tujih trgov in za uspeh mednarodnega trženja (Hollensen, 2001).

Makroekonomski podatki držav Jugovzhodne Evrope (v nadaljevanju JVE) in Skupnosti neodvisnih držav (v nadaljevanju SND) po letu 2000 kažejo, da je ekonomska konvergenca lastnost, ki zaznamuje obe regiji. Ob predpostavki, da se bo le-ta nadaljevala, se lahko vprašamo, kaj to pomeni za razvoj zavarovalnega trga. Če obstaja pozitivna povezava med ekonomsko razvitostjo in povpraševanjem po zavarovalnih produktih, lahko sklepamo, da bo zavarovalni trg na preučevanem območju rasel hitreje od razvitih evropskih zavarovalnih trgov, kar je potencialna priložnost za finančne institucije, navzoče na omenjenih trgih, ki ponujajo zavarovalne produkte. Poleg pričakovane rasti trga na interes tujih zavarovalnic vpliva tudi struktura trga, institucionalni okvir in donosnost kapitala (Mramor & Bitenc, 2008, str. 245).

Trg življenjskih zavarovanj je v državah EU mnogo bolj razvit kot v državah JVE in SND, medtem ko je na trgu neživljenjskih zavarovanj razlika manjša, ob neupoštevanju Slovenije, ki povsem izstopa tako glede višine realnega BDP kot tudi glede penetracije in zavarovalne gostote. Trgi življenjskih zavarovanj so v državah JVE in SND v primerjavi z EU razmeroma majhni. Glavni dejavniki ocenjene potencialne rasti neživljenjskih zavarovanj v državah JVE in SND so naslednji: ekonomski razvoj (vpliva na povečanje razpoložljivega dohodka), povečanje števila dobičkonosnih podjetij, država in privatizacija

(glavna industrijska sredstva, premoženje podjetij v državni lasti in večina nepremičninskega trga ni zavarovanega), davki (v nekaterih državah ni davčnih vzpodbud za nakup zavarovanja), trženje (ozaveščenost ljudi o zavarovalnih produktih je majhna), nezaupanje potrošnikov zaradi zlorab je veliko, kulturne razlike, zdravstvena reforma (pomeni delno privatizacijo zdravstvenega sistema in posledično zmanjšanje socialne varnosti), obvezna zavarovanja (Mramor & Bitenc, 2008, str. 249–253).

2.11 Izzivi in dileme slovenskih zavarovalnic v pogojih globalizacije

Razvoj slovenskega zavarovalništva sloni na širjenju slovenskega trga navzven, kar je zaradi svetovnega trenda nuja. Liberalizacija in globalizacija kapitalskih trgov zahtevata od zavarovalnic, da sledijo dvema temeljnima ciljema: raznolikost ponudbe finančnih storitev ter povezovanje in širitev preko državnih meja. Oviro za nadaljnji razvoj zavarovalništva predstavljajo državni okviri, saj se slovenske zavarovalnice soočajo z izrabljenimi možnostmi povečevanja tržnega deleža na domačem trgu. Slovensko zavarovalništvo mora torej slediti sodobnim gibanjem na svetovnem zavarovalnem trgu ter nenehno izboljševati in širiti ponudbo zavarovalnih storitev, kar narekuje odpiranje slovenskega gospodarstva tuji konkurenci. Le-ta sili slovenske zavarovalnice v učinkovitejše poslovanje, spoštovanje trga in ekonomskih kriterijev uspešnosti. Vključitev zavarovalništva v svetovne tokove je predvsem strateško vprašanje, ki narekuje spremembe v poslovanju zavarovalnic. V strategijo razvoja mora biti zato kot prednostna naloga vključena izvedba notranjega prestrukturiranja in konsolidiranja ter krepitev prisotnosti na trgih, ki so z vidika konkurenčnosti najprimernejši. Da bi slovenske zavarovalnice poslovale učinkoviteje, je treba izpeljati številne ukrepe za povečanje donosnosti, kapitalске ustreznosti, ekonomske učinkovitosti, zniževanje stroškov dela, pospešeno izobraževanje kadrov ter povezovanje z drugimi zavarovalnicami in finančnimi institucijami. Večje slovenske zavarovalnice imajo dobre možnosti podreti na tuje trge, predvsem na trg nekdanje skupne države ter na nekatere vzhodne evropske trge. Pridobijo lahko tudi del trga v zahodni Evropi, čeprav je na te trge zaradi že zdaj velike zasedenosti težko vstopiti. Procesi racionalizacije poslovanja, uvajanje nove tehnologije in finančna konsolidacija v slovenskem gospodarskem prostoru so nujni, če želijo domače zavarovalnice preživeti in zadržati vodilno vlogo na domačem zavarovalnem trgu, po drugi strani pa predstavljajo ti procesi pogoj za širitev na druge, manj zahtevne trge zunaj naših meja (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 285–286).

Zaradi vse večje konkurence na trgu, se bodo morale slovenske zavarovalnice osredotočiti na aktivnosti, ki bodo fokusirane na stranko. Tako bodo morale razvijati nove storitve, prilagajati storitve tržnim potrebam, hitro in kakovostno reševati škode, razvijati procese, nove prodajne poti, ki bodo v okviru sprejemljivih stroškov zagotavljale učinkovito prodajo, in racionalizirati stroške poslovanja. Z vključitvijo v evropski gospodarski prostor postaja boj za obstoj posebno za manjše zavarovalnice vedno težji. Z internacionalizacijo so meje med nacionalnimi zavarovalnimi tržišči praktično izginile, kar omogoča močnim

zavarovalnicam širitev v druge države, po drugi strani pa internacionalizacija vpliva na združitve in pripojitve zavarovalnic (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 291–292).

Z naložbenimi življenjskimi zavarovanji so si zavarovalnice v preteklosti naredile slabo uslugo. Izkazalo se je, da se naj z varčevanjem in naložbenimi produkti ukvarjajo banke, zavarovalnice pa z varnostjo. Pogost je namreč vtis, da so bile stranke zavedene, kaj dejansko lahko pričakujejo od naložbenih zavarovanj. Zavarovalnice bodo morale še veliko storiti za izboljšanje zavarovalnega procesa. Dejstvo je, da v pogodbah s strankami ne sme biti drobnega tiska. V praksi se dogaja, da želijo tržne mreže doseči volumne zaradi provizij, ki so jih deležne od poslov. Zavarovalnice se morajo bolj usmeriti v poprodajni proces, saj stranka ob škodi potrebuje maksimalno podporo. Ocenjujem, da se po tem šteje kvaliteta zavarovalnice in zato bodo v bodoče bolj uspešne tiste zavarovalnice, ki bodo imele boljši poprodajni proces in se bodo usmerjale h kupcu, ki jim bo glavni fokus.

2.12 Vpliv sprememb v poslovnem okolju na organiziranost zavarovalnic

V zadnjem času zaznamujejo svetovni finančni sektor prevzemi, združitve ter druge oblike sodelovanja med finančnimi institucijami. Deregulacija bančništva in zavarovalništva je bankam in zavarovalnicam omogočila ustanavljati zavarovalnice in banke ter vzajemno distribucijo njihovih storitev. Sodelovanje bank in zavarovalnic zajema oblikovanje, trženje in distribucijo zavarovalniških storitev. Prav tako je v svetovnem merilu aktualen trend povezovanja zavarovalnic. Eden izmed vzrokov za tovrstni pristop predstavljajo že izrabljene možnosti povečevanja tržnega deleža na lastnih trgih (Arhar, 2003).

Kmalu po vstopu Slovenije v EU in na skupni trg so v Slovenijo vstopile zavarovalnice iz drugih držav članic EU. Veliko zavarovalnic iz EU sklepa zavarovanja preko posredniških agencij. Prednost slovenskih zavarovalnic pred tujimi so predvsem stabilen domači trg, veliko zaupanje strank v naše zavarovalnice oziroma zvestoba zavarovalcev, dobro razvite tržne poti, konkurenčne premije in razmeroma dobra strategija pri življenjskih zavarovanjih (Širca, 2005). Slabosti so predvsem slaba razvitost posredniške dejavnosti, slaba prisotnost v tujini, prenizka produktivnost in sorazmerna majhnost zavarovalnic v primerjavi s tujimi. Z globalizacijo se krepi konkurenca ponudnikov finančnih storitev iz tujine, ki ponujajo predvsem storitve, ki jih slovenske zavarovalnice ne ponujajo ali pa je njihova ponudba nekonkurenčna, ter storitve, ki ne zahtevajo široke distribucijske mreže. Okrepljena mednarodna konkurenca se nanaša predvsem na ponudbo tistih zavarovalnih storitev, za trženje katerih še niso izčrpane vse možnosti (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 294).

Slovenske zavarovalnice se morajo čim prej prilagoditi evropskim tržnim razmeram – ne le na produktivni ravni, nekonkurenčne so tudi zaradi previsokih stroškov, posebno slabo je razvita tudi informacijska podpora. Po drugi strani je slovenski zavarovalni trg zelo

majhen, zato se zavarovalnice ne morejo zanašati na ekonomijo obsega. Slovenske zavarovalnice so v primerjavi s tujimi precej manjše, zato jih bo pritisk konkurence spodbudil k integraciji in koncentraciji, kar bo posledično vplivalo na povečanje njihove konkurenčnosti (Hartman, 2006).

Na tujo konkurenco bodo morale odgovoriti z notranjim prestrukturiranjem in konsolidiranjem tako v procesnem, organizacijskem, kot tudi tržnem smislu, in sicer z zmanjševanjem operativnih stroškov, povečevanjem prihodkov iz zavarovalnih premij ter s širitvijo svoje ponudbe. To vključuje celo vrsto ukrepov za povečanje njihove donosnosti, kapitalske ustreznosti in ekonomske učinkovitosti, vključno z zniževanjem števila zaposlenih ter pospešenim izobraževanjem kadrov. Zavarovalnice bodo morale navedeno upoštevati kot ključne elemente pri izdelavi strategije poslovanja (Butina, 2006).

Eden od ciljev uresničevanja razvojne strategije slovenskih zavarovalnic je usmerjen v nadaljnjo krepitev in širitev na tuje trge. Hkrati s širitvijo na tuje trge pa morajo slovenske zavarovalnice uresničevati tudi druge cilje, kot so povečanje realnega obsega poslovanja in ohranitev tržnega položaja na slovenskem zavarovalnem trgu, izboljševanje zavarovalno tehničnih rezultatov, zagotavljanje solventnosti, gospodarno ravnanje z zavarovalnimi sredstvi, zagotavljanje tekoče likvidnosti ter doseganje zadovoljstva strank z zavarovalnimi storitvami na področju trženja zavarovanj in reševanja škod. Da bi uresničile cilje, morajo zavarovalnice (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 295):

- reorganizirati poslovanje, pri čemer si morajo prizadevati za povečevanje učinkovitosti, obvladovanje tveganj, ohranitev podjetništva in tržne prilagodljivosti, spodbujanje učenja in prenosa znanja med morebitnimi dislociranimi enotami ter hčerinskimi družbami;
- prenoviti poslovne procese in informacijsko podporo, saj je informacijski sistem ključen za doseganje učinkovitosti na eni ter prilagodljivosti, hitre odzivnosti in kakovostnega učenja na drugi strani; prenova poslovnih procesov pa vpliva na hitrejši odzivni čas do strank pri prevzemih rizika v zavarovanje in pri reševanju škod, na strokovne in specializirane zaposlene po zavarovalnih področjih ter na ustrezno in hitro morebitno nadomeščanje v primerih odsotnosti;
- vlagati v človeške vire, saj so znanje in sposobnosti zaposlenih primarni vir konkurenčnih prednosti;
- poglobljati odnose s strankami v smislu individualizacije pristopa do strank, posodobitve prodajne mreže in povečanja njene učinkovitosti, kar je ključnega pomena pri preprečevanju, da bi stranke prevzela konkurenca;
- vpeljati korporacijski model upravljanja in razvoja.

Za nadaljnjo rast slovenskega zavarovalništva je ključnega pomena povečanje konkurenčnosti. Zavarovalništvo je pomemben del finančnega sistema, ki se pri prodaji zavarovalnih storitev srečuje z zbiranjem prihrankov, z varčevanjem ter usmerjanjem le-

teh v naložbe in gospodarski razvoj. Ukrepi, ki potekajo v smeri prilagajanja enotnemu evropskemu trgu, bistveno vplivajo na povečanje konkurenčnosti na slovenskem zavarovalnem trgu. Trendi razvoja zavarovalnih storitev potekajo v smeri naložbenih zavarovanj, kar je povezano tudi z vstopom bank na zavarovalni trg. Evropske zavarovalnice se v širitvi poslovanja osredotočajo predvsem na ponujanje različnih oblik življenjskih zavarovanj, kjer obstaja še veliko možnosti za povečevanje obsega poslovanja. Delež življenjskih zavarovanj, ki jih v skupni bruto premiji izkazujejo slovenske zavarovalnice, je nizek, zato predstavlja potencialne tržne možnosti. Dejavniki, ki kažejo, da predstavlja osrednjo strateško možnost za vključitev slovenskega zavarovalništva na mednarodne trge povezovanje zavarovalnic z bankami, so (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 297–298):

- spremembe sistemske urejenosti mednarodnega zavarovalnega in finančnega trga, ki ponuja možnost oblikovanja celostne ponudbe finančnih storitev na enem mestu,
- spremembe varčevalnih navad zavarovalcev,
- boljša izraba bančnega poslovnega omrežja, ki zajema infrastrukturo in različne distribucijske kanale, informacijske povezave in podatke o zavarovalcih, kar hkrati pomeni izboljšanje operativnosti in manjše operativne stroške,
- sinergija obeh vrst poslovnih sistemov, koncentracije kapitala in znanja ter večjih možnosti doseganja poslovnih uspehov na konkurenčnem mednarodnem trgu.

Ker se časi in situacija v gospodarstvu nenehno spreminjajo, je dejstvo, da bo potrebno spremeniti način, kako porabljamo vire, saj na dolgi rok sedanji sistem »vzemi, naredi, uporabi in odvrzi« ni vzdržan. Ne za gospodarstvo, še manj pa za okolje in planet, na katerem živimo. Ta planet ima namreč omejitve v smislu virov, ki jih človeštvo potrebuje za svoj (do)sedanji način življenja. Vire je potrebno uporabljati trajnostno – odpadek ni odpadek, v resnici je le nov vir oz. material za ustvarjanje nečesa novega. V prihodnje kupec ne bo več kupal produkta, temveč bo plačal za storitev, ki jo produkt nudi. Ljudje postajamo uporabniki namesto potrošniki. Vse to bo imelo velik vpliva na poslovne modele za vse deležnike na trgu in zavarovalnice tu niso nobena izjema. Če bo npr. čedalje manj ljudi kupal avtomobile, potem ne bo potrebe po nakupu police avtomobilskega zavarovanja. To ne pomeni, da avtomobili ne bodo več zavarovani, le nakup in proces sklenitve zavarovanja bo povsem drugačen in ne bo več tekkel po ustaljenih prodajnih poteh. Temu se bodo morale prilagoditi tudi zavarovalnice (Sava Re d.d., 2016e).

3 PREDSTAVITEV SKUPINE SAVA RE

3.1 Osnovni podatki

Pozavarovalnica Sava, d.d., je obvladujoča družba skupine Sava Re. Ustanovljena je bila na osnovi Zakona o temeljnih sistema premoženjskega in osebnega zavarovanja in bila vpisana v sodni register Temeljnega sodišča v Ljubljani, Enota v Ljubljani (sedaj Okrožno

sodišče v Ljubljani) dne 28.12.1990. Njena pravna predhodnica je Pozavarovalna skupnost Sava, ki je bila ustanovljena leta 1977. Skupina Sava Re opravlja dejavnost pozavarovanja (20 % zbrane premije), življenjskega (18 % zbrane premije) in premoženjskega zavarovanja (62 % zbrane premije). Gre za prodorno slovensko zavarovalno skupino, ki je prisotna na več kot 80 zavarovalnih in pozavarovalnih trgih sveta. Ključne odlike družbe Sava Re so 40-letna tradicija, mednarodno priznan ugled ter uspešnost in stabilnost poslovanja. Družba nudi pozavarovalne storitve več kot 200 partnerjem po vsem svetu. Poleg Pozavarovalnice Sava, ki je obvladujoča družba, je na dan 31.12.2015 zavarovalniški del skupine Sava Re sestavljalo še deset zavarovalnic s sedežem v Sloveniji in državah zahodnega Balkana ter pokojninska družba v Sloveniji (Sava Re d.d., 2016g, str. 122).

Družbe v skupini Sava Re sem razdelil po državah:

- Slovenija: Pozavarovalnica Sava d.d., Zavarovalnica Maribor d.d., Zavarovalnica Tilia d.d., Moja naložba pokojninska družba d.d., ZM VIVUS d.o.o., ZM Svetovanje d.o.o., ORNATUS KLICNI CENTER d.o.o.;
- Hrvaška: Velebit osiguranje d.d., Velebit životno osiguranje d.d.;
- Srbija: Sava osiguranje a.d.o., Sava životno osiguranje a.d.o.;
- Črna gora: Sava Montenegro AD, Sava Car d.o.o., Montagent DOO;
- Kosovo: Illyria Life Kompania e Sigurimit të Jëtës, SH.A., Illyria Kompania e Sigurimeve SH.A., Illyria Hospital, SH.P.K.;
- Makedonija: Sava osiguravanje a.d., Sava Stejšn dooel.

Sestava skupine Sava Re na dan 31.12.2015 je prikazana v Prilogi 1.

3.2 Dejavnost

Pozavarovalnica Sava, ki je v skupini Sava Re obvladujoča družba, se ukvarja z dejavnostjo pozavarovanja. Kompozitni zavarovalnici v skupini sta odvisni družbi iz Slovenije, Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia. Zavarovalnice Sava osiguranje Beograd, Sava osiguravanje Skopje, Illyria, Sava Montenegro ter Velebit osiguranje so premoženjske zavarovalnice. Sava životno osiguranje, Illyria Life ter Velebit životno osiguranje so življenjske zavarovalnice. Poleg naštetih (po)zavarovalnic skupino sestavljajo še (Sava Re d.d., 2016g, str. 18):

- Illyria Hospital: projektna družba za ustanovitev bolnišnice na Kosovem, v 100 % lasti Pozavarovalnice Sava;
- Sava Car: družba za opravljanje tehničnih pregledov, v 100 % lasti zavarovalnice Sava Montenegro;
- Montagent: družba za sklepanje zavarovanj, v 100 % lasti zavarovalnice Sava Montenegro;

- Sava stejšn: družba za opravljanje tehničnih pregledov, v 100 % lasti zavarovalnice Sava osiguruvanje Skopje;
- ZM Vivus: specializirana agencija za trženje življenjskih zavarovanj Zavarovalnice Maribor, v 100 % lasti Zavarovalnice Maribor. ZM Vivus ima v lasti še družbo Ornatus KC;
- ZM Svetovanje: specializirana agencija za trženje življenjskih zavarovanj Zavarovalnice Maribor, v 100 % lasti Zavarovalnice Maribor;
- Moja naložba: pokojninska družba, v 100 % lasti Pozavarovalnice Sava.

Pozavarovalnica Sava okrog 65 % pozavarovalne premije ustvari izven Slovenije, od tega ustvarijo približno 40 % v Aziji, njihov največji trg je Južna Koreja in Kitajska. Usmerili pa so se tudi v Afriko in Latinsko Ameriko. Njihov poslovni model temelji na 3 stebrih. Prvi steber je pozavarovalništvo v tujini, drugi je zavarovalništvo v Sloveniji in tretji steber je zavarovalništvo na trgih bivše Jugoslavije. Vsi trije stebri oziroma dejavnosti imajo različne cikle in za skupino je zelo pomembna razpršitev z vidika upravljanja tveganj. Če pogledamo konsolidirano premijo, se 80 % prihodkov ustvari v Sloveniji.

3.3 Poslanstvo in vizija

Glavno poslanstvo je naslednje: skrb za varnost, tako življenja kot premoženja ter upravljanje s tveganji v izogib negotovim izidom in za boljšo kakovost življenja. Ustvarjati in skrbeti za pogoje, ki omogočajo varno in brezskrbno življenje ter ne nazadnje ugodne poslovne rezultate, kar je naložba za prihodnost (Sava Re d.d., 2016g, str. 52).

Vizija skupine je naslednja: postati neodvisna zavarovalna skupina, prepoznavna po zagotavljanju zavarovalnih, pozavarovalnih ter drugih povezanih storitev najvišje kakovosti. Odgovorno, iskreno in s spoštovanjem graditi medsebojne odnose v družbi ter s stalnim izboljševanjem in odnosom presegati pričakovanja strank. Poleg zapisnega biti dejaven tudi v odnosu do okolja (lastniki, družbeno okolje). V skupini Sava RE gojijo skupne vrednote, ki se odražajo v ustvarjanju pozitivne klime med zaposlenimi in dobre poslovne kulture ter dolgotrajnih partnerskih odnosov. Te se odražajo v usmeritvah, ki so jih sprejeli in jim sledijo, v njihovem vsakodnevnem načinu dela, obnašanju, komunikaciji, odnosih in odločitvah (Sava Re d.d., 2016g, str. 52).

3.4 Zgodovina družbe Sava Re

Tabela 10 prikazuje pomembnejše dogodke v zgodovini družbe Sava Re, od njenih začetkov do leta 2015. Kot navajam v magistrski nalogi je za november 2016 napovedana združitev štirih zavarovalnic v novo združeno zavarovalnico, ki bo enotno nastopala na trgu, kar je vsekakor nov pomemben dogodek v skupini Sava Re. Ta projekt so v skupini Sava Re poimenovali kot »Projekt EU«, saj gre za združevanje štirih zavarovalnic iz dveh različnih držav EU. Gre za zelo kompleksen projekt, kjer bo potrebno ogromno usklajevanj

pri poenotenju procesov, produktov, lokacij posameznih poslovnih enot v prodajni mreži ipd. V zgodovini družbe Sava RE še niso izvedli tako zahtevnega in obsežnega projekta združevanja.

Tabela 10: Zgodovina družbe Sava Re do leta 2015

Leto	Pomembnejši dogodki
1973	Pozavarovalni oddelek v okviru Zavarovalnice Sava (oddelek začne z aktivnim pozavarovanjem)
1975	Zavarovalna in pozavarovalna skupnost Sava
1977	Pozavarovalna skupnost Sava (pozavarovalni del se loči od Zavarovalne skupnosti Sava in se preoblikuje v samostojno pravno osebo)
1990	Pozavarovalnica Sava d.d., Ljubljana (pozavarovalna skupnost Sava se preoblikuje v delniško družbo)
1998	Skupina Sava Re (Pozavarovalnica Sava pridobi 99 % delež Zavarovalnice Tilie)
1999	Pozavarovalnica Sava pridobi pomemben delež v Zavarovalnici Maribor (preko 40 %)
2000	Pozavarovalnica Sava je soustanovitelj pokojninske družbe Moja naložba
2002	Pozavarovalnica Sava ustanovi posredniško družbo Sava Plus
2004	Pozavarovalnica Sava pridobi 30 % delež v hrvaškem Helios Osiguranje
2005	Prodaja agencije Sava Plus
2006	Prodaja 30 % lastniškega deleža v hrvaškem Helios Osiguranje
2006	Nakup večinskega paketa v kosovski zavarovalnici Dukagjini (51 %)
2006	Prevzem srbske zavarovalnice Polis osiguranje (98,2 %); kasneje preimenovana v Sava Osiguranje
2007	Prevzem makedonske zavarovalnice Tabak osiguruvanje (66,6 %); kasneje se preimenuje v Sava Tabak
2007	Prevzem črnogorske zavarovalnice Montenegro osiguranje (99,92 %)
2008	Izvedba prve ponudbe delnic javnosti (delež SOD znaša 25,0 %)
2008	Ustanovitev življenjske zavarovalnice v Beogradu (Sava životno osiguranje)
2008	Ustanovitev življenjske zavarovalnice v Prištini (Dukagjini Life)
2008	Ustanovitev družbe za upravljanje z investicijskimi skladi v Makedoniji (Sava Invest)
2009	Pridobitev 100 % deleža v družbi Velebit Usluge, d.o.o., Zagreb, ki ima 51,14 % delež v družbah Velebit osiguranje d.d. in Velebit životno osiguranje, d.d., Zagreb
2010	Kosovske odvisne družbe prevzamejo celotno grafično podobo Sava Re in se preimenujejo v Illyria, Illyria Life in Illyria Hospital
2011	Sava Tabak, Skopje prevzame celotno grafično podobo Sava Re in se preimenuje v Sava osiguruvanje
2012	Sava osiguruvanje proda vse delnice družbe Goldmak
2012	Delnica POSR premeščena v Prvo kotacijo Ljubljanske borze
2012	Pozavarovalnica Sava oddala zavezujočo ponudbo za odkup preostalega deleža (50,99%) Zavarovalnice Maribor od NKBM
2013	Velebit osiguranje d.d. in Velebit životno osiguranje, d.d., prevzameta celotno grafično podobo Sava Re
2013	Uspešno izvedena dokapitalizacija za namen prevzema Zavarovalnice Maribor
2013	Pozavarovalnica Sava, d.d. postane 100% lastnica Zavarovalnice Maribor d.d.
2015	Pozavarovalnica Sava, d.d. postane 100% lastnica družbe Moja naložba pokojninska družba d.d.

Povzeto in prirejeno po Zgodovina, 2016.

3.5 Doseženi cilji

Skupina Sava Re je v letu 2015 dosegla ugoden čisti poslovni izid, in sicer je znašal 33,4 milijona EUR. Dosežen rezultat je za 11,0 % presegel načrtovan rezultat za leto 2015. Preseganje načrtovanega rezultata izhaja iz ugodnejšega razvoja čistega kombiniranega količnika in ugodnejšega donosa naložb (glej Tabelo 11).

Tabela 11: Vrednostno objavljeni cilji skupine Sava Re v letu 2015

	Načrt 2015	Realizacija 2015	Indeks/razlika v odstotnih točkah
Kosmata premija (v mio EUR)	476,5	486,3	102,0
Rast/padec premije (v %)	1,8	3,9	2,1
Čisti poslovni izid (v mio EUR)	30,1	33,4	110,9
Čisti stroškovni količnik (v %)	32,4	32,5	0,1
Čisti kombinirani količnik (v %)	96,5	95,9	-0,6
Donosnost naložb brez tečajnih razlik (v %)	2,3	2,4	0,1
Stanje kapitala (v mio EUR)	282,9	286,4	101,2
Donosnost lastniškega kapitala (ROE) (v %)	10,8	12,0	1,2

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 52.

Po mnenju Ivanušiča, predsednika uprave Pozavarovalnice Sava, je leto 2015 za skupino Sava Re potekalo v znamenju integracije skupine v Sloveniji, ki je od sodelavcev v zalednih službah, ki so bile v ospredju tega procesa, zahtevala veliko upravljalvske energije in nadpovprečnih naporov. V Zavarovalnici Maribor so bile izvedene številne dejavnosti za stroškovno optimizacijo poslovanja ter številne procesne in organizacijske spremembe. Zaradi teh rezultatov so vidni preseženi cilji glede stroškovnih sinergij in izboljšani zavarovalno-tehnični izidi. Čisti dobiček skupine, ki je v letu 2014 znašal 30,5 milijona EUR in presegel načrtovanega, je skupina v letu 2015 še preseгла. Znašal je 33,4 milijona EUR in prav tako presegel načrtovanega. Od tega je Zavarovalnica Maribor ustrvarila okrog 23 mio EUR dobička. Za tako dobre rezultate sta vsaj dva razloga: prvi razlog je v tem, da v letu 2015 ni bilo večjih naravnih katastrof, in drugi razlog je v tem, da so zavarovalnice že pred leti poskrbele za čiščenje svoje portfelja slabih naložb. Tako imenovana Solventnost II je zavarovalnice prisilila, da so se morale več ukvarjati s tveganji (Sava Re d.d., 2016f).

Zbrana kosmata premija skupine je znašala 486,3 milijonov EUR, kar je 2 odstotka več kot je bilo planirano za leto 2015. V letu 2014 je na rast še vplivala priključitev Zavarovalnice Maribor skupini (družba je bila konsolidirana od 01.05.2013). Skupina je preseгла načrtovane cilje glede obsega premije, predvsem zaradi Zavarovalnice Maribor, ki ji je kljub optimizaciji zavarovalnega portfelja uspelo ohraniti obseg kosmate premije.

Ivanušič je napovedal, da si v srednjeročnem obdobju v skupini obetajo manjšo rast premije v Sloveniji, računajo pa na rast premije na trgih nekdanje Jugoslavije. V preteklih nekaj letih so premijski prihodki podrejenih družb nekajkrat upadli zaradi izpada večjih zavarovancev iz portfeljev. Te izpade so načrtno nadomeščali z večjim številom manjših tveganj, ki zagotavljajo stalnost premije na dolgi rok. Čeprav integracija skupine v Sloveniji še ni zaključena, je Ivanušič mnenja, da je izpeljana že do te mere, da se bo lahko poglobila usmerjenost v nadaljnjo rast skupine. V ospredju ostaja cilj, da se pokrijejo trgi nekdanje Jugoslavije oziroma Zahodnega Balkana ter povečajo tržni deleži v državah, v katerih imajo odvisne družbe majhne tržne deleže, potencial pa je velik (predvsem na hrvaškem trgu). To se bo lahko uresničilo s »Projektom EU«, ki združuje štiri zavarovalnice v eno (Sava Re d.d., 2016f).

3.6 Načrti za poslovno leto 2016

V letu 2016 se načrtuje, da bo skupina zbrala okvirno 487,9 milijonov EUR kosmatih premij, kar pomeni 0,3% rast v primerjavi z letom 2015. Za leto 2016 je zastavljen cilj, da bo skupina dosegla 33,4 milijona EUR čistega poslovnega izida, kar pomeni 11,6% donosnost lastniškega kapitala, kar je tudi skladno z dolgoročnim ciljem skupine Sava Re (glej Tabela 12).

Tabela 12: Pomembnejše načrtovane postavke v letu 2016

	2014	2015	Načrt 2016
Kosmata premija (v mio EUR)	468,2	486,3	487,9
Rast/padec premije (v %)	21,1	3,9	0,3
Čisti stroškovni količnik (v %)	32,8	32,5	33,2
Čisti merodajni škodni količnik (v %)	59,4	61,3	58,2
Čisti kombinirani količnik (v %)	95,5	95,9	94,8
Poslovni izid po obdavčitvi (v mio EUR)	30,5	33,4	33,4
Donosnost naložb brez tečajnih razlik (v %)	2,8	2,4	2,1
Donosnost lastniškega kapitala (ROE) (v %)	11,9	12,0	11,6

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 55.

Najpomembnejši vpliv na dolgoročni razvoj bo imela sprejeta odločitev o združevanju družb v skupini s sedežem v državah EU: Zavarovalnice Maribor, Zavarovalnice Tilia ter hrvaških družb Velebit osiguranje in Velebit životno osiguranje. Z združitvijo štirih zavarovalnic se bo nadgradila vizija močne regionalne in sodobne zavarovalnice, ki bo svojim zavarovancem ponujala kakovostno storitev, kar pomeni preproste in pregledne storitve z učinkovitim in hitrim odzivom ob nastanku škodnega dogodka, ko to stranka tudi najbolj potrebuje. Skupni cilj je tudi, da zavarovalnica postane prva izbira za tehnološko napredne zavarovance. Čeprav bo sedež združene zavarovalnice v Mariboru, bo zavarovalnica usmerjena na celoten slovenski in hrvaški zavarovalni trg. Združena zavarovalnica bo še naprej spoštljivo delovala tako na območjih, za katere so pristojne

posamezne zavarovalnice, ki se združujejo, kot tudi širše. Zaradi pričakovanih sinergijskih učinkov združitve se pričakuje v treh letih od 5 do 6 milijonov EUR pozitivnih učinkov na rezultat skupine (Sava Re d.d., 2016f).

3.7 Lastniška struktura

Kot je razvidno iz Tabele 13 je 70,1 % obvladujoče družbe v lasti domačih investitorjev in 29,9 % v lasti tujih investitorjev.

Tabela 13: Lastniška struktura delničarjev Pozavarovalnice Sava na dan 31.12.2015

Vrsta investitorja	Domači investitorji (v %)	Tuji investitorji (v %)
Druge finančne institucije *	25,1	0,0
Zavarovalnice in pokojninske družbe	14,4	0,2
Fizične osebe	9,3	0,2
Banke	3,9	22,2
Investicijske družbe in vzajemni skladi	8,3	6,4
Ostale gospodarske družbe	6,3	0,9
Država	2,8	0,0
Skupaj	70,1	29,9

Legenda: * Med drugimi finančnimi institucijami predstavlja Slovenski državni holding 25 % plus ena delnica.

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 24.

Zadnje mesece se povečuje interes hrvaške Adris Grupe (v nadaljevanju Adris) po dodatnem lastniškem deležu v skupini Sava Re. Rovinjska Adris Grupa je lastnica vodilne zavarovalnice na Hrvaškem Croatia osiguranje. Pri naših regulatornih organih so že začeli pridobivati dovoljenja za povečanje lastništva v skupini Sava Re. Če bo dobila dovoljenje regulatorja, bo lahko lastniški delež povečala do 33 %, torej tik pod prevzemni prag. Iz delniške knjige Sava Re ne lastništvo Croatia osiguranje ne Adrisa uradno ni razvidno. Že več let se namreč skrivata za fiduciarnimi računi hrvaških bank. Do marca 2016 je Croatia osiguranje priznavala, da obvladuje nekaj manj kot 10 % delež, takrat pa so javnost prek zagrebške borze obvestili, da je pridobila dodatnih okoli 5 % delnic. Skupaj ima torej v lasti nekaj manj kot 15 % Sava Re. Poleg tega so v njihovi lasti še 4 % delnic. Tako Adris skupaj z odvisnimi družbami obvladuje več kot 19 % lastništva Sava Re. Adris in Croatia osiguranje sta na AZN poslala vlogo, v kateri prosita za dovoljenje za povečanje kvalificiranega deleža, in sicer v razponu od 20 do 33 %, kolikor znaša prag za objavo prevzema. Glede na to, da je Adris v letu 2015 za pol milijarde evrov prodal Tobačno tovarno Rovinj, ne bo imel težav niti z dokazovanjem, da je skupaj s Croatia osiguranje finančno sposoben postati lastnik Sava Re. Edino vprašanje, pri katerem bi se lahko pojavili zapleti, je transparentnost lastništva. Če bi AZN ob pregledu preteklega pridobivanja delnic ugotovila, da je Adris kršil zakonodajo, bi mu lahko zavrnila izdajo

dovoljenja oziroma celo zamrznila njegovo lastništvo v Savi Re. Adris že obvladuje najmanj 22 % glasov na skupščini Save Re (22 % zato, ker Sava Re s svojimi delnicami ne sme glasovati, kar avtomatsko pomeni, da je delež preostalih delničarjev večji od dejanskega), zato brez njegovega soglasja ni mogoče več spreminjati statuta. To posledično pomeni, da država brez soglasja Adrisa ne more več sama odločati o povečevanju kapitala in skladu lastnih delnic v Savi Re (Cirman, Rankov, Modic, & Vuković, 2016).

Tabela 14 prikazuje največje delničarje Pozavarovalnice Sava. Največji delničar obvladujoče družbe je Slovenski državni holding (prej Slovenska odškodninska družba), ki ima v lasti 25 % plus eno delnico. Drugi največji delničar je Societe Generale – Splitska banka (skrbniški račun), ki ima v lasti 9,8 % delnic. Na tretjem mestu je Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) z 6,2 % delnic. Pod Tabelo 14 je dodatno pojasnilo glede deleža v glasovalnih pravicah Pozavarovalnice Sava.

Tabela 14: Seznam 10 največjih delničarjev Pozavarovalnice Sava na dan 31.12.2015

Delničar	Število delnic	Delež v osnovnem kapitalu (v %)
Slovenski državni holding, d.d.	4.304.917	25,0
Societe Generale – Splitska banka, d.d. – skrbniški račun	1.695.674	9,8
Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD)	1.071.429	6,2
Raiffeisen bank Austria, d.d. – skrbniški račun	765.839	4,4
Pozavarovalnica Sava, d.d. (lastne delnice) *	740.842	4,3
Modra zavarovalnica, d.d.	714.285	4,1
Abanka, d.d.	655.000	3,8
Adriatic Slovenica, d.d. – kritno premoženje	501.391	2,9
Balkan Fund	488.211	2,8
Republika Slovenija	476.402	2,8
Skupaj	11.413.990	66,3

Legenda: * Lastne delnice nimajo glasovalnih pravic. Število lastnih delnic v tabeli se razlikuje od števila, ki je prikazano v računovodskih izkazih, ker je bilo 30.12.2015 kupljenih še 679 delnic. V Centralnem registru vrednostnih papirjev KDD je bilo evidentirano šele v januarju 2016.

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 48.

Treba se je zavedati, da so slovenske zavarovalnice z dobrimi rezultati vse bolj zanimive za tujce. Vse je seveda odvisno od odločitev politike. V strategiji upravljanja s strani države je skupina Sava Re klasificirana kot pomembna družba, kar pomeni, da ne more postati podružnica nekomu ali biti tarča sovražnega prevzema. Mislim, da je prav, da se država odloči, da je zavarovalništvo za Slovenijo strateška dejavnost, osnovna naloga lastnikov pri tem pa je, da izloči politično kadrovanje in kakršnokoli politično vplivanje na poslovno politiko zavarovalnic.

3.8 Upravljanje s kadri

V skupini Sava Re sledijo naslednjim strateškim smernicam na področju upravljanja s kadri: zaposlovanje in razvoj kompetentnih in odgovornih sodelavcev, prepoznavanje in razvoj ključnih kadrov, usposabljanje in razvoj zaposlenih na vseh nivojih, razvoj skupne moderne organizacijske kulture in razvoj funkcije upravljanja s kadri kot strateškega partnerja (Sava Re d.d., 2016g, str. 96).

Kadrovska politika vseh štirih zavarovalnic, ki se združujejo, sledi vrednotam in poslovnim usmeritvam Skupine Sava Re, tj. strokovnosti, inovativnosti in timskega delu. Zaposlitvena politika, zasnovana na vrednotah družbe, narekuje preišljen izbor najboljših kadrov, ko gre za nove zaposlitve, ter prepoznavanje, postavljanje in spremljanje kariernih in osebnih ciljev ter razvijanja talentov in motiviranosti pri obstoječih zaposlenih. V skupini Sava Re spodbujajo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela. Spoštovanje zakonskih norm in pravil, etičnega odnosa do sočloveka in širšega družbenega okolja so temelji delovanja v posamezni zavarovalnici znotraj skupine Sava Re. Zaposlovanje je skrbno načrtovano in podrejeno standardizaciji ter optimizaciji delovnih procesov. V Tabeli 15 je prikazano število zaposlenih po družbah v skupini Sava Re.

Tabela 15: Število zaposlenih po družbah v skupini Sava Re v letih 2014 in 2015 (redno zaposleni)

Naziv zavarovalnice	31.12.2015	31.12.2014	Sprememba
Zavarovalnica Maribor	809	812	-3
Zavarovalnica Tilia	388	386	2
Sava osiguranje Beograd	398	374	24
Illyria	228	174	54
Sava osiguruvanje Skopje	196	170	26
Velebit osiguranje	206	207	-1
Illyria Life	125	137	-12
Sava Montenegro	148	156	-8
Velebit živотно osiguranje	131	130	1
Pozavarovalnica Sava	97	89	8
Sava živотно osiguranje	82	88	-6
Sava Car	44	42	2
Montagent	52	49	3
Moja naložba	14	-	14
Sava station	8	0	8
Skupaj	2.926	2.814	112

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 96.

Zaposlovanje je bilo skrbno načrtovano in izvajano v skladu s cilji in potrebami posamezne družbe. V skladu s strateškimi usmeritvami in cilji skupine spodbujajo zaposlovanje

znotraj skupine. Na dan 31.12.2015 je bilo redno zaposlenih 2.926 delavcev (na dan 31.12.2014: 2.814 delavcev). Večja sprememba števila zaposlenih v posameznih družbah v skupini je predvsem odraz fluktuacije med zastopniki in novih zaposlitev na področju prodaje. Število zaposlenih v skupini Sava Re glede na stopnjo izobrazbe je prikazano v Tabeli 16.

Tabela 16: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v letih 2014 in 2015

Stopnja izobrazbe	31.12.2015		31.12.2014	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Osnovna izobrazba	360	12,3	349	12,4
Srednja izobrazba	1.187	40,6	1.140	40,5
Višja izobrazba	326	11,1	335	11,9
Univerzitetna izobrazba	961	32,8	907	32,2
Magistri in doktorji	92	3,1	83	2,9
Skupaj	2.926	100,0	2.814	100,0

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 97.

Izobrazbena struktura zaposlenih se ne spreminja. Največji delež zaposlenih ima srednjo izobrazbo. Družbe v skupini spodbujajo, da se zaposleni vključujejo tudi v formalne oblike izobraževanja. Zaposleni v skupini so razporejeni med vse skupine po stopnji izobrazbe (Sava Re d.d., 2016g, str. 97).

3.9 Tržni deleži

Glede na tematiko magistrske naloge se bom osredotočil na slovenski in hrvaški zavarovalni trg, kjer bom podrobneje prikazal tržne deleže štirih zavarovalnic (Zavarovalnica Maribor, Zavarovalnica Tilia, Velebit osiguranje in Velebit živотно osiguranje), ki se združujejo v eno skupno zavarovalnico v t.i. »Projektu EU«. Tržni deleži Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia v letih od 2011 do 2015 so prikazani v Prilogi 2 in Prilogi 3, medtem ko so tržni deleži zavarovalnice Velebit osiguranje in Velebit živотно osiguranje za enako obdobje prikazani v Prilogi 4 in Prilogi 5.

Za hrvaški zavarovalni trg je podobno kot za slovenskega značilna velika asimetričnost, saj vodilnim 4 zavarovalnicam pripada 57,3 % tržnega deleža (Croatia 26,5 %, Allianz Zagreb 13,7 %, Euroherz 9,4 % in Uniqa osiguranje 7,7 %). Zavarovalnici Velebit osiguranje in Velebit živотно osiguranje imata skupaj na hrvaškem trgu manj kot 1 % tržnega deleža. Podrobnejši podatki o tržnih deležih so prikazani v Tabeli 17.

Tabela 17: Tržni deleži na hrvaškem zavarovalnem trgu v letu 2015

Naziv zavarovalnice	Tržni delež (v %)
Croatia	26,5
Allianz Zagreb	13,7
Euroherz	9,4
Uniqa osiguranje	7,7
Wiener osiguranje VIG	6,3
Velebit osiguranje	0,6
Velebit životno osiguranje	0,3
Ostale zavarovalnice	35,7

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 67.

Za Hrvaško je značilno, da več premije zavarovalnice poberejo pri premoženjskih zavarovanjih (66,4 %), medtem ko so življenjska zavarovanja bistveno manj razvita kot v Evropi. Delež življenjskih zavarovanj znaša 33,6 % (glej Tabela 18).

Tabela 18: Struktura zavarovalne premije na hrvaškem zavarovalnem trgu v letu 2015

Vrsta zavarovanja	Delež (v %)
Premoženjska zavarovanja	66,4
Življenjska zavarovanja	33,6
Skupaj	100,0

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 67.

3.10 Družbena odgovornost

Vse družbe v skupini Sava Re so tudi v letu 2015 obeležile Dan Save Re. Dan Save Re spodbuja udeležbo posameznega zaposlenega v družbeno koristnih in humanitarnih aktivnostih. V sodelovanju z lokalnimi neprofitnimi organizacijami posamezne družbe iz skupine s svojimi kolektivi pomagajo prizadetim in pomoči potrebnim ter depriviligiranim skupinam ljudi. Posamezne družbe v skupini tudi finančno podpirajo organizacije in posameznike, v skladu s sprejeto politiko o sponzorstvih in donacijah. Ker imajo družbe znotraj skupine Sava Re iz različnih držav poslovno mrežo razprostrto po vsej državi, toliko lažje zaznavajo potrebe in potenciale posameznih lokalnih skupnosti. Trdno verjamejo v povezovanje, zato podpirajo ekipne športe, timske podvige in projekte, ki povezujejo institucije s skupnostmi ter se tako aktivno vključujejo v širše družbeno dogajanje (Sava Re d.d., 2016g, str. 110).

3.11 Pregled družb v skupini Sava Re

V nadaljevanju so prikazane posamezne postavke izkaza finančnega položaja in izkaza poslovnega izida, kot izvira iz ločenih računovodskih izkazov odvisnih in pridruženih

družb ter delež glasovalnih pravic, ki jih ima obvladujoča družba (glej Tabelo 19). Glede na tematiko magistrske naloge se bom osredotočil na štiri zavarovalnice, ki so predmet združitve v t.i. »Projektu EU«.

Tabela 19: Odvisne družbe na dan 31.12.2015

	Zavarovalnica Maribor	Zavarovalnica Tilia	Velebit osiguranje	Velebit životno osiguranje
Sredstva (v EUR)	908.898.300	165.237.444	17.462.301	9.365.330
Obveznosti (v EUR)	790.328.325	136.299.998	13.180.789	6.173.033
Kapital družbe (v EUR)	118.569.975	28.937.446	4.281.512	3.192.297
Poslovni izid (v EUR)	23.968.366	4.319.400	4.477	-420.647
Celotni prihodki (v EUR)	248.119.066	78.633.144	6.791.189	3.253.363
Delež glasovalnih pravic (v %)	100,00	100,00	92,08	88,71

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 123.

Za Zavarovalnico Maribor je bilo leto 2015 najuspešnejše poslovno leto v zgodovini. Ob odsotnosti masovnih škod in optimizaciji stroškov so uspeli na trgu realizirati 248,1 milijona EUR prihodkov in ustvariti slabih 24 milijonov EUR čistega dobička. Tudi Zavarovalnica Tilia v zadnjih letih zelo uspešno posluje (v letu 2015 je realizirala 78,6 milijonov EUR prihodkov ter ustvarila 4,3 milijona EUR čistega dobička). Družba Velebit osiguranje je v letu 2015 zbrala 6,8 milijonov EUR prihodkov ter realizirala 4.477 EUR čistega dobička. Hrvaška zavarovalnica Velebit životno osiguranje pa je zbrala 3,3 milijona EUR premije ter realizirala 0,4 milijona EUR izgube.

Liberalizacija trga finančnih storitev je vzpodbudila strukturne spremembe v finančni industriji, ki se odražajo v trendu združevanja družb. Povezovanje med družbami poteka tako znotraj posameznih finančnih segmentov kot tudi preko meja posameznih držav. To vodi v povečevanje kompleksnosti z vidika nadzora, upravljanja samih družb in tudi z vidika systemske prepletenosti finančnih sistemov znotraj države in med državami. Razvoj in trženje nista več v domeni enega finančnega sektorja, ampak pogosto različnih. Zato je tudi meja med prodajnimi kanali vse manj vidna (Novak, 2008, str. 419).

Zaradi liberalizacije hrvaškega trga avtomobilske odgovornosti, ostre cenovne konkurence in majhnosti obeh Velebitov na hrvaškem trgu je združitev oz. pripojitev obeh hrvaških zavarovalnic še toliko bolj smiselna, kar bom navedel v nadaljevanju magistrske naloge.

4 OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZDRUŽEVANJA ŠTIRIH ZAVAROVALNIC ZNOTRAJ SKUPINE SAVA RE

4.1 Pravno-formalni vidik združitve

Leto 2016 bo v skupini Sava Re v največji meri zaznamovala predvidena združitve Zavarovalnice Maribor, Zavarovalnice Tilia in obeh hrvaških Velebitov, ki je poimenovana »Projekt EU«. Združujejo se štiri zavarovalnice in skupaj prinašajo pozitivne spremembe na zavarovalniški trg. Pri tem procesu se pojavi priložnost, da se združijo najboljše lastnosti posameznih entitet in se skupaj povežejo v nepremagljivo družbo. Pri oblikovanju strategije združevanja je glavni cilj, da se preseže lokalna tekmovalnost, in da nova združena zavarovalnica postane vodilni regijski ponudnik storitev.

Kot sem prehodno že navedel ZZavar-1 ureja pogoje za opravljanje zavarovalne dejavnosti, organizacijo in poslovanje zavarovalnic in zavarovalnih zastopnikov in posrednikov ter organiziranost in opravljanje zavarovalnega nadzora. Zakon prepoveduje opravljanje zavarovalnih poslov v eni pravni osebi. Izjema so že obstoječe zavarovalnice, ki lahko nadaljujejo poslovanje kot kompozitne zavarovalnice. Glede na navedeno bo v primeru združitve znotraj skupine sava Re prišlo do pripojitve Zavarovalnice Tilia in obeh hrvaških zavarovalnic k Zavarovalnici Maribor. Na hrvaškem trgu se bo odprla podružnica. Torej gre hkrati za pripojitev in prekomejno združitve. To je najprimernejše zaradi ohranitve kompozitne zavarovalnice ter vseh obstoječih dovoljenj in licenc. Na ta način bo nova združena zavarovalnica obdržala davčno in matično številko Zavarovalnice Maribor in ne bo potrebno na novo pridobivati vseh dovoljenj za opravljanje zavarovalnih poslov.

Na pravno-formalnem delu je izziv kar velik, saj v Sloveniji postopka, v katerem bi v enem koraku izvajali pripojitev in prekomejno združitve, še ni bilo. V prvem četrtletju 2016 se je odvil pričetek postopka ustanavljanja podružnice na Hrvaškem. Ob zaključenem postopku združevanja se bo portfelj obeh Velebitov prenesel na to podružnico (formalno se bo aktivirala šele z vpisom pripojitve Velebitov v sodni register). Pomemben dan v postopku združevanja je bil 06.05.2016, saj sta bila tedaj podpisana Načrt čezmejne združitve in pogodba o pripojitvi. Nadzorni sveti vseh štirih družb v združevanju so ta dokument skupaj s Skupnim poročilom poslovodstev o čezmejni združitvi in pripojitvi ter poročilom revizorja o reviziji menjalnega razmerja obravnavali 13.05.2016. Pravno-formalni del bo zaključen z vpisom v sodni register v začetku novembra 2016 (Sava Re d.d., 2016a).

Nova združena zavarovalnica bo tako postala sodobna, evropska zavarovalnica s sedežem v Mariboru. Nekateri deli poslovanja oziroma razvoja bodo v Novem mestu in Zagrebu, saj bo skupna zavarovalnica preko podružnice delovala tudi na Hrvaškem. Zavedati se je potrebno, da mora združena zavarovalnica biti prisotna tam, kjer so njeni zavarovanci, ki jim bo z novo podobo pokazala širino in usmerjenost v sodobne storitve.

4.2 Izzivi in priporočila

Ocenjujem, da imajo obstoječe štiri zavarovalnice moderno korporativno evropsko kulturo, odlično znanje, kadre in kakovostne storitve, primerljive najboljšim evropskim zavarovalnicam. Ta potencial je potrebno izkoristiti ter hkrati okrepiti vpetost v lokalno okolje in še naprej podpirati lokalne skupnosti in okoljske projekte, v katerih je vsaka posamezna zavarovalnica sedaj delovala samostojno. Na ta način se bo skupaj ustvarjala boljša podoba skupne zavarovalnice in nasploh zavarovalništva.

Če primerjam vizijo in poslanstvo obstoječih zavarovalnic, ugotavljam, da imajo podobne. Zato predlagam, da združena zavarovalnica le tem sledi in tako postane sodobna zavarovalnica z najboljšo uporabniško izkušnjo v državi oz. regiji, kjer bo delovala. Dolgoročna vizija naj bo postati najboljša storitvena organizacija v regiji s polnim servisom, ki zagotavlja praktične produkte, osebno storitev (usmerjenost h kupcu) in urejeno korporativno okolje. Stremi naj k ustvarjanju optimalnega razmerja med stroški in koristmi.

S finančno močjo, stabilnim poslovanjem in družbeno odgovornostjo naj sledi cilju, da si pridobi status ene izmed najuglednejših finančnih družb v regiji. Nova zavarovalnica bo morala postati poznana po visoko kakovostnih in inovativnih zavarovalnih storitvah ter partnerskih odnosih z zavarovanci, ki jim zagotavlja celovitost, preglednost in zanesljivost. Razvejana poslovna mreža bo še naprej omogočala učinkovito komuniciranje s poslovnimi partnerji. Predlagam, da združena zavarovalnica še naprej sledi poslanstvu, in sicer biti odziven in razumevajoč partner, ki lahko v vsakem trenutku ponudi optimalno rešitev na področju zavarovalništva. Prebivalcem države, kjer bo delovala pa naj zagotavlja občutek varnosti v življenju in poslovanju.

Skupina Sava Re je kot zunanjega svetovalca pri združevanju zavarovalnic najela dr. Nenada Filipovića, ki ima izkušnje iz prakse iz združitvenih in intergracijskih procesov v zavarovalništvu, saj je kot svetovalec uprav deloval v zavarovalnici Wiener Städtische, Vienna Insurance Group (VIG), Generali. Ugotavlja, da se je najprej potrebno zavedati, da je dejstvo o združitvi oz. pripojitvi zavarovalnic znotraj skupine Sava Re definitivno sprejeto in se temu ni več moč upreti. Za vse zaposlene je mnogo slabše se temu dejstvu upreti, kot da ga vsi zaposleni sprejmejo. Kot prisposobo za združitev je uporabil morski val: »ko enkrat pride velik val, ga ne moreš več ustaviti, zato se je treba čimprej naučiti deskati, ker vala ne moreš več ustaviti« (angl. *you can't stop the waves, but you can learn to surf*). Filipović ugotavlja, da se moramo pri združevanju vedno vprašati zakaj se sploh združevati. Motivi za združitev so lahko naslednji (Zavarovalnica Maribor d.d., 2016):

- povečanje profita (znižanje stroškov): če so stroški neupravičeni, se bodo vsekakor znižali.

- povečanje prihodkov: ali lahko z združevanjem povečamo prihodke in kako? Ali naj v Sloveniji blagovni znamki Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia ostanejo ločeni ali se naj gre na eno novo skupno blagovno znamko?
- spreminjanje poslovnega modela: ali spreminjamo poslovni model? Nastopanje z večjim naborom produktov ali gremo na spletno zavarovalništvo?

Potrebno se je zavedati, da do združevanja prihaja tudi zaradi izzivov v panogi, in sicer večje družbe postajajo še večje, medtem ko srednje in manjše počasi izginjajo. Na trgu konkurenčna prednost niso več produkti, ampak je ves fokus na kupcu – to je danes konkurenčna prednost. Kako to doseči je temeljno vprašanje oz. izziv, kateremu je potrebno slediti pri oblikovanju strategije združevanja in poslovanja ter pri oblikovanju poslovnih procesov v novi združeni zavarovalnici. Zavarovalništvo je vsekakor panoga, ki med ljudmi ni med najbolj spoštovanimi poklici. Namreč zanj velja »imidž«, da lahko kupca zavarovalne storitve zavedeš, kar je v Sloveniji posledica predvsem prodaje naložbenih življenjskih zavarovanj v letih pred 2008 oz. pred zadnjo gospodarsko krizo. Takrat so prodajalci teh produktov obljubljali visoke donose, ki pa se žal niso uresničili. Zaradi tega je še toliko večji izziv, kako pri združevanju zavarovalnic narediti uspešnejšo skupno zgodbo, kot je trenutno vsaka zase. Vprašanje, ki se zastavlja je tudi kako uporabiti podatke oz. bazo strank, da se usmeri nova zavarovalnica bolj na kupca, kar je glavni izziv. Poleg tega je treba pozornost nameniti digitalizaciji, saj se na trgu še ni pojavila zavarovalnica, ki bi bila uspešna v spletu kot spletna zavarovalnica. Energijo je potrebno usmeriti v razvoj inovativnih aplikacij za tablične računalnike in mobilne telefone (Zavarovalnica Maribor d.d., 2016).

Pozdružitevna intergacija lahko ima vpliv na strateško vsebino poslovanja in na sinergije v skupni zavarovalnici. Filipović pravi, da je potrebno pri tem analizirati, kako se okolja v obeh zavarovalnicah razlikujeta. Vprašati se je potrebno ali se okolja, kjer deluje Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia razlikujeta in ali obstajajo sinergije. Odgovor na prvo vprašanje je ne, na drugo da. Glede na odgovora, je tu smisel za intergracijo. Tudi hrvaški zavarovalnici sta tu podobni. Pri procesu združevanje se pojavi efekt »doline smrti« (Zavarovalnica Maribor d.d., 2016):

- faza 1: na začetku združevanja se pojavi zagnanost in entuzijazem;
- faza 2: pojavijo se prvi konflikti;
- faza 3: kriza velikih konfliktov – na tej točki se mnogokrat zgodi, da gre vsako podjetje nazaj na samostojno delovanje in proces združevanja se prekine. V primeru, da se o težavah in spremembah sproti komunicira oz. pogovarja, se lahko preide v naslednjo fazo združevanja;
- faza 4: pride do spremembe v miselnosti vseh vključenih v proces, prihaja do reševanja problemov in konfliktnih situacij;
- faza 5: zadnja faza privede do ustvarjanja nove zgodbe, ki temelji na sinergijah.

Če primerjamo velikost obeh zavarovalnic v Sloveniji, hitro ugotovimo, da je med njima velika razlika v velikosti, tako po številu zaposlenih, kot po prihodkih, in sicer v prid Zavarovalnice Maribor. Menim, da je združitev različno velikih družb občutljiva zadeva, ker ima manjša družba občutek, da velika družba prevladuje in jih bo »pregazila«. Medtem ko ima velika družba občutek, da manjša dobi preveč oz. ima preveč besede pri procesu združevanja. Predlagam, da se čimprej začne komunicirati v smeri, da se uporablja besedo »mi skupaj«. S takšno komunikacijo bodo prej izpolnjeni sinergijski učinki. Namreč za sam proces združitve je lahko nevarno, če se bo komuniciralo v smeri »naši« in »vaši«. Zelo je pomembna pravočasna in jasna komunikacija ter transparenten proces, zato se morajo čimprej imenovati ključni vodstveni kadri, na katerih sloni odgovornost, da sledijo cilju ustvariti novo uspešno zgodbo. Namreč ljudje oz. zaposleni živijo od dobre zgodbe in predanost zgodbi je največji motivator. Eden ključnih sektorjev je vsekakor prodaja oz. trženje, kjer bo potrebno biti še posebej pazljiv pri združevanju.

Pri oblikovanju strategije združevanja, ki je zelo kompleksen projekt, bo vsekakor prišlo do dilem in problemov med zaposlenimi. Vodstvo zavarovalnic mora v teh primerih zaposlene sprejeti in se z njimi o problemih pogovoriti ter jih skušati rešiti. Kot sem že nekajkrat že omenil, je pravočasna in jasna komunikacija ključna. Namreč, če zaposleni do vodje ne bo prišel s problemom, potem najverjetneje ta problem ne bo rešen, kar se ne sme zgoditi.

Predlagam ohranitev razpršenosti poslovne mreže, ki je bila odlika tako Zavarovalnice Maribor kot Zavarovalnice Tilia, da bodo lahko zavarovanci ene ali druge zavarovalnice v novi, združeni zavarovalnici, uporabljali storitve na že znanih in prepoznavnih lokacijah. Poslovalnice se ne smejo zapirati, ampak se naj v krajih, kjer je smiselno in stroškovno učinkovito, združijo na eni od lokacij ali pa se naj poišče tretja lokacija, če je to primernejše.

4.3 Analiza stanja in smisel združevanja

Glede na velikost zavarovalnic, bom v magistrski nalogi več pozornosti namenil združevanju Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia ter manj hrvaškima zavarovalnicama Velebit osiguranje ter Velebit životno osiguranje. Če primerjamo poslovanje Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia zadnjih nekaj let, ugotavljamo, da obe družbi poslujeta zelo uspešno, blagovni znamki obeh družb sta zelo prepoznavni na slovenskem trgu, imata zastavljene cilje in strategijo, kako te cilje doseči. Poleg tega imata produkte, ki se prodajajo dobro in kadre, ki so sposobni, strokovni. Leto 2015 je bilo za obe zavarovalnici v Sloveniji izredno uspešno poslovno leto, saj sta dosegli izjemne poslovne rezultate, ki jih bo izziv preseči. Ti rezultati so vsekakor posledica popolne predanosti, motiviranosti in pripadnosti kadrov. Zato bo eden ključnih izzivov pri združevanju kako ohraniti takšen nivo motiviranosti kadrov. Menim, da je ena glavnih nevarnosti v celem procesu združevanja, da kadri postanejo negotovi in s tem nemotivirani.

Zato mora lastnik in uprava podati jasne smernice in terminski plan izvedbe ključnih procesov združevanja. S tem in seveda s pravočasno in jasno komunikacijo navzdol po hierarhiji, lahko proces združitve uspe, v nasprotnem primeru, pa menim, da bo skupen rezultat združene zavarovalnice slabši, kot je vsake posamične, če se osredotočim na slovenski trg.

Pri tem se seveda vprašamo, v čem je smisel, da se lastnik oz. kdorkoli odloči, da dve tako uspešni družbi združi v eno skupno. Torej vprašamo se zakaj združevanje, zakaj je pomembno in kaj je cilj? Menim, da je združevanje vseh štirih zavarovalnic predstavlja smiselno in predvsem gospodarno odločitev s strani lastnika. Na trgu, ki je precej razvit v zavarovalniškem segmentu, je priporočljivo omejiti konkurenco med internimi oz. »sestrskimi« zavarovalnicami in se pri konkuriranju obrniti navzven. Tako je cilj oblikovanje nove zavarovalnice z moderno organizacijsko kulturo, ki bo presegla lokalizacijo trenutnih tržnih deležev. Poleg vsega naštetega imajo obstoječe zavarovalnice odličen kadrovske potencial, kar je ključnega pomena pri uspešni združitvi in ustvarjanju nove zgodbe na trgu, saj se moramo zavedati, da posel navsezadnje delajo ljudje. Pri zavarovalništvu gre za storitveno dejavnost in kupci teh storitev se ne identificirajo toliko z blagovno znamko kot na primer pri nakupu avta, motorja, mobilnega telefona, oblačil ipd.

V poslu kot je zavarovalništvo, je po mojem mnenju ključno strokovno svetovanje in seveda odzivnost na segmentu prodaje kot pri škodnem delu. Z najboljšimi kadri in praksami iz vseh zavarovalnic je potrebno doseči, da se bo obstoječim in potencialnim strankam nudila najboljša storitev. Le na ta način se lahko doseže še boljši rezultat, kot ga sedaj dosega vsaka posamična zavarovalnica. Ocenjujem, da stranke v globalu ne kupujejo storitve zaradi blagovne znamke in imena zavarovalnice, ampak predvsem zaradi ljudi, ki za to blagovno znamko in imenom stojijo. Navedeno je ključno za uspešno nadaljevanje poslovanja združene zavarovalnice.

Ivanušič je zagotovil, da sama formalna združitev, ki je predvidena v začetku novembra 2016, ne bo prinesla bistvenih aktivnosti za zmanjšanje števila zaposlenih, ampak se bo število zaposlenih, v soodvisnosti od uspešnosti uvajanja poenotenja delovnih procesov, postopno zmanjševalo v naslednjih nekaj letih. Predvidene kadrovske sinergije bodo poskušali doseči z naravno fluktuacijo in z prerazporejanjem zaposlenih na nove dejavnosti, s katerimi bi se naj začeli ukvarjati po združitvi (trženje dopolnilnih zdravstvenih in pokojninskih zavarovanj ter razvoj spletne zavarovalnice). V procesu združitve je potrebno izkoristiti strokovno znanje v skupini in tako z združitvijo dobiti stabilnejšo in močnejšo zavarovalnico, ki bo na trgu postala prepoznavna finančna institucija z najbolj zadovoljnimi strankami. Dolgoročni cilj je strankam ponuditi nekaj več kot le zavarovanje (celovito storitev, kjer je zavarovanje le eden od sestavnih delov). Na ta način bo združena zavarovalnica postala napredni prinašalec sprememb na zavarovalniškem trgu, posvetila se bo tehnološko ozavešenim in naprednim

zavarovancem, hkrati pa velik poudarek namenila trajnostnem razvoju (Sava Re d.d., 2016f).

Če pogledamo slovenski del, sta to relativno močni zavarovalnici tako pri premoženjskih kot življenjskih zavarovanjih, ki delujeta na dokaj majhnem slovenskem trgu s komaj dvema milijonoma ljudi. Ta trg je premajhen, da bi si na njem konkurirali dve zavarovalnici z bolj ali manj podobnimi produkti, ki sta v lasti istega lastnika. Obe zavarovalnici sta lokalno malo bolj močni, Zavarovalnica Tilia na Dolenjskem, Zavarovalnica Maribor na Štajerskem, hkrati pa eni in drugi ciljajo na ostala območja in tu so si največji konkurenti. Če si v zavarovalništvu geografsko preveč omejen, to za razpršitev tveganj ni najbolje, zato je bila strategija Zavarovalnice Tilia že pred leti, da iz dolenjsko-belokranjske zavarovalnice postane slovenska zavarovalnica, da povečuje obseg prometa in po drugi strani tudi izboljša izravnano rizika. Osnovni namen združitve je postati boljši, večji in močnejši. Vsaka združitev ali druge vrste transformacije seveda pomenijo določeno reorganizacijo, tudi racionalizacijo, ampak osnovni namen združitve je navzven delovati močnejši in boljši.

Z združitvijo skupina Sava Re postaja trdnejša in močnejša, kar je v razmerah globalizacije, ki prinaša določena tveganja, zelo pomembno. Po drugi strani je zgodba združevanja čustvena, sploh za ljudi, ki delajo v eni ali drugi zavarovalnici. Če čustva odmislimo, je poslovno to gotovo prava pot, zaradi katere bodo imeli koristi vsi: zavarovanci bodo imeli večjo in trdnejšo zavarovalnico, ki se bo lažje prilagajala njihovim željam in potrebam ter sprejemala v zavarovanje določene stvari, ki jih do danes ni mogla. Na kratek rok bo gotovo nekaj pretresov in pojavljale se bodo verjetno tudi kakšne napake ob procesu združitve. Vedeti moramo, da gre za projekt, kjer je udeleženih več kot tisoč zaposlenih. Ocenjujem, da bo združitev na dolgi rok prinesla veliko prednosti in priložnosti, ki jih navajam v nadaljevanju magistrske naloge.

Ob združitvi v začetku novembra 2016 in nato še v nadaljnjih dveh do treh letih, bo potrebno vse sile upreti v poenotenje procesa in produktov, predvsem v smeri izboljšav. Tako se bo na srednji rok gradila uspešna združena zavarovalnica, ki bo delovala v smeri pozitivnega odnosa do strank, večje ažurnosti, odzivnosti ter zmanjšanju birokracije. Strategija mora biti razvojno naravnana in se ne sme podrediti osebnim ali kakšnih drugim koristim ter pritiskom zunanjega okolja. Vodilni morajo vleči odgovorne poteze, ki prinašajo dobro za zavarovance, zaposlene, lastnike, lokalno okolje.

4.4 Vidik zaposlenih

Če se dotaknemo še kadrovske racionalizacije, sem mnenja, da je najboljši pristop, da se je lotijo postopoma, in sicer predvsem preko sistema naravne fluktuacije kadrov. Z iskanjem novih razvojnih priložnosti in z razvijanjem novih produktov se bo lahko prerazporedilo zaposlene na nove naloge (dejavnost pokojninskega zavarovanja, projekt zdravstvenega

zavarovanja in razvoj spletne zavarovalnice). Na ta način bodo vsi zaposleni lahko dobili priložnost tako doma kot na trgih bivše Jugoslavije. Na omenjenih trgih bo združena zavarovalnica imela veliko možnosti za širitev, zato se bo dober in sposoben kader potreboval. Vsekakor je smiselno ukiniti oddelke in sektorje, ki se podvajajo, saj bo organizacija združene zavarovalnice le ena in se bo prilagodila viziji primerne organiziranosti glede na velikost, željene ciljne procese ipd. Ker se bodo v združeni zavarovalnici odprli novi projekti, kot je dejavnost pokojninskega zavarovanja, projekt zdravstvenega zavarovanja in razvoj spletne zavarovalnice, se bo zaposlene lahko prerazporedilo na omenjene projekte. Zagotovo pa toliko vodstvenega kadra kot do sedaj, nova združena zavarovalnica ne bo potrebovala.

4.5 Projektno vodstvo in razdelitev na podprojekte

Za uspešno izpeljavo projekta združevanja je v prvi fazi potrebno projekt razdeliti na podprojekte in določiti vodjo glavne projektne skupine ter njihove člane. V naslednji fazi je treba določiti vodje podprojektov za posamezna poslovna področja (prodaja oz. trženje, finance, kadri, tehnologija, prevzem tveganj ipd.) ter prav tako določiti njihove člane. Tako imenovane projektne skupine bodo izvajale številne aktivnosti, ki bodo v prvi fazi usmerjene predvsem v pripravo poslovnega načrta združene zavarovalnice in v pridobivanje potrebnih dovoljenj od slovenskih in hrvaških nadzornih organov, na podlagi katerih bo Zavarovalnica Maribor lahko ustanovila podružnico na Hrvaškem, nato pa bo k Zavarovalnici Maribor pripojena Zavarovalnica Tilia in oba Velebita.

V glavni projektne skupini oz. projektne vodstvu so imenovani predsedniki in člani uprav zavarovalnic, ki so predmet združitve in še kakšen zunanji, ki ima izkušnje s področja združevanja. Na posameznih poslovnih področjih morajo nato člani projektne skupine opraviti predvsem popise delovnih procesov in obremenitev v posameznih zavarovalnicah. V naslednji fazi se bo opravila analiza in primerjava vseh procesov in obremenitev, na podlagi katere se bodo nato pripravili predlogi za potek delovnih procesov v novi, združeni zavarovalnici. Pri tem bo vsekakor največji izziv kako zagotoviti ustrezno informacijsko podporo, ki bo omogočala integracijo vseh različnih sistemov, ki jih trenutno uporabljajo zavarovalnice. Menim, da je podprojekt trženje eden glavnih in najpomembnejših podprojektov v procesu združitve, saj sta si s prodajnega vidika zavarovalnici na slovenskem trgu dosedaj ena drugi predstavljali konkurenco. Zelo pomemben bo vidik sodelovanja in izmenjave praks na področju prodaje med zadolženimi za ta podprojekt iz obeh zavarovalnic.

Primarna naloga podprojekta trženje v procesu združevanja je, da se pripravijo vsi procesi na področju trženja in prodaje na »dan D«, ko bo na trgu treba delovati kot ena zavarovalnica. Gre za kompleksno nalogo, saj je neposredno v procesu prodaje oz. trženja v vseh štirih zavarovalnicah udeleženih več kot 600 zaposlenih, hkrati pa obstoječe zavarovalnice sodelujejo še z več kot 450 zunanji pogodbenimi prodajnimi oz.

distribucijskimi potmi. Skupaj torej več kot 1.000 oseb, ki danes delujejo v okviru štirih zavarovalnic.

Čeprav razlike niso drastične, pa le-te vseeno obstajajo. Vsaka od zavarovalnic uporablja v procesu prodaje in poprodajnih aktivnosti svoj informacijski sistem, svoj model planiranja prodaje, svoj način spremljanja rezultatov ter poprodajnih aktivnosti, svoj način izobraževanja itd. Dodaten izziv je dejstvo, da v Sloveniji obe zavarovalnici delujeta večinoma z istimi zunanjimi partnerji, vendar imata pri tem vsaka svoje pogoje, kar bo potrebno v soglasju z njimi poenotiti. To je delikaten proces, časa za dogovore pa bo izjemno malo. Na koncu pa je potrebno tudi paziti, da proces združevanja ne bo negativno vplival na obstoječe in bodoče stranke. Konkurenca namreč pozorno spremlja dogajanje in čaka na morebitne napake. Tega se je potrebno zavedati in hkrati storiti vse, da se tovrstnih priložnosti konkurenci ne omogoči (Sava Re d.d., 2016e).

Z nekaterimi podprojekti bodo usklajevanja potekala intenzivnejše kot z drugimi. V veliki meri je to povezano s tem, kako močno se procesi prepletajo, delno pa je to odvisno tudi od načina vodenja posameznega podprojekta. Glede na to, da gre za večji podprojekt, se naj naloge razdelijo na posamezne ožje skupine, ki bodo samostojno vodile določene aktivnosti. Odvijali se bodo posnetki stanj in pripravljale končne rešitve. S kolegi iz Hrvaške bodo stiki malo manj intenzivni, saj je fokus bolj na konsolidaciji poslovanja v Sloveniji. Oba Velebita delujeta zgolj na hrvaškem trgu, kjer med njima ni konkurence in praktično že delujeta operativno kot ena zavarovalnica. Intenzivnejše stike s hrvaškimi kolegi se pričakujejo takoj po združitvi (Sava Re d.d., 2016e).

Predvsem od dinamike uvajanja ustrezne informacijske podpore bo v največji meri odvisna tudi dinamika izvajanja poenotenja delovnih procesov, katera bo v polni meri mogoča šele z zagotovitvijo celovite informacijske podpore. Glede na dosedanje ugotovitve gre za proces, ki bo v polni meri zaključen šele v naslednjih treh do štirih letih.

V procesu združevanja si je torej potrebno nastaviti časovnico in ključne mejnike, katerim je nato potrebno slediti, da bo proces tekkel po planu. Kot sem že omenil, je potrebno je oblikovati projektno vodstvo, ki bo skrbelo za ključne naloge pri združevanju in vzpostavljanju nove združene zavarovalnice ter imenovanje vodij podprojektov za posamezna področja. V Tabeli 20 so prikazane faze za izvedbo uspešne strategije združevanja štirih zavarovalnic.

Tabela 20: Faze za izvedbo uspešne strategije združevanja štirih zavarovalnic

1. faza	<ul style="list-style-type: none"> • imenovanje projektnih vodij • osnutek makro-organizacijske sheme • analiza informacijskih sistemov • pregled obstoječih produktov kot podlaga za razvoj novih • poslovni načrt nove združene zavarovalnice • formalna oddaja dokumentacije za podružnico na Hrvaškem • predstavitev nove blagovne znamke in njene celostne podobe
2. faza	<ul style="list-style-type: none"> • interna komunikacija združevanja • predstavitev nove blagovne znamke zavarovancem, poslovnim partnerjem • izbor informacijskega sistema za novo produkcijo; rešitev za obstoječo produkcijo • predstavitev poteka združevanja po področjih: delavnice z vodji podprojektov • podpis pripojitvene pogodbe in načrt čezmejne združitve
3. faza	<ul style="list-style-type: none"> • makro, mezo organizacijska struktura nove zavarovalnice • priprava osnovnih procesov nove zavarovalnice • izbor produktov nove zavarovalnice • pripojitvene skupščine
4. faza	<ul style="list-style-type: none"> • izobraževanja zaposlenih o produktih in procesih
5. faza	<ul style="list-style-type: none"> • pravno-formalna združitve z vpisom v sodni register in vstop Zavarovalnice Sava na trg

Povzeto in prirjeno po Sava Re d.d., Mejniki v razvoju Zavarovalnice Sava, 2016h, str. 11.

4.6 Upravljanje zavarovalniške skupine štirih združenih zavarovalnic

Kot vsako podjetje, se tudi zavarovalnica v določeni fazi razvoja zave omejenih razvojnih možnosti na domačem trgu in začne proučevati svoje »izvozne« potenciale. Izpad prodaje na domačem trgu lahko nadomesti s prodajo v tujini. Širitev čez državne meje je ponavadi edina možnost za nadaljnji razvoj, saj družba lahko dosega nadpovprečno rast in prihodke na manj razvitih tujih trgih (v tem primeru je to hrvaški zavarovalni trg). Razlog tovrstne širitve pa je lahko tudi sodelovanje z zavarovanci, ki internacionalizirajo svojo dejavnost in potrebujejo zavarovalniške storitve na mednarodni ravni. Zavarovalništvo je panoga, ki je v svetu veliko bolj regulirana kot to velja za denimo trgovska ali proizvodna podjetja. Zato je pred izbiro strategije vstopa na ciljne trge treba le-te natančno proučiti (Košiček, 2006, str. 355).

Na globalnem ekonomskem trgu je uspelo v intenzivnem konkurenčnem okolju preživeti le organizacijam, ki so se hitro odzvale na spremenjene razmere. Na prvi pogled so bile spremembe povezane le z organizacijo dela, a preučevanje uspešnih in manj uspešnih organizacij je pokazalo, da so te spremembe precej globlje in sežejo na področje organizacijske kulture, torej nenapisanih pravil obnašanja. Če želimo v okolju intenzivne konkurence ne le preživeti, temveč biti tudi uspešni, potrebujemo vodje, ki bodo znali sodelavce in organizacijo popeljati v moderno organizacijsko kulturo. Eno od razsežnosti predstavlja prehod od usmerjenosti v procese k usmerjenosti k ljudem, saj so prav sodelavci oz. zaposleni ključni, t.i. neotipljivi kapital, ki pogosto predstavlja več kot pol

vrednosti družbe. V organizacijah so poudarjene naslednje vrednote: sodelovanje, timsko delo (in minimalna interna tekmovalnost), upravljanje s tveganjem, eksperimentiranje in inovativnost. V ospredju so »naložbe« v zaposlene, organizacijsko učenje in sposobnost razvoja (Štular, 2007, str. 597–601).

Pri upravljanju skupine je treba najprej spoštovati in upoštevati lokalne predpise ter razumeti razmere v gospodarskem okolju. Kjer je mogoče, se vpelje sodobne standarde poslovanja obvladujoče družbe. Če je po eni strani pomemben cilj rast zavarovalnice in njenega tržnega deleža, je po drugi strani ključna transparentnost poslovanja in obladovanje tveganj, ki jim je zavarovalnica izpostavljena. Obvladovanje tveganj, ki so jim izpostavljene zavarovalnice, ni poenoteno niti na razvitih zavarovalnih trgih držav članic EU, še slabše je urejeno v državah, v katerih se zavarovalni trg še razvija. Sistem upravljanja in razvoja odvisnih zavarovalnic mora zagotavljati učinkovit nadzor nad poslovanjem, prenašati dobro prakso in znanje v najširšem smislu, nuditi podporo pri izvajanju poslovnih procesov ter imeti pod nadzorom izvajanje nujnih korporativnih aktivnosti. Da bi dosegli omenjene cilje, se oblikuje niz ustreznih orodij, ki predstavljajo temelj upravljanja zavarovalniške skupine (Košiček, 2006).

Sistem poročanja v skupini združenih zavarovalnic mora biti nastavljen tako, da zagotovimo pravočasno seznanjenost o ključnih parametrih poslovanja in težavah. S spremljanjem poslovanja se nadzira uresničevanje poslovnega načrta in zazna razloge za morebitne odklone v poslovanju. Primeri poročil so finančno-računovodski podatki, poročila o poslovanju, o nadzorovanih dogodkih ipd. Zaradi lažje obdelave podatkov je poročanje standardizirano (oblikovno in vsebinsko poenoteno za vse članice skupine). Podatki se pošiljajo v predpisanih rokih (mesečno, trimesečno, letno) ali ob nastanku opazovanega dogodka. V dobi elektronskih komunikacij ne sme biti nikakršnih težav s pravočasnim prenosom podatkov, ne glede na oddaljenost (Košiček, 2006).

Projektno vodstvo mora dati jasne smernice vodjem posameznih podprojektov in seveda postavite roke do kdaj želijo imeti rešitve za posamezne procese. Nato pa vodje podprojektov izpeljejo zastavljene naloge predvsem na način, da si izmenjajo dobre prakse med zavarovalnicami, ki se združujejo. Iz vsake izluščijo najboljše in tako s prenosom znanja prenašajo dobre prakse in tehnologije s področja podpornih procesov. Tako družbe v skupini pridobijo osnovo za hitrejše in učinkovitejše združevanje in konkurenčno prednost na trgu.

Prenos tehnologij in procesov na odvisno zavarovalnico je potreben zaradi poenotenja ključnih poslovnih funkcij z obvladujočo družbo in zaradi razvojnih potreb odvisne družbe. Poenotenje produktov, poslovnih procesov in informacijske podpore na ravni zavarovalniške skupine se opravlja z namenom preprostejšega obvladovanja operativnih tveganj, poenostavitve in stroškovne racionalizacije postopkov dela, vpeljevanja racionalnejšega in do strank prijaznejšega poslovanja, povečanja dodane vrednosti,

izkoriščanja ekonomije obsega in ne nazadnje zaradi lažjega nadziranja poslovanja. Izvaja se na vseh pomembnejših področjih poslovanja družbe, kot so: zavarovalna stroka, informacijska tehnologija, finance, računovodstvo, organizacija ipd. (Košiček, 2006).

Obseg poenotenja procesov in produktov v novi združeni Zavarovalnici Sava je odvisen predvsem od strategije razvoja skupine, ki jo oblikuje lastnik skupaj s projektnim vodstvom. Strategija se lahko nasloni na popolni prevzem poslovnega modela največje zavarovalnice, ki je vključena v združevanje (v tem primeru je to Zavarovalnica Maribor), lahko prevzame le ključne procese ali pa se zavzame za način prenosa znanja in dobrih praks ter tako iz vsake izlušči najboljše. Menim, da je slednja najprimernejša strategija za zgodbo o uspehu na zavarovalniškem trgu. Da lahko to dosežemo, je potrebno s pravočasnim in sistematičnim izobraževanjem strokovnih služb in ciljno usmerjenim procesom prenosa znanja, ki mora biti vseskozi prisoten (seminarji, delavnice ipd.).

Orodja za podporo poslovnim procesom so najprej posledica prenesenega znanja na zavarovalnice, ki se združujejo in usmeritve po usklajenem delovanju nove združene zavarovalnice v aktivnostih tržnega in korporativnega komuniciranja. Potrebno je vzpostaviti kanale pomoči in sodelovanja strokovnih služb pri izvajanju poslovnih procesov. Pomoč se lahko nudi na različnih področjih: sprejemanje rizikov v zavarovanje, sozavarovanje, likvidacije zahtevnih škod, izvajanje naložbene politike, delovni procesi, podpora delovanju računalniških programov ipd. Za vsako podprto področje se izdelata protokol dela, ki določa obseg pomoči, kontaktne in odgovorne osebe ter pooblastila in odgovornosti (Košiček, 2006).

4.7 Sinergijski učinki združene zavarovalnice

Kot sem že na začetku magistrske naloge pojasnil, se morajo lastniki in vodstvo nove združene Zavarovalnice Sava osredotočiti na sinergije in analizirati pričakovane sinergijske učinke. Da se lastnikom obrestuje vlagati v »Projekt EU«, morajo slediti cilju, da bo seštevek enačbe $1 + 1 + 1 + 1 = 5$ ali več. Torej vsekakor več, kot do sedaj lastnikom prinaša seštevek vrednosti vseh štirih zavarovalnic skupaj.

Zavedati se je potrebno, da družbe oz. njihov management velikokrat razumejo pod pojmom sinergije le stroške in njihovo optimizacijo in premalokrat pomislijo na sinergije v rasti. Po mojem mnenju mora biti gonilna sila pri združevanju rast in prepoznavanje priložnosti na trgu, ki omogočajo rast. To je namreč ključ do uspešne združitve. Nevarno je namreč se osredotočiti le na stroškovne sinergije in ob tem zanemariti sinergije rasti. Ugotavljam, da se bodo pozitivni učinki združevanja odražali tako pri lastnikih kot tudi zaposlenih in pri vseh zavarovancih. Slednjim se namreč obeta izboljšana in bolj učinkovita storitev, hkrati se bodo podpirale lokalne skupnosti in morda se bo pod okrilje vzela še kakšna skupnost. Nenazadnje bodo zaposleni deležni novih možnosti in novih področij, hkrati pa se bo družba lažje razvijala ter bolj stabilno konkurirala na trgu. Trg se

bo razširil, k čemur najbolj stremijo lastniki družbe, ki jim bo skupaj s sinergijskim prihrankom nova družba pomenila tudi pomemben steber v celotni in celovito organizirani skupini. Glede na pričakovane pozitivne sinergijske učinke in načrtovane rezultate se pričakuje pozitivna sprejetost in podpora s strani delničarjev Pozavarovalnice Sava. Ob uspešno izpeljanem projektu združitve in učinkovitem komuniciranju se pričakuje tudi pozitivna sprejetost trga.

Sinergijski učinki segajo na več področij, cilj pa je, da se v novi združeni zavarovalnici intergirajo vsi ključni procesi na način, da bodo preslikali najboljše prakse iz vsake posamezne zavarovalnice, ki je predmet združitve. Potrebno bo optimirati poslovanje in si pri tem zadati širše cilje, ki bodo segali izven Slovenije. Namreč z združitvijo zavarovalnic v Sloveniji in na Hrvaškem se uresničujejo razvojne priložnosti na trgih EU. Na ta način bo nova združena Zavarovalnica Sava postala močna in finančno stabilna zavarovalnica, katere cilj je zavarovancem nuditi najboljšo uporabniško izkušnjo v vseh procesih sodelovanja ter konkurenčna zavarovanja. Združena moč znanja in izkušenj bo prinesla koristi tako zaposlenim kakor tudi končnim uporabnikom.

Menim, da bo združevanje končne sinergijske učinke doseglo nekaj let po polni konsolidaciji vseh zavarovalnic v eno, zato je trenutno o tem, kdaj se bodo vložki v združevanje povrnili, še preuranjeno govoriti. Da se bodo vsi procesi in produkti poenotili ter delovali na enotnih informacijskih bazah in programih, ocenjujem, da bo to v celoti doseženo nekje v roku dveh do treh let po pravno-formalni združitvi.

Po mnenju Ivanušiča se sinergijski učinki ocenjujejo na okoli 6 milijonov EUR, ki se bodo z racionalizacijo poslovanja dosegli v naslednjih štirih letih. Med glavne vire učinkov sodijo (Sava Re d.d, 2016f):

- izboljšani poslovni rezultat zaradi zmanjšanja notranje konkurence,
- pozitivni doprinos učinkovitejših poslovnih procesov,
- prihranki pri lokacijah,
- prihranki pri stroških tehnologije in
- prihranki pri racionalizaciji delovnih procesov.

David Kastelic, predsednik uprave Zavarovalnice Maribor, ocenjuje, da je nastajanje nove zavarovalnice odlična odskočna deska za širitev na trgih EU, torej v Sloveniji in na Hrvaškem ter kmalu tudi v druge države. Predvsem za hrvaški trg meni, da je sicer zahteven, a tako rekoč še neobdelan. V novi zavarovalnici je ogromno področij, kjer so lahko sinergijski učinki izjemno močni in to ne le stroškovni, ki se bodo pokazali zelo hitro. Vse štiri zavarovalnice imajo v odličnem kadru velikanski človeški potencial in ta bo na srednji in daljši rok zgodbo nove zavarovalnice vodil proti uspehom. Lastnik se je v skladu z dosedanjjo politiko vodenja skupine Sava Re odločil za mehak in ljudem prijazen

način optimiziranja kadrov, kar se je pred dvema letoma zgodilo tudi v Zavarovalnici Maribor (Sava Re d.d., 2016č).

4.8 Sinergije na hrvaškem trgu

Če se ozremo na hrvaški trg, sta v preteklosti bili hrvaški zavarovalnici pobudnici združevanja, saj je na trgu, kot je hrvaški, vendarle problem biti majhen. Potencial na hrvaškem trgu bo lažje izkoristiti, če bodo omenjeni zavarovalnici neposredno del velike skupine. Kot majhen igralec bi sami zelo težko prišli do 5 % tržnega deleža, kar je želja lastnika. V okviru nove Zavarovalnice Sava oz. Sava osiguranje na hrvaškem pa bodo do teh ciljev prišli lažje in hitreje. In to skozi proces, ki bo zaradi velikosti zavarovalnice manj stresen in z nižjimi stroški, kot če bi bili še naprej sami. Regulator zavarovalniškega trga na Hrvaškem s spremembami v zakonodaji namreč za majhne zavarovalnice določa iste stroške kot za velike. Na ta način bodo lahko kot del velike skupine delovali veliko bolj kakovostno in se lahko osredotočali na osnovni posel, torej na rast prodaje in rast tržnega deleža, manj pa se bodo ukvarjali z administrativnimi zadevami.

Zavarovalnici sta na hrvaškem trgu doslej delovali kot dve med seboj povezani podjetji z lastno prodajno mrežo. Ta prodajna mreža bo v okviru nove zavarovalnice in posledičnim potrdilom, da pripadajo večjemu sistemu, dobila še večji zagon za nadaljnje delo. Lahko se bodo bolj načrtno lotili sklepanja poslov z velikimi strankami. Poleg tega v okviru nove združene zavarovalnice ne bodo več potrebovali podvojenih delovnih mest, to pomeni, da zakonodaja od njih ne bo več zahtevala toliko aktuarjev, internih revizorjev, upravljavcev tveganj. Bolj se bodo lahko osredotočali na prodajo. So pa na področju izmenjave produktov tudi že doslej uporabljali poznanstva z Zavarovalnico Maribor in Zavarovalnico Tilia. Enega izmed produktov na področju življenjskega zavarovanja so v celoti vzeli od Zavarovalnice Maribor. Torej sodelovanje že obstaja in bo odslej potekalo še hitreje in lažje (Sava Re d.d., 2016d).

4.9 Priložnosti in nevarnosti združene zavarovalnice

S procesom združitve bo »boj« med Zavarovalnico Maribor in Zavarovalnico Tilia na slovenskem trgu končan, saj je cilj, da se čimprej poenotijo procesi in s tem zaživi enotni nastop združene zavarovalnice na trgu. Priložnost se kaže v produktih, ker je sedaj ob združitvi idealen čas, da se produkti vseh zavarovalnic primerjajo in se izluščijo prednosti vsakega. Medtem ko se slabosti posameznih produktov ob formiranju skupnih izločijo. Z združitvijo se napoveduje razvoj novih področij trženja v skupni zavarovalnici, in sicer trženje dopolnilnih zdravstvenih in pokojninskih zavarovanj ter razvoj spletne zavarovalnice, kar predstavlja izziv. V slednjem vidim veliko priložnost, saj še nobeni zavarovalnici ni uspelo naredi preboja na trgu s spletno zavarovalnico (razvoj inovativnih aplikacij za tablične računalnike in mobilne telefone).

Glavne priložnosti, ki jih vidim v oblikovanju nove združene Zavarovalnice Sava so naslednje:

- razvijanje sodobne organizacijske kulture,
- preseganje lokalnosti tržnih deležev in postati vodilni tudi izven trenutnih domicilov ter se pri konkuriranju obrniti navzven in ne več drug proti drugemu,
- izkoriščanje kadrovskega potenciala vseh družb ter z najboljšimi praksami zagotavljati podporo zavarovancem,
- razvijanje produktov ter prodajnih poti, ki dobo prilagojene novim tehnologijam in razvoju okolja,
- vzpostavitev stroškovno bolj učinkovitega sistema in posledično nuditi bolj konkurenčne cene storitev.

Tadej Avsec, predsednik uprave zavarovalnice Tilia, ocenjuje, da je odgovornostni trg v Sloveniji oz. v regiji, kjer je skupina Sava Re prisotna, razmeroma slabo razvit (predvsem poklicna odgovornost, proizvajalčeva odgovornost). Poleg tega vidi še veliko priložnost v razvoju produktov, vezanih na sodobne tehnologije, kar bo nova zavarovalnica omogočala (Sava Re d.d., 2016b).

Kot ključno nevarnost ocenjujem čas in energijo, ki jo bodo vsi deležniki namenjali procesu združevanja. Ta projekt namreč za sabo potegne ogromno usklajevanj in časa, ki ga bodo ključni kadri namenili temu procesu. Ob tem se bodo posledično manj posvetili poslu, ki je bistvenega pomena za uspešno poslovanje, kar ocenjujem kot veliko nevarnost, saj lahko ta »vakum« izkoristi konkurenca.

Naslednja nevarnost je delitev zaposlenih iz vsake zavarovalnice na »naši« in »vaši«. Vse sile je treba upreti, da se to ne bo zgodilo. Namreč, če se bo ustvarila takšna klima med zaposlenimi, bo poslovanje izredno oteženo in posledično manj uspešno, kot je sedaj poslovanje vsake zavarovalnice ločeno. Na vsak način je treba vso komunikacijo o združevanju voditi pravočasno in transparentno, da ne bo prišlo do delitve kot sem že omenil, ampak da bodo vsi zaposleni delovali enotno kot »mi skupaj«, v isti hiši, pod isto streho.

Ob izpolnitvi tega pogoja lahko združena zavarovalnica postane moderna institucija z modernimi sredstvi, ki bo z združitvijo delovala tako v Sloveniji kot na Hrvaškem. Ob tem se pojavlja priložnost za rast na trgih EU, saj bo skupna zavarovalnica postala močna in stabilna družba. Veliko priložnost za rast vidim na hrvaškem zavarovalnem trgu, ki je manj razvit od slovenskega in ima velik potencial za rast. Na hrvaškem trgu je tržni delež obeh zavarovalnic precej manjši in znaša trenutno cca. 1 %, kar predstavlja velik potencial za rast in povečanje tržnega deleža. Hrvaška je vsekakor dežela priložnosti za novo združeno zavarovalnico, ki bo s to združitvijo postala največja zavarovalna družba na hrvaškem trgu.

Ocenjujem, da bodo v združeni zgodbi pridobili vsi naši deležniki. Če združitev pogledamo z vidika zavarovancev, bo to zagotovo pozitivna zgodba. S tem bo nastala močna in finančno stabilna organizacija, ki bo v največji meri svoje poslovanje podredila odlični uporabniški izkušnji ter vlaganju v lokalno skupnost. Zavarovanci samega povezovanja ne bodo občutili, obeta pa se jim izbojšana in transparentnejša ponudba ter vsekakor učinkovitejša in celovitejša storitev. Iskale se bodo nove priložnosti za rast na obstoječem trgu z dodajanjem novih segmentov ter razvojem produktov v smeri najboljših rešitev za zavarovance. To vključuje tudi prilaganje produktov in organizacije splošnemu tehnološkemu napredku in uporabi sodobnih tehnologij v vsakodnevnem življenju.

Še naprej se bodo podpirale lokalne skupnosti in nenazadnje bodo zaposleni zagotovo deležni novih možnosti lastnega in kariernega razvoja ter delovanja na novih področjih. Hkrati se bo družba lažje razvijala ter bolj stabilno konkurirala na trgu, s čimer se bo še dodatno zavarovala zaposlitev. Družba bo pomembno razširila svoj trg in preko sinergijskih učinkov prihranila precej. Tako bo združena Zavarovalnica Sava tudi lastnikom doprinesla pomemben, združen steber v celotni in celovito organizirani skupini.

Po mnenju Filipovića se pri združitvi pojavi kriza identitete (v čem smo boljši od konkurence) in strah, ki je zelo pomembna komponenta. Pri posameznikih se namreč pojavljajo dileme kot so: ali bom še imel obstoječe delovno mesto, ali me bodo odpustili, ali bom zmožen izpeljati svoje zadolžitve ipd. Strah se ne da reševati na racionalen način. Pri združitvi družbe velikokrat delajo eno in isto napako, in sicer se preveč ukvarjajo same s sabo in premalo s poslom, kupci, trgov. To predstavlja veliko navarnost: konkurenca lahko to spretno izkoristi in v tem času »vakuma« spelje kupce k sebi. Največje nevarnosti v fazi integracije, ki vodijo do izgube posla so (Zavarovalnica Maribor d.d., 2016):

- pomanjkanje vodstva;
- slaba komunikacija;
- ni plana integracije;
- ni aktivnosti za zmanjšanje občutka tesnobe, negotovosti;
- preveč poudarka na stroških in premalo na rasti;
- preveč ozko gledanje na poslovanje (osredotočeno le navznoter);
- odhodi sposobnih kadrov;
- izguba ključnih strank;
- pomanjkanje zaupanja;
- vztrajanje pri nerealističnih sinergijah;
- spopad kultur;
- pomanjkanje skupne vizije;
- prepočasen prikaz rezultatov;
- neustrezno financiranje;
- sprejemanje odločitev iz političnih razlogov in na podlagi pritiskov različnih interesnih skupin.

Pri poenotenju produktov je potrebno iz vseh strani potegniti najboljše, to združiti in narediti nov produkt. Ne sme se zgoditi, da vsak vleče na svojo stran. Torej lastnik mora dati jasne smernice, da se to ne zgodi, kar je poleg jasne in pravočasne komunikacije ključno pri združevanju. Kot sem že omenil, je v tem procesu ključna komunikacija in zato bo treba vse organizacijske in kadrovske informacije ažurno poročati do zaposlenih, da ne bo prišlo do negotovosti in nemotiviranosti zaposlenih, kar je velika nevarnost. Če bo vsa komunikacija ažurna in transparentna, je to velika priložnost, saj bodo zaposleni bolj motivirani in bodo dosegali boljšo produktivnost in rezultate, saj jim bo nova skupna zavarovalnica izziv in ponudila jim bo možnost za napredovanje.

Tržni delež je izredno težko povečevati, izgubi se ga lahko pa zelo hitro. Na Hrvaškem je tržni delež skupine okrog 1 %, torej razmeroma majhen in bi ga res lahko hitro povečali. A pri tem bo treba biti strateško moder, saj bi se na hitro pridobljeni tržni delež sicer lahko izkazal za slab portfelj. Tudi na Hrvaškem bo treba na osnovi ustreznih podatkov in informacij definirati dobre potencialne segmente in jih napasti z nizko ceno. Tako bo prišlo do hitre in zdrave rasti, kar je velika priložnost. V Sloveniji imata zavarovalnici Maribor in Tilia skupaj slabih 20 % tržnega deleža zbranih premij. Torej je 80 % trga prostega in nova zavarovalnica ga lahko napade. Vendar bo treba nastopiti z novimi načini trženja, novimi tržnimi potmi, morda večjim poudarkom na direktni in internetni prodaji. S klasičnimi prijemi, na primer samo s cenovno politiko, ne bo preboja. Poleg tega se konkurenca na vsak napad hitro odzove s protinapadom. Izjemno velik potencial je v izboljšanju storitve in v novih tržnih poteh. Na vsak način bo treba ogromno vlagati in zelo pametno obvladovati ter optimizirati stroške. Kot ugotavlja Kastelic, imata Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia skupaj na slovenskem trgu 500.000 zavarovancev. To je zelo široka baza, ki ponuja dodatne možnosti cross-sellinga različnih produktov (Sava Re d.d., 2016č).

V prihodnosti bodo konkurenčne prednosti zavarovalnic izhajale iz naslovov, ki nam morda še niso znani. Prihaja val četrte industrijske revolucije, ki bo digitaliziral stvari okoli nas. Zaenkrat še ne znamo oceniti posledic te tehnološke revolucije, saj se dogaja neprimerno hitreje kot prejšnje tri, ko je vsaka trajala vsaj nekaj desetletij, če ne več. Spremembe bodo tektonske, o tem ni nobenega dvoma, kar nam bo prineslo nove poslovne priložnosti. Življenje, poslovanje in tveganja se bodo spreminjali, z njimi tudi potrebe strank in za to populacijo bo treba razviti nove produkte in predvsem nove storitve. Potrebe po zavarovanju se bodo spremenile in z njimi tudi ponudba nove združene Zavarovalnice Sava. Zato bo potrebno imeti fleksibilno organizacijo, sposobno hitrega definiranja ciljnih skupin, katerim bo prilagodila ponudbo z odlično uporabniško izkušnjo in rešitvijo problema. Pomembna okoliščina za zavarovalnice, poleg ostalih sprememb v družbi, je dejstvo, da prihajamo v verjetno daljše obdobje nizkih obrestnih mer. Gledano zgodovinsko so bile obrestne mere v preteklosti precej višje in je bil ob pravi naložbeni politiki donos portfelja primeren. Zavarovalnice se bodo vse težje zanašale na rezultate iz naložbenja, saj bo donos najverjetneje tudi v prihodnje padal, torej bo moralo biti osnovno poslovanje samo po sebi dobičkonosno. Zavarovalnice bodo postajale še konkurenčnejše in

vitkejše. Priložnosti bodo izkoriščali tisti, ki bodo imeli znanje in tehnologije za naslavljanje novih priložnosti (Sava Re d.d., 2016c).

4.10 Pomen korporativne družbene odgovornosti

Sodobna zavarovalnica s korporativno družbeno odgovornostjo utrjuje zaupanje zavarovancev, okolja, krepi ugled in si zagotavlja uspešno poslovanje. Korporativna družbena odgovornost predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobne družbe. Podjetje mora na tem področju delovati dolgoročno, strateško in sistematično. Le tako lahko ustvarja prave rezultate, ki se odražajo v poslovanju družbe. Dejstvo pa je, da je treba za strateško načrtovano korporativno družbeno odgovornost podjetja poglobljeno in temeljito pregledati lokalni in nacionalni trg, na katerem družba deluje. V literaturi najdemo različne opredelitve korporativne družbene odgovornosti. Ne moremo se opreti na nobeno enotno opredelitev, ki bi jo uporabljali in bi povzela, kaj pravzaprav korporativna družbena odgovornost pomeni in kakšni naj bodo s tem povezani vložki podjetja. Pomembnost korporativne družbene odgovornosti za družbe je premalo poudarjena. Seveda pa se morajo družbe same odločiti, da bodo sistematično izvajale korporativno družbeno odgovornost. Na področju zavarovalniške industrije ni opredeljena linija, s katero bi zavarovalnice ravnale. Nedvomno predstavlja v tujini korporativna družbena odgovornost za zavarovalnice pomemben element poslovanja, katerega se držijo. Izkazalo se je namreč, da se trg odziva na tovrsten način poslovanja zelo dobro. V Sloveniji je opaziti že kar nekaj pozitivnih zgledov korporativne družbene odgovornosti. Res pa je, da se zavarovalnice odločajo za uporabo korporativne družbene odgovornosti samostojno, in sicer tako, kot jo same razumejo (Jenko, 2007, str. 576–577).

Korporativna družbena odgovornost posamezne družbe pomeni, da je družba odgovorna za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnosti in njihovo okolje. Negativne vplive na družbo mora družba ugotoviti in jih skušati popraviti. To pa lahko pomeni, da se mora družba odpovedati delu dobička, če njena aktivnost resno prizadeva kakšno interesno skupino družbe. (Jaklič, 1996, str. 60). Družbena odgovornost družbe torej prispeva k uresničevanju začrtanih ciljev, in sicer izboljšati konkurenčnost, doseči odličnost in ustvariti trajnostno družbo.

V novi združeni Zavarovalnici Sava predlagam, da se ohrani večino sponzorskih dogovorov, ki so jih imele obstoječe štiri zavarovalnice. Predvsem tu mislim na vsa večja sponzorstva, saj je nemalokrat posledično vprašljiv obstoj združenja, dogodka in druge dejavnosti, v katero so doslej vlagale posamezne zavarovalnice. Le-te so do sedaj delovale kot podporniki športa, kulture, dobrotelosti oz. natančneje NK Maribor, KK Krka Telekom, Tenis Slovenija, HNK Rijeka, Zlate lisice, Ljubljanskega maratona, Festivala Lent, Borštnikovega srečanja, Festivala Ljubljana in številnih drugih. Ker obstoječa strategija nalaga vpetost v lokalno okolje, predlagam, da tudi v novi združeni zavarovalnici

še naprej podpirajo lokalne skupnosti in morda pod svoje okrilje vzamejo še kakšno skupnost, ki je do sedaj niso podpirali.

Zavarovalnica Maribor je bila v zadnjih nekaj letih še edini veliki podpornik vsega, kar se je dogajalo v Mariboru in širši regiji. Tu govorimo o podpori športu, kulturi, društvom. In ta podpora se je posledično pokazala v odličnih poslovnih rezultatih. Lokalno okolje pričakuje, da se velikost sponzorstev, donacij in pomoči ne bo zmanjšala. Nova zavarovalnica bi lahko v lokalna okolja, ki imajo svojo specifiko, v prvih letih delovanja svoj vložek celo povečala. To bi se lahko na srednji rok zelo dobro obrestovalo. Nevarno bi bilo ob spremembi imena zavarovalnice rezati še podporo lokalnemu okolju (Sava Re d.d., 2016č).

Pomembno vlogo pri razvoju korporativne družbene odgovornosti bo morala imeti tudi nova združena Zavarovalnica Sava, ki se bo morala za strategijo korporativne družbene odgovornosti odločiti že ob samem začetku svojega poslovanja in vzpostaviti korporativno blagovno znamko tudi na teh aktivnostih. Predlagam, da tudi Zavarovalnica Sava nadaljuje s projektom Dan Save Re in tako še naprej spodbuja udeležbo posameznega zaposlenega v družbeno koristnih in humanitarnih aktivnostih. Na ta način vsak posamezen kolektiv iz lokalne poslovne enote ali sektorja pomaga prizadetim in pomoči potrebnim ter depriviligiranim skupinam ljudi.

4.11 Obvladovanje tveganja v skupini Sava Re

Za uspešno izvedbo integracije je potreben proaktiven odnos do obvladovanja tveganja, ki temelji na učinkovitem in discipliniranem obvladovanju tveganja. Za družbo ni smiselno, da se tveganju izogiba, ampak se mora z njim spoprijeti. Za lažjo identifikacijo tveganja je potrebno opredeliti vprašanja in oblikovati predpostavke, najbolje kar po poslovnih funkcijah (proizvodnja, trženje, prodaja, distribucija itd). Za uspešno integracijo je potrebno zagotoviti kontinuirano obvladovanje tveganja (Habech et al., 2000, str. 137).

Zlasti največje zavarovalnice bodo morale razširiti svoje poslovanje v tujino, predvsem v sosednje države. Prodor na tuje trge je le prvi korak k širitvi, slediti mu morata še rast in razvoj trga. Širitev navzven je nujna, ker je domači zavarovalni trg premajhen za finančne institucije, ki bi bile po ekonomiji obsega konkurenčne v EU in na svetovnih trgih (Štiblar, 2003). Zavarovalnice lahko v ciljnih državah ustanovijo podružnico, prevzamejo delujočo zavarovalnico in z njo tržni delež ali pa ustanovijo novo zavarovalnico in pridobijo ustrezne licence za delo. Da bi dosegli cilje upravljanja hčerinske zavarovalnice, je predpogoj transparentnost poslovanja in obvladovanje tveganj, ki jim je zavarovalnica izpostavljena (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 296).

Iz procesov globalizacije izhajajo nova tveganja; z namenom zaščite pred povečanimi tveganji so bili sprejeti novi standardi varnosti poslovanja oziroma režimi varnosti, katerih namen je ohraniti solventnost finančnih institucij, nanašajo pa se na zahteve po kapitalski

ustreznosti, nadzoru in razkritju podatkov v sklopu tržne discipline (Štiblar, 2006). V zadnjih letih se je izoblikovala potreba po celovitejšem upravljanju s tveganji, ki vključuje oblikovanje ustrezne organizacijske strukture, funkcij in ustrezno delitev odgovornosti s področja upravljanja tveganj, pa tudi izboljššan in sistematično zasnovan sistem notranjih kontrol. Vodstva zavarovalnic morajo posebno pozornost namenjati ukrepom za obvladovanje tveganj, ki se nanašajo zagotavljanje kapitalne ustreznosti, pravočasno izpolnjevanje zapadlih obveznosti iz naslova sklenjenih zavarovalnih pogodb ter na upoštevanje omejitev pri tveganjih, ki so jim zavarovalnice izpostavljene pri posameznih oziroma vseh vrstah zavarovalnih poslov, ki jih opravljajo (Gorišek, 2005).

Ukrepi za obvladovanje finančnih tveganj se nanašajo na izdelavo pregleda tveganj, ki so jim zavarovalnice izpostavljene, oceno njihovega učinka, verjetnost njihove uresničitve in stroške upravljanja z njimi. Izpostavljenost tveganjem je treba nenehno spremljati, saj se lahko le tako sprejemajo ukrepi za njihovo zmanjšanje. Učinkovito upravljanje z operativnimi tveganji temelji na jasno izdelanem nadzornem mehanizmu in prednostni obravnavi teh tveganj. K njihovem obvladovanju prispeva sistem vodenja kakovosti po mednarodnih standardih, ki zajema vse poslovne procese v zavarovalnici, povezane z razvojem in izvajanjem zavarovalne dejavnosti premoženjskih in osebnih zavarovanj in upravljanjem finančnih sredstev (Dimovski & Volarič Prijatelj, 2008, str. 297).

Temeljni proces obvladovanja tveganja je vključen v sprotno delovanje zavarovalne institucije in je z vsebinskega zornega kota proces proučevanja izpostavljenosti tveganju in na tej osnovi odločitveni proces, pri čemer je učinkovitost procesa merjena v prepoznavnosti in finančni moči (Dvoršak Bugarija, 2005, str. 262).

V letu 2015 je skupina Sava Re pričela z bolj sistematičnim pristopom in sprejela politiko upravljanja operativnih tveganj, kar se bo nedvomno izvajalo tudi v Zavarovalnici Sava. Politika določa procese in odgovornosti pri upravljanju tovrstnih tveganj. Glavne skupine tveganj, ki so jim posamezne družbe skupine in skupina izpostavljene so (Sava Re d.d., 2016g, str. 173):

- tveganje notranjih in zunanjih prevar,
- zaposlitvene prakse in varnost na delovnem mestu,
- tveganja v povezavi s strankami, produkti in poslovno prakso,
- tveganje škode na fizičnih sredstvih,
- tveganje prekinitve poslovanja in napak sistema,
- tveganje pri upravljanju in izvajanju procesov ter
- tveganje skladnosti z zakoni in predpisi.

Značilnost operativnih tveganj je, da večinoma nastopajo skupaj z drugimi tveganji (na primer z zavarovalnimi in tržnimi), saj uresničeno operativno tveganje običajno povzroči povečanje enega od ostalih tveganj. Tako lahko, denimo, nedosleden prevzem v

pozavarovanje bistveno poveča zavarovalno tveganje. Za učinkovito upravljanje operativnih tveganj, družbe v skupini v skladu z usmeritvami politike upravljanja tveganj, vzpostavijo procese identifikacije, merjenja, spremljanja, upravljanja in poročanja o operativnih tveganjih (Sava Re d.d., 2016g, str. 173).

Družbe v skupini pri merjenju (ocenjevanju) operativnih tveganj uporabljajo predvsem ocenjevanje v katalogu tveganj ter analizo posameznih scenarijev. Z rednim ocenjevanjem tveganj dobi posamezna družba splošno sliko o svoji izpostavljenosti operativnim tveganjem. Služba za upravljanje tveganj redno spremlja identificirana tveganja in njihove ocene. V letu 2016 so družbe v skupini pričele spremljati svoja operativna tveganja tudi s pomočjo ključnih pokazateljev tveganj, katerih vrednosti bodo skrbniki tveganj oziroma organizacijske enote redno poročale službi za upravljanje tveganj. Na podlagi pridobljenih podatkov bo tako družba sledila spremembam svojega profila operativnih tveganj. Za obvladovanje operativnih tveganj imajo družbe v skupini vzpostavljen učinkovit sistem notranjih kontrol in sistem vodenja poslovnih procesov. Pomembna operativna tveganja družbe v skupini obvladujejo na naslednji način (Sava Re d.d., 2016g, str. 173–174):

- zavarovalniške goljufije posamezna družba v skupini obvladuje z vzpostavljenimi postopki za odkrivanje, preprečevanje zavarovalniških goljufij;
- za obvladovanje tveganj, povezanih z varnostjo informacijskih sistemov, imajo družbe v skupini izdelane varnostne politike v skladu s standardom ISO 27001. Dokumentacija upravljanja informacijske varnosti ima tri ravni: poslovnik informacijske varnosti, varnostne politike ter sistemski postopki in navodila;
- znotraj sistema upravljanja operativnih tveganj imajo družbe v skupini z namenom zagotavljanja neprekinjenega poslovanja tudi v primeru incidentov ali zunanjega dogodka, za vse kritične procese izdelan načrt neprekinjenega poslovanja. Na ta način skupina zmanjšuje tveganje nepripravljenosti na morebitne incidente in zunanje dogodke in posledično prekinitve poslovanja;
- za obvladovanje operativnih tveganj ima skupina za najpomembnejša področja poslovanja vzpostavljene ustrezno informacijsko podprte postopke in kontrole. Poleg tega tovrstno tveganje obvladuje tudi preko nadzora, ki ga opravlja notranja revizija, in z izobraževanjem ter ozaveščanjem zaposlenih.

Ocenjujem, da so za skupino še posebej pomembna tveganja, povezana z združitvijo EU zavarovalnic, ki lahko dolgoročno vplivajo na skupino in posamezne družbe v skupini. Združevanje zavarovalnic je projektno vodeno, znotraj projekta so opredeljena tudi tveganja, povezana s procesom združitve. Tveganja na projektu se bodo redno spremljala, in sicer predvsem z namenom pravočasne zaznave in reševanja težav, ki bodo nastali tekom trajanja projekta. Zaradi večjih projektov, ki potekajo v skupini, še posebno projekta združevanja štirih družb skupine znotraj EU, so se strateška tveganja v preteklem letu glede na leto 2014 povečala.

4.12 Vizija razvoja nove krovne blagovne znamke

4.12.1 Uvedba nove skupne blagovne znamke Zavarovalnica Sava

Razvoj identitete blagovne znamke zahteva dodatne odločitve o imenu, logotipu, barvah, sloganu in simbolu blagovne znamke. Do gradnje vezi z blagovno znamko pride, kadar kupci izkusijo, da družba izpolnjuje obljubo o koristi. Dejstvo je, da se blagovna znamka ne gradi z oglaševanjem, temveč z doživljanjem blagovne znamke. Vsi stiki kupca z zaposlenimi v družbi in komunikacijami družbe morajo biti pozitivni. Ideja o blagovni znamki ne bo zaživela, če vsak v družbi ne živi blagovne znamke (Kotler, 2004, str. 420–421).

Pri skupni strategiji se je potrebno zavedati pomena blagovne znamke. Namreč težko je reči kaj je bolje in kaj je slabše, le da je usklajeno. Razvoj blagovne znamke gre v smer povsem nove skupne blagovne znamke, ki se bo imenovala Zavarovalnica Sava oz. Sava osiguranje na hrvaškem trgu. Deležna bo celovite grafične preнове. Pri tem se pojavljajo razna razmišljanja, da ne more teči Sava skozi Maribor in podobno. Menim, da je potrebno razmišljati širše in gledati na celotno zgodbo z regionalnega vidika, predvsem v smislu: razmišljaj globalno, delaj lokalno. Namreč s poenotenim imenom se gradi skupna regijska zavarovalniška zgodba na Balkanu, ki bo omogočila boljšo prepoznavnost med kupci zavarovalniških storitev.

Blagovna znamka je največja vrednost, ki jo ima podjetje in strategija blagovne znamke je pomemben element v trženjski strategiji in nenazadnje v strategiji podjetja. Pojavljanje blagovne znamke je zunanja podoba strategije, ki jo uresničujemo preko zaposlenih in sodelavcev. Strategija blagovne znamke je temelj trženjske strategije, v kateri se določi ciljni segment potrošnikov in kakšne so značilnosti tega segmenta, ki mu mora slediti identiteta blagovne znamke.

Na vprašanje, kako se lotiti spreminjanja in razvoja nove blagovne znamke, ni mogoče odgovoriti enoznačno. Nekateri zagovarjajo ohranitev obstoječih blagovnih znamk zaradi njihove prepoznavnosti in zgodovine, drugi so mnenja, da je vzporedno z združitvijo potrebno razviti povsem novo blagovno znamko z novim skupnim imenom. Na podlagi raziskave trga in mojega razmišljanja bom prikazal svoje videnje glede nove blagovne znamke in imena Zavarovalnica Sava.

Glede na to, da bo šla nova združena zavarovalnica na trg z novim imenom in novo blagovno znamko Zavarovalnica Sava, je najprej potrebno preveriti kakšen bo odziv trga na spremembo imena ter kakšna je trenutna prepoznavnost in percepcija obstoječih blagovnih znamk. To bom prikazal s pomočjo raziskave družbe Aragon, ki se ukvarja s tržnim raziskovanjem, načrtovanjem in svetovanjem za potrebe sprejemanja dobrih poslovnih odločitev. Nato je smiselno narediti še test novega imena in ugotoviti ustreznost za novo krovno blagovno znamko, kar bom prikazal na podlagi analize podjetja Valicon, ki

je trženjsko svetovalna in raziskovalna družba (rezultati obeh raziskav so prikazani v prilogah magistrske naloge). Podatke od obeh raziskav sem pridobil kot zaupno interno gradivo skupine Sava Re. Odziv trga na spremembo imena in trenutno prepoznavnost obstoječih blagovnih znamk ter analizo sprejetja novega imena bom prikazal v nadaljevanju magistrske naloge. Izvedena je bila raziskava med zunanjo javnostjo in posebej med notranjo javnostjo.

4.12.2 Trenutna prepoznavnost ter percepcija obstoječih blagovnih znamk

Ob ustrezni komunikaciji verjamem, da bodo stranke prepoznale dodano vrednost, ki jo prinaša združitev. Tu namreč ne bo več štajerske ali druge zavarovalnice, temveč bo to sodobna, evropska zavarovalnica s sedežem v Mariboru. Strankam je potrebno z novo podobo in z novim imenom pokazati širino in usmerjenost v sodobne storitve. Združena zavarovalnica želi, da se od konkurence loči predvsem po uporabniški izkušnji na vseh korakih (pri sklepanju zavarovanja, likvidaciji škode, tarifaciji, tehnologiji, prodajnih mestih itd.) in to, da je zavarovancem ob strani od sklenitve zavarovanja pa vse do obnove ali izplačila škode. Vse zavarovalne pogodbe ostajajo v veljavi, ob obnovi pa bodo zavarovalne pogodbe dobile novo identiteto (novo znamko).

Cilj raziskave je pridobiti vpogled v prepoznavnost in pozicijo Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia v konkurenčnem okviru s preostalimi zavarovalnicami ter v času v primerjavi s preteklimi leti. S pomočjo raziskave družbe Aragon, ki zajema splošno populacijo v starosti od 18 do 58 let (delovno aktivno prebivalstvo) in velikost vzorca 1.692 anketirancev (52 % moških in 48 % žensk, povprečna starost anketirancev je 39 let) bom opredelil:

- prepoznavnost blagovnih znamk zavarovalnic in njihovih sloganov (glej Prilogo 6),
- potrošniški profil,
- nakupne dejavnike, ki vplivajo na odločitev o izbiri zavarovalnice,
- percepcijo zavarovalnic v konkurenčnem okviru (glej Prilogo 7).

Če pogledamo potrošniški profil, lahko ugotovimo, da imajo v 97 % gospodinjstev sklenjeno kakšno zavarovanje (pri čemer so izključena dopolnilna zdravstvena zavarovanja). V času ne prihaja do bistvenih odstopanj v posedovanju vsaj kakšnega zavarovanja v gospodinjstvu. Večina anketirancev sodeluje pri odločanju, ko se sklepa zavarovanja za osnovne dobrine v gospodinjstvu, od tega je 39 % oseb glavni odločevalec na tem področju. 11 % anketirancev ne odloča o sklepanju zavarovanj znotraj gospodinjstva. 97 % anketirancev ima v gospodinjstvu sklenjeno avtomobilsko zavarovanje. S 73 % sledi premoženjsko zavarovanje ter z 62% nezgodno zavarovanje. Glede na pogostost sklenitve zavarovanj sledita klasično življenjsko zavarovanje (40 %) in naložbeno življenjsko (33 %), kjer je v času zaznati negativen trend v deležu uporabe tega zavarovanja. V primerjavi s preteklim letom se je pomembneje znižal ravno delež

anketirancev, ki imajo sklenjeno naložbeno življenjsko zavarovanje. Od leta 2013 dalje je zaznati pozitiven trend v naraščanju preference Zavarovalnice Tilie na področju vseh treh glavnih zavarovanj (avtomobilsko, premoženjsko in življenjsko zavarovanje). Zavarovalnica Maribor od leta 2013 dalje beleži pozitiven trend v preferenci na področju avtomobilskih zavarovanj. Preferenca blagovnih znamk v primeru izenačenih pogojev in dejavnikov med zavarovalnicami je najvišja za blagovno znamko Triglav (40 %). Sledijo Adriatic Slovenica, Zavarovalnica Maribor (obe okrog 14 %) in Generali (12 %), na petem mestu se z 8 % nahaja blagovna znamka Tilia. Od leta 2013 dalje je zaznati pozitiven trend v moči blagovne znamke Tilie.

Anketiranci med nakupnimi dejavniki pri sklepanju zavarovanj največjo pomembnost pripisujejo pravično izplačani odškodnini, ponudbi zavarovanj po ugodni ceni ter dejstvu, da je odškodnina izplačana v dogovorjenem roku. Med pomembne nakupne dejavnike uvrščajo tudi razumljivo ponudbo zavarovalnih storitev, omogočanje prilagajanja zavarovanj potrebam zavarovancev, finančno stabilnost zavarovalnice, dobro strokovno podkovanost zaposlenih ter enostavno prijavo odškodninskega zahtevka. Manjšo težo med nakupnimi dejavniki pripisujejo temu, ali gre za mednarodno zavarovalnico, da ima le-ta razširjeno mrežo poslovalnic ter da omogoča sklepanje pogodb preko interneta.

Anketiranci Zavarovalnici Tilia v največji meri pripisujejo, da nudi širok spekter različnih zavarovanj (37 %) oz. ima celovito ponudbo (34 %), prilagodljivost agentov potrebam uporabnikom glede dogovorjanja za sestanek (34 %) in dobro strokovno podkovanost zaposlenih (32 %). V primerjavi s preteklim letom Zavarovalnici Tilia v večji meri pripisujejo, da ima celovito ponudbo, razširjeno mrežo poslovalnic, razumljivo ponudbo zavarovalnih storitev in finančno stabilnost. Zavarovalnici Maribor v največji meri pripisujejo, da nudi širok spekter različnih zavarovanj (46 %), ima celovito ponudbo (43 %) in razširjeno mrežo poslovalnic (43 %). V primerjavi s preteklim letom Zavarovalnici Maribor v večji meri pripisujejo, da odškodnino izplača v dogovorjenem roku, nudi enostavno prijavo odškodninskega zahtevka ter omogoča pravično izplačano odškodnino.

4.12.3 Strategija razvoja blagovne znamke – ukinitvev obstoječih blagovnih znamk in razvoj nove ali ohranitev obstoječih blagovnih znamk

Lahko se vprašamo ali bo z novim imenom zavarovalnice na trgu prišlo do zmešnjave z imeni. Glede na to, da Pozavarovalnica deluje v segmentu B2B in večinoma na tujih trgih ter kot taka ne komunicira pogosto s splošno javnostjo, menim, da ne bo prihajalo do zmešnjave. Leta 2013, ko je skupina Sava Re prevzela delež v Zavarovalnici Maribor, so se odločili za strategijo ločenih blagovnih znamk (angl. *multibranding*). Vendar se je na trgu prihajalo do kanibalizma med Zavarovalnico Maribor in Zavarovalnico Tilia, zato je sledila odločitev za združitev in za povsem novo skupno blagovno znamko oz. ime Zavarovalnica Sava, kar se mi zdi smiselna poteza.

Zaradi novega imena zavarovalnice bo v začetku novembra 2016 na stavbah obstoječih štirih zavarovalnic namesto dosedanjih logotipov, nameščen novi napis Zavarovalnica Sava. V tem primeru gre za združevanje štirih zavarovalnic, ki bodo na trgu nastopili kot nova skupna zgodba z novo blagovno znamko. Na ta način bodo vse štiri zavarovalnice skupaj prinesle nove in pozitivne spremembe na zavarovalniški trg. S tem se kaže priložnost, da se združijo najboljše lastnosti posameznih entitet in se jih skupaj poveže v novo uspešno družbo.

V skupini Sava Re, ki je 2013 prevzela Zavarovalnico Maribor pravijo, da bo ime povezovalo celotno regijo delovanja zavarovalnice. Kljub temu pa ostaja dejstvo, da bo z Zavarovalnico Maribor ugasnila ena najmočnejših blagovnih znamk v Mariboru in regiji. Novo ime je izbrano skrbno in menim, da je takšno, s katerim bodo lahko poslovali v Sloveniji kot v tujini. Ocenjujem, da je ime izbrano smiselno, saj je nevtralnno in je geografsko bolj primerno kot pa na primer Zavarovalnica Maribor, ki je vezano na ime mesta. Področje poslovanja na katerega cilja Zavarovalnica Sava, je geografsko večje in pokrije seveda vso področje, kjer teče reka Sava (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Albanija). Navedeno bo dokazano tudi z raziskavo trga.

Po drugi strani se sicer lahko vprašamo ali je odločitev skupine Sava Re, da združi zavarovalnice pod enim imenom in s tem ukine dve močni, uveljavljeni in prepoznavni blagovni znamki v Sloveniji (Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia), smiselna. V praksi se ponavadi zamenja ime blagovne znamke, ko se zgodi kaj slabega. Če se osredotočim na primer Zavarovalnice Maribor, ki ima okrog 43 % zavarovancev iz Maribora in okolice, ocenjujem, da bo ob preimenovanju zavarovalnice prišlo do nejevolje in dvomov pri zavarovancih in v lokalnem okolju. Namreč štajerski del Slovenije je navezan na to blagovno znamko in na tem delu je prisoten močan lokalni patriotizem. Res je, da Sava teče skozi države nekdanje Jugoslavije, je pa tudi res, da skozi Maribor ne teče. A po mojem mnenju to ni tako pomembno, bistveni sta namreč kakovost storitev in odzivnost do zavarovancev. Kot sem že navedel, se je potrebno zavedati, da posel delajo ljudje in ne ime blagovne znamke. Namreč ne govorimo več o štajerski zavarovalnici, temveč o evropski zavarovalnici s sedežem v Mariboru. Ker želijo pokazati širino, je težko nadaljevati z imenom Zavarovalnica Maribor. Poslovne funkcije bodo ostale v Mariboru, kjer bo ostala tudi kritična masa znanja in menim, da je to ključno za Maribor. Po moji oceni sedanje ime za takšne cilje ni primerno.

Zavarovalnica Maribor je v procesu nastajanja nove zavarovalnice v malo drugačnem položaju kot je zavarovalnica Tilia. Sedež nove zavarovalnice bo v Mariboru, a zavarovalnica seveda menja ime. In sicer v mesto prihaja ime, ki je lahko lokalnemu področju tuje. Zelo malo podjetij, zavarovalnic, bank ima namreč v svojem imenu naziv mesta, Zavarovalnica Maribor je bila ena redkih entitet, kjer je to še obstajalo. V tem procesu nastajanja nove zavarovalnice se jemlje lokalno zelo zavednim Štajercem neko identiteto, s katero so se v zadnjem času zelo poistovetili. Kastelic je prepričan, da se bo s

pametno načrtovanimi akcijami ime nove zavarovalnice tudi v Mariboru dalo zelo učinkovito komunicirati (Sava Re d.d., 2016č).

Pripadnost zavarovalnici, ki ponuja storitve, je pri lokalnem prebivalstvu povsem del tradicije in lojalnosti ljudi, saj se prenos dogaja tudi z generacije iz časa, ko še ni bilo široke ponudbe teh storitev, na novo generacijo. Ocenjujem, da se pri tem prenosu na novo ime lahko del strank izgubi. Načeloma v finančno-storitvenem sektorju, kot je zavarovalništvo, ni tako močna navezanost na blagovno znamko kot v produktnem delu pri nakupu avta, telefona ipd. Razlogi za menjavo teh znamk so običajno zelo banalni, večina ljudi pa na koncu tega ne naredi, čeprav se pritožujejo. Najbrž lahko obstoječe štiri zavarovalnice izgubijo določen del strank, pri katerih je prisoten močan lokalni patriotizem, ampak po mojem mnenju to ni poslovno uničujoč faktor.

4.12.4 Test novega imena in ustreznost nove krovne blagovne znamke

Raziskava je pokazala, da bodo sinergijski učinki združitve na daljši rok blagovno znamko Zavarovalnica Sava naredili bolj uspešno. Zavarovalnica z imenom Zavarovalnica Sava se je pokazala kot bolj prepoznavna na trgu in močno povezana z regijsko prisotnostjo. Zelena barva v prenovljeni podobi predstavlja reko Sava ob njenem izviru, ki povezuje celotno regijo delovanja zavarovalnice. Podoba pa predstavlja trdnost, neomajnost, ki jo vsebuje narava, ter skrbi za naš zanesljiv jutri. Večina asociacij na ime je pozitivnih in povezanih z zavarovalništvom. Torej ključna ugotovitev raziskave je, da bi bila zavarovalnica z imenom Zavarovalnica Sava na trgu prepoznavna in ima močno povezavo z regijsko prisotnostjo. Rezultati raziskave in ključne ugotovitve so prikazane v Prilogi 8.

4.12.5 Strategija pozicioniranja blagovne znamke

V skupini Sava Re želijo na trgu nastopiti enotno, s tem je njihova strategija povezana tudi z monolitno arhitekturo blagovne znamke, torej bo nova zavarovalnica ohranila ime in podobo Save Re. Vse družbe v skupini, z izjemo kosovskih, tako nosijo ime Sava v nazivu družbe. Odločitev je premišljena in in tudi preverjena z raziskavo v strokovni javnosti kot tudi med zaposlenimi in zunanjo javnostjo. Večina asociacij na novo ime se je izkazala za pozitivne in povezane z zavarovalništvom in tudi ključna ugotovitev je pokazala, da bi bila zavarovalnica z imenom Zavarovalnica Sava na trgu prepoznavna in močno povezana z regijsko prisotnostjo.

Nova krovna blagovna znamka je na trgu lahko močnejša, prav tako ne potrebuje dvojne komunikacije in trženja. Kot slab zgled primera dvojne komunikacije navajam primer Abanke in Banke Celje, ki je bila v letu 2015 pripojena Abanki. Namreč v poslovalnicah Banke Celje še vedno obstaja dvojna komunikacija blagovnih znamk. Znotraj poslovalnice je eno bančno okence namenjeno storitvam Abanke, drugo pa storitvam Banke Celje, kar po mojem mnenju pri uporabnikih ustvari občutek zmede in nejasnosti. Takega primera si v novi združeni zavarovalnici ne smemo privoščiti. Predlagam, da se ubere strategija

popolnega prehoda na novo blagovno znamko na »dan D«, kar mora biti udarno skomunicirano in oglaševano skozi vse komunikacijske kanale. Predlagam, da je najbolj udarna oglaševalska kampanja osredotočena na prva dva meseca po pravno-formalni združitvi (november in december 2016), nato pa v nekoliko manjšem obsegu v prvi polovici leta 2017. Na ta način bo javnost lahko uspešno prepoznala novo blagovno znamko na zavarovalnem trgu.

Zavarovalnica Sava se naj na trgu pozicionira kot prinašalec pozitivnih sprememb na zavarovalniški trg ter kot zavarovalnica, ki ustvarja tehnološko ozaveščeno in trajnostnemu razvoju zavezano družbo. Z novo blagovno znamko bi se morali identificirati kot družba, ki se zaveda, da gre pri zavarovanju za posameznika, okoli katerega je naravnana vloga nove združene zavarovalnice. Zavedati se je potrebno, da ne morejo preprečiti skrbi zaradi nepredvidljivega življenja, zato naj bo njihova glavna naloga, da te skrbi z ljudmi delijo. Z združitvijo Zavarovalnica Sava postaja druga največja zavarovalnica v regiji in pri tem je še kako pomembno kako se bo pozicionirala na trgu. Blagovna znamka Zavarovalnica Sava se naj razvija v smeri, da bodo ljudje spoznali, da zavarovanje niso le police in pogodbe, ampak da štejejo odnosi in odzivnost v trenutkih, ko zavarovanci to najbolj potrebujejo. Od konkurence se naj loči poglobljenost in razumevanje posameznika, saj si vsak posameznik po svoje predstavlja prevzemanje skrbi.

Prenovljeno podobo zaznamuje kristalno čista zelena barva, ki izhaja iz izvira reke Save. Znak temelji na reki Savi, ki povezuje celotno regijo, v kateri deluje skupina. Nova zavarovalnica z moderno evropsko korporativno kulturo bo presegla »lokalizacijo« trenutnih tržnih deležev. Postaja namreč druga največja zavarovalnica v regiji in z združitvijo vseh zavarovalnic skupine Sava Re v Sloveniji in na Hrvaškem uresničuje razvojne priložnosti na trgih EU.

SKLEP

Zavarovalnica, ki preraste lokalne okvire in postane regionalni igralec na trgu, mora imeti izdelano jasno strategijo ter se notranje organizirati za učinkovito upravljanje in razvoj zavarovalniške skupine. Njena najpomembnejša naloga je vzpostaviti sistem orodij za obvladovanje in razvoj skupine, ki je nujno potreben za doseganje ciljev zavarovalniške skupine.

Lastniki in vodstvo nove združene Zavarovalnice Sava se morajo osredotočiti na sinergije in analizirati pričakovane sinergijske učinke. Da se lastnikom obrestuje vlagati v »Projekt EU«, kakor je poimenovan projekt združevanja štirih zavarovalnic znotraj skupine Sava Re, morajo slediti cilju, da bo seštevek enačbe $1 + 1 + 1 + 1 = 5$ ali več. Torej vsekakor več, kot trenutno lastnikom prinaša seštevek vrednosti vseh štirih zavarovalnic skupaj. Pri združitvi je potrebno slediti cilju rasti in iskanju priložnosti kako rast doseči ter se ne preveč osredotočati na stroškovne sinergije. Slednje lahko ogroži uspešno zgodbo o

združitvi. Pred samo združitvijo je potrebno realno oceniti potencialne sinergije, ki so podlaga za nadaljnjo uspešno strategijo združevanja.

Naloga managementa je, da sinergije stvarno ocenjuje in jih izkorišča. Gonilna sila združitve mora biti rast, saj prepoznavanje priložnosti za rast družbe in njihova realizacija, predstavljata ključ do uspešne integracije in uresničitve glavnih ciljev združitve. Zelo pomembno pa je, da družba realno ovrednoti potencialne sinergije, saj to omogoča oblikovanje ustrezne strategije združitve.

Skozi magistrsko nalogo ugotavljam, da se bodo pozitivni učinki združevanja odražali tako pri lastnikih kot tudi zaposlenih in pri vseh zavarovancih. Slednjim se namreč obeta izboljšana in učinkovitejša storitev, hkrati se bodo podpirale lokalne skupnosti in morda se bo pod okrilje vzela še kakšna skupnost. Nenazadnje bodo zaposleni deležni novih možnosti in novih področij, hkrati pa se bo družba lažje razvijala ter bolj stabilno konkurirala na trgu. Trg se bo razširil, k čemur najbolj stremijo lastniki družbe, ki jim bo skupaj s sinergijskim prihrankom nova družba pomenila tudi pomemben steber v celotni in celovito organizirani skupini. Glede na pričakovane pozitivne sinergijske učinke in načrtovane rezultate se pričakuje pozitivna sprejetost in podpora s strani delničarjev. Ob uspešno izpeljanem projektu združitve in učinkovitem komuniciranju se pričakuje tudi pozitivna sprejetost trga.

Sinergijski učinki segajo na več področij, cilj pa je, da se v novi združeni zavarovalnici intergirajo vsi ključni procesi na način, da bodo preslikali najboljše prakse iz vsake posamezne zavarovalnice, ki je predmet združitve. Potrebno bo optimirati poslovanje in si pri tem zadati širše cilje, ki bodo segali izven Slovenije. Namreč z združitvijo zavarovalnic v Sloveniji in na Hrvaškem se uresničujejo razvojne priložnosti na trgih EU. Na ta način bo nova združena Zavarovalnica Sava postala močna in finančno stabilna zavarovalnica, katere cilj je zavarovancem nuditi najboljšo uporabniško izkušnjo v vseh procesih sodelovanja ter konkurenčna zavarovanja. Združena moč znanja in izkušenj bo prinesla koristi tako zaposlenim kakor tudi končnim uporabnikom. S procesom združitve bo »boj« med Zavarovalnico Maribor in Zavarovalnico Tilia na slovenskem trgu končan, saj je cilj, da se čimprej poenotijo procesi in s tem zaživi enotni nastop združene zavarovalnice na trgu. Priložnost se kaže v produktih, ker je sedaj ob združitvi idealen čas, da se produkti vseh zavarovalnic primerjajo in se izluščijo prednosti vsakega ter poenotijo. Medtem ko se slabosti posameznih produktov ob formiranju skupnih izločijo. Z združitvijo se napoveduje razvoj novih področij trženja v skupni zavarovalnici, in sicer trženje dopolnilnih zdravstvenih in pokojninskih zavarovanj ter razvoj spletne zavarovalnice, kar predstavlja izziv. V slednjem vidim veliko priložnost, saj še nobeni zavarovalnici ni uspelo naredi preboja na trgu s spletno zavarovalnico.

V procesu združevanja je ključna pravočasna, jasna in transparentna komunikacija in zato bo treba vse organizacijske in kadrovske informacije ažurno poročati do zaposlenih, da ne

bo prišlo do negotovosti in nemotiviranosti zaposlenih, kar je lahko velika nevarnost. Če bo vsa komunikacija ažurna, je lahko to velika priložnost, saj bodo zaposleni bolj motivirani in bodo dosegali boljšo produktivnost in rezultate, saj jim bo nova skupna zavarovalnica lahko izziv in ponudila jim bo možnost za napredovanje. Kot ključno nevarnost ocenjujem čas in energijo, ki jo bodo vsi deležniki namenjali procesu združevanja. Namreč gre za projekt, ki je zahteven in za sabo potegne ogromno usklajevanj ter časa, ki ga bodo ključni kadri namenili temu procesu. Ob tem se bodo posledično manj posvetili poslu, ki je bistvenega pomena za uspešno poslovanje, kar ocenjujem kot veliko nevarnost, saj lahko ta »vakum« izkoristi konkurenca. Naslednja nevarnost je delitev zaposlenih iz vsake zavarovalnice na »naši« in »vaši«. Vse sile je treba upreti, da se to ne bo zgodilo. Namreč, če se bo ustvarila takšna klima med zaposlenimi, bo poslovanje izredno oteženo in posledično manj uspešno, kot je sedaj poslovanje vsake zavarovalnice ločeno. Na vsak način je treba vso komunikacijo o združevanju voditi pravočasno in transparentno, da ne bo prišlo do delitve med zaposlenimi, ampak da bodo vsi zaposleni delovali enotno kot »mi skupaj«, v isti hiši, pod isto streho.

Menim, da bo združevanje končne sinergijske učinke doseglo nekaj let po polni konsolidaciji vseh zavarovalnic v eno. Da se bodo vsi procesi in produkti poenotili ter delovali na enotnih informacijskih bazah in programih, ocenjujem, da bo to v celoti doseženo nekje v roku dveh do treh let po pravno-formalni združitvi. Ocena sinergijskih učinkov združitve v skupini Sava Re je dovolj visoka, da je smiselno izpeljati projekt združitve štirih zavarovalnic. Po mnenju lastnikov se pričakuje v treh letih od 5 do 6 milijonov EUR pozitivnih učinkov na rezultat skupine, kar je vsekakor rezultat, ki na nivoju skupine upravičuje združitve štirih zavarovalnic.

Ob združitvi v začetku novembra 2016 in nato še v nadaljnih dveh do treh letih, bo potrebno vse sile upreti v poenotenje procesa in produktov, predvsem v smeri izboljšav. Tako se bo na srednji rok gradila uspešna združena zavarovalnica, ki bo delovala v smeri pozitivnega odnosa do strank, večje ažurnosti, odzivnosti ter zmanjšanju birokracije. Strategija mora biti razvojno naravnana in se ne sme podrediti osebnim ali kakšnih drugim koristim ter pritiskom zunanjega okolja oz. politike. V praksi je ugotoviti, da se žal dogaja obratno. Vodilni morajo vleči odgovorne poteze, ki prinašajo dobro za zavarovance, zaposlene, lastnike, lokalno okolje.

Kakšno vizijo razvoja blagovnih znamk izbrati – ali ohranitev obstoječih ali uvedba povsem nove blagovne znamke z ukinitvijo obstoječih?

Glede vizije razvoja blagovnih znamk je ugotovljeno, da v skupini Sava Re želijo na trgu nastopiti enotno, s tem je njihova strategija povezana tudi z monolitno arhitekturo blagovne znamke, torej bo nova zavarovalnica ohranila ime in podobo Save Re. Vse družbe v skupini, z izjemo kosovskih, tako nosijo ime Sava v nazivu družbe. Odločitev je premišljena in tudi preverjena z raziskavo v strokovni javnosti kot tudi med zaposlenimi in

zunanjostjo. Večina asociacij na novo ime se je izkazala za pozitivne in povezane z zavarovalništvom in tudi ključna ugotovitev je pokazala, da bi bila zavarovalnica z imenom Zavarovalnica Sava na trgu prepoznavna in močno povezana z regijsko prisotnostjo.

Zaradi novega imena zavarovalnice bo v začetku novembra 2016 na stavbah obstoječih štirih zavarovalnic namesto dosedanjih logotipov, nameščen novi napis Zavarovalnica Sava oz. Sava osiguranje. V tem primeru gre za združevanje štirih zavarovalnic, ki bodo na trgu nastopili kot nova skupna zgodba z novo blagovno znamko. S tem se kaže priložnost, da se združijo najboljše lastnosti posameznih entitet in se jih skupaj poveže v novo uspešno družbo.

Prenovljeno podobo blagovne znamke zaznamuje kristalno čista zelena barva, ki izhaja iz izvira reke Save. Znak temelji na reki Savi, ki povezuje celotno regijo, v kateri deluje skupina. Podoba ima močno sporočilo, saj predstavlja trdnost, neomajnost, ki jo vsebuje narava, ter skrbi za naš zanesljiv jutri. Nova zavarovalnica z moderno evropsko korporativno kulturo bo presešla »lokalizacijo«
trenutnih tržnih deležev. Postaja namreč druga največja zavarovalnica v regiji in z združitvijo vseh zavarovalnic skupine Sava Re v Sloveniji in na Hrvaškem uresničuje razvojne priložnosti na trgih EU.

V skupini Sava Re, ki je 2013 prevzela Zavarovalnico Maribor pravijo, da bo ime povezovalo celotno regijo delovanja zavarovalnice. Kljub temu pa ostaja dejstvo, da bo z Zavarovalnico Maribor ugasnila ena najmočnejših blagovnih znamk v Mariboru in regiji. Novo ime je izbrano skrbno in menim, da je takšno, s katerim bodo lahko poslovali v Sloveniji kot v tujini. Ocenjujem, da je ime izbrano smiselno, saj je nevtrarno in je geografsko primernejše kot pa na primer Zavarovalnica Maribor, ki je vezano na ime mesta. Področje poslovanja na katerega cilja Zavarovalnica Sava, je geografsko večje in pokrije seveda vso regijo, kjer teče reka Sava.

Po drugi strani se sicer lahko vprašamo ali je odločitev skupine Sava Re, da združi zavarovalnice pod enim imenom in s tem ukine dve močni, uveljavljeni in prepoznavni blagovni znamki v Sloveniji (Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia), smiselna. Če se osredotočim na primer Zavarovalnice Maribor, ki ima okrog 43 % zavarovancev iz Maribora in okolice, ocenjujem, da bo ob preimenovanju zavarovalnice prišlo do nejevolje in dvomov pri zavarovancih in v lokalnem okolju. Namreč štajerski del Slovenije je navezan na to blagovno znamko in na tem delu je prisoten močan lokalni patriotizem. Res je, da Sava teče skozi države nekdanje Jugoslavije, je pa tudi res, da skozi Maribor ne teče. A po mojem mnenju to ni tako pomembno, bistveni sta namreč kakovost storitev in odzivnost do zavarovancev. Potrebno se je zavedati, da posel delajo ljudje in ne ime blagovne znamke. Poleg vsega pa je na trgu prihajalo do kanibalizma med Zavarovalnico Maribor in Zavarovalnico Tilia, zato je odločitev za združitev in za povsem novo skupno blagovno znamko oz. ime Zavarovalnica Sava, smiselna.

Ob ustrezni komunikaciji verjamem, da bodo stranke prepoznale dodano vrednost, ki jo prinaša združitev. Tu namreč ne bo več štajerske ali druge zavarovalnice, temveč bo to sodobna, evropska zavarovalnica s sedežem v Mariboru. Strankam je potrebno z novo podobo in z novim imenom pokazati širino in usmerjenost v sodobne storitve. Združena zavarovalnica želi, da se od konkurence loči predvsem po uporabniški izkušnji na vseh korakih in to, da je zavarovancem ob strani od sklenitve zavarovanja pa vse do obnove ali izplačila škode. Vse zavarovalne pogodbe ostajajo v veljavi, ob obnovi pa bodo zavarovalne pogodbe dobile novo identiteto (novo znamko).

S pomočjo raziskave družbe Aragon sem pridobil vpogled v prepoznavnost in pozicijo Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia v konkurenčnem okviru s preostalimi zavarovalnicami. Glede prepoznavnosti blagovnih znamk je ugotovljeno, da je Zavarovalnica Triglav blagovna znamka, ki pride prva na misel večini anketirancev. Na drugem mestu se nahajata zavarovalnici Adriatic Slovenica in Zavarovalnica Maribor, Zavarovalnica Tilia se nahaja na četrtem mestu, skupaj z zavarovalnico Generali. Zavarovalnica Tilia je bolj prepoznavna v JV regiji, Zavarovalnica Maribor v Podravske in Koroške regiji, medtem ko je Adriatic Slovenica bolj poznana v zahodni Sloveniji. Zavarovalnica Grawe je bolj prepoznavna na Notranjskem in na obali, Zavarovalnica Triglav v osrednji Sloveniji, na Gorenjskem in v Notranjsko-kraški ter Savinjski regiji. Zavarovalnica Ergo pa je najbolj prepoznavna v osrednji Sloveniji.

Od leta 2013 dalje je zaznati pozitiven trend v naraščanju preference zavarovalnice Tilie na področju vseh treh glavnih zavarovanj (avtomobilsko, premoženjsko in življenjsko zavarovanje). Zavarovalnica Maribor od leta 2013 dalje beleži pozitiven trend v preferenci na področju avtomobilskih zavarovanj. Preferenca blagovnih znamk v primeru izenačenih pogojev in dejavnikov med zavarovalnicami je najvišja za blagovno znamko Triglav, sledijo Adriatic Slovenica, Zavarovalnica Maribor in Generali, na petem mestu se nahaja blagovna znamka Tilia.

Percepcija obstoječih blagovnih znamk zavarovalnic je prikazana s postopkom prikazovanja vprašanj o pomembnosti lastnosti zavarovalnic na podlagi 17 lastnosti. Med pomembnimi lastnostmi anketiranci Zavarovalnici Tilia v večji meri pripisujejo, da je strokovna, uspešna ter da nudi dobro razmerje med ceno in storitvami. Med tistimi lastnostmi, ki so še pomembne, Zavarovalnici Tilia v nekoliko v manjši meri pripisujejo, da je zaupanja vredna, varna ali zanesljiva zavarovalnica. Zavarovalnici Tilia se pripisujejo naslednje lastnosti: domača in znana, vendar gre v tem primeru za lastnosti, ki so anketirancem manj pomembne. Med pomembnimi lastnostmi anketiranci Zavarovalnici Maribor v večji meri pripisujejo, da je uspešna, strokovna in stabilna zavarovalnica. Med tistimi lastnostmi, ki so še pomembne, Zavarovalnici Maribor v nekoliko v manjši meri pripisujejo, da nudi dobro razmerje med ceno in storitvami, da gre za varno in zaupanja vredno zavarovalnico. Med manj pomembnimi lastnostmi se Zavarovalnica Maribor povezuje z lastnostmi, da gre za domačo, znano in izkušeno zavarovalnico.

V magistrski nalogi sem analiziral testiranje novega imena združene zavarovalnice in ustreznost nove krovne blagovne znamke. Raziskava družbe Valicon je pokazala, da bodo sinergijski učinki združitve na daljši rok blagovno znamko Zavarovalnica Sava naredili bolj uspešno. Večina asociacij na ime je pozitivnih in povezanih z zavarovalništvom. Torej ključna ugotovitev raziskave je, da bi bila zavarovalnica z imenom Zavarovalnica Sava na trgu prepoznavna in ima močno povezavo z regijsko prisotnostjo. Nova krovna blagovna znamka je na trgu lahko močnejša, prav tako ne potrebuje dvojne komunikacije in trženja. Predlagam, da se ubere strategija popolnega prehoda na novo blagovno znamko na »dan D« ob združitvi v začetku novembra 2016, kar mora biti udarno skomunicirano in oglaševano skozi vse komunikacijske kanale.

Kljub združitvi in uvedbi nove blagovne znamke ter ukinitvi obstoječih že uveljavljenih blagovnih znamk, se je potrebno zavedati, da posel smo ljudje in tega ne smemo nikoli pozabiti. Če uporabim prisposodbo, menim, da je posel kot igra na fliperju – ko zmagaš igro na fliperju, dobiš zastoj novo igro in s tem možnost za novo zmago. Glede na navedeno lahko zaključim z ugotovitvijo, da je zmagovita strategija za uspeh nove združene zavarovalnice lahko samo kombinacija pozitivne energije, strokovnosti, jasno začrtanih ciljev, vizije, izredne motivacije in volje. Prenašati se mora od vodstva do vseh zaposlenih in prodajne mreže, ki dejansko dela na terenu in se bori za zavarovalnico. Odločilnega pomena za uspeh bo popolna medsebojna povezanost vodstva z zaposlenimi. Vodstvo mora biti zgled zaposlenim in delovati enotno, vsi njegovi člani si morajo med seboj zaupati, deliti znanje in ideje ter vizijo. Vso energijo morajo usmerjati v posel, ljudi, motivacijo. Vse to vodi v izboljšanje storitve in prebojno energijo vseh zaposlenih v skupini Sava Re. Ob vsem navedenim je bistvena odsotnost parcialnih interesov zunanjega okolja in politike. Le tako bo lahko dosežen rezultat združitve $1 + 1 + 1 + 1 = 5$ ali več in bomo lahko čez čas govorili o zgodbi o uspehu na regionalnem zavarovalnem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Arhar, F. (2003). Konsolidacija finančnega trga s poudarkom na zavarovalništvu. *Zbornik 10. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 27–39). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
2. Bardwell, D., & Rooley, R. (1997). *European insurance handbook*. London: Coopers & Lybrand.
3. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Boncelj, J. (1983). *Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Založba Obzorja.
5. Brigham, F. E., & Daves, R. P. (2002). *Intermediate financial management* (7th ed.). Forth Worth: Thomson Learnig.
6. Brouthers, D. K., Van Hastenburg, P., & Van den Ven, J. (1998). *If most merger fail why are they so popular*. Oxford: Long Range Plananig.
7. Butina, V. (2006). Vpliv sprememb v globalnem poslovnem okolju na organiziranost zavarovalnic. *Zbornik 13. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 305–318). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
8. Cirman, P., Rankov, S., Modic, T., & Vuković, V. (2016, 11. maj). Potrjeno: Hrvati v naskoku na drugo največjo zavarovalniško skupino v Sloveniji. *Siol.net*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/gospodarstvo/potrjeno-hrvati-v-naskoku-na-drugo-najvecjo-zavarovalnisko-skupino-v-sloveniji-416987>
9. Dimovski, V., & Volarič Prijatelj, J. (2008). Izzivi in dileme slovenskih zavarovalnic v pogojih globalizacije. *Zbornik 15. dnevi slovenskega zavarovalništva – 2. del* (str. 285–304). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
10. Dvoršak Bugarija, J. (2005). *Obvladovanje tveganja: v zavarovalnih finančnih institucijah*. Ljubljana: Pegaz International.
11. Epstein, J. M. (2004). *The drivers of success in post-merger integration, organizational dynamics*. Nebraska: Elsevier.
12. Flis, S. (1999). *Zbrani spisi o zavarovanju – IV. knjiga, Oris dr. Boncljeve teorije zavarovanja*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
13. Gaughan, A. P. (1999). *Mergers, acquisitions and corporate restructurings* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
14. Gorišek, J. (2005). Zavarovalni nadzor v EU in priprava direktive solventnost II. *Zbornik 12. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 1–18). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
15. Habeck, M. M., Kröger, F., & Träm, M. R. (2000). *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
16. Hampton, J. J. (1993). *Financial management of insurance companies*. New York: Amacom.
17. Hartman, R. (2006). Globalni izzivi in odzivi zavarovalništva. *Zbornik 13. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 291–304). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.

18. Hollensen, S. (2001). *Global marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
19. Ivanjko, Š. (1999). *Uvod v zavarovalno pravo*. Maribor: Pravna fakulteta.
20. Jaklič, M. (1996). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Jenko, B. (2007). Pomen korporativne družbene odgovornosti v zavarovalništvu. *Zbornik 14. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 576–593). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
22. Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford: University Press.
23. Košiček, A. (2006). Upravljanje zavarovalniške skupine. *Zbornik 13. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 355–368). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
24. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). Zagreb: Naklada Mate.
25. Lahovnik, M. (2005). *Združitve in prevzemi podjetij: gradiva za predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Lebe – Čačić, S. (2008). Vstop zavarovalnic na tuje trge: strateška analiza in izbira tujih trgov. *Zbornik 15. dnevi slovenskega zavarovalništva – 2. del* (str. 235–244). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
27. Mramor, D., & Bitenc, M. (2008). Zavarovalni trgi Jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav: potencial razvoja. *Zbornik 15. dnevi slovenskega zavarovalništva – 2. del* (str. 245–266). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
28. Novak, M. (2008). Finančni konglomerat – priložnost ali omejitve. *Zbornik 15. dnevi slovenskega zavarovalništva – 2. del* (str. 419–430). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
29. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 83/2001.
30. Petrič, T. (2003). So sinergije le mit? *Manager*, 2003(4), 50–52.
31. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: konceptualni model*. Kranj: Organizacija.
33. Sava Re d.d. (2016a). *Intervju s Polono Pirš Zupančič, izvršno direktorico strateških financ in kontrolinga v skupini Sava Re* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
34. Sava Re d.d. (2016b). *Intervju s Tadejem Avsecem, predsednikom uprave Zavarovalnice Tilia* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
35. Sava Re d.d. (2016c). *Intervju z Borisem Medico, vodjem projekta združevanja* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
36. Sava Re d.d. (2016č). *Intervju z Davidom Kastelicem, predsednikom uprave Zavarovalnice Maribor* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
37. Sava Re d.d. (2016d). *Intervju z Draženom Kulićem, predsednikom uprave Velebit osiguranje, d. d., in Tiborjem Kraljem, predsednikom uprave Velebit životno osiguranje, d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
38. Sava Re d.d. (2016e). *Intervju z Miho Pahulje, vodjem podprojekta trženje* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.

39. Sava Re d.d. (2016f). *Intervju z Zvonkom Ivanušičem, predsednikom uprave Pozavarovalnice Sava* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
40. Sava Re d.d. (2016g). *Letno poročilo skupine Sava Re d.d.* Ljubljana: Sava Re d.d.
41. Sava Re d.d. (2016h). *Mejniki v razvoju Zavarovalnice Sava* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
42. Sava Re d.d. (2016i). *Načrt čezmejne združitve in pogodba o pripojitvi* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
43. Sava Re d.d. (2016j). *Prepoznavnost in percepcija blagovnih znamk zavarovalnic v času* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
44. Sava Re d.d. (2016k). *Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko* (interno gradivo). Ljubljana: Sava Re d.d.
45. Slovensko zavarovalno združenje. (2015). *Statistični zavarovalniški bilten 2015*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
46. Sudarsanam, S. (1995). *The essence of mergers and acquisitions*. London: Prentice Hall.
47. Širca, B. (2005). *Slovensko zavarovalništvo ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Štiblar, F. (2003). Zavarovalništvo v Sloveniji v okviru razvoja finančnega sektorja – napoved razvoja in vizija strategije. *Zbornik 10. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 41–64). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
49. Štiblar, F. (2006). Zavarovalništvo v povezovanju med seboj in z drugimi institucijami finančnega sektorja. *Zbornik 13. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 47–76). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
50. Štiblar, F., & Šramel, F. (2008). *Zavarovalništvo Slovenije v 21. stoletju*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
51. Štular, S. (2007). Moderna organizacijska kultura: od procesov k ljudem. *Zbornik 14. dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 594–602). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
52. Tajnikar, M. (2000). *Pripojitve, spojitve in prevzemi. I. strokovno posvetovanje Zdržitve in prevzemi gospodarskih družb*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
53. Urbanija, A. (2000). Veliko porok, a tudi pogrebov. *Manager*, 2000(6), 48–51.
54. Weston, J. F., Siu, A. J., & Johnson, A. B. (2001). *Takeovers, restructuring and corporate governance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
55. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09-UPB, 33/1, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 in 82/13.
56. Zakon o obligacijskih razmerjih. *Uradni list SFRJ* št. 29/78.
57. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 109/06-UPB.
58. Zakon o zavarovalništvu. *Uradni list RS* št. 93/2015.
59. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 72/06-UPB.
60. Zavarovalnica Maribor d.d. (2016). *Strateška prodajna konferenca: izzivi združevanja; predavanje Nenad Filipović* (interno gradivo). Portorož: Zavarovalnica Maribor d.d.

61. *Združevanje družb skupine Sava Re v državah EU*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sava-re.si/si/medijsko-sredisce/novice/1262/zdruzevanje-druz-skupine-sava-re-v-drzavah-eu/>
62. *Zgodovina*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sava-re.si/si/o-druzbi/o-nas/zgodovina/>

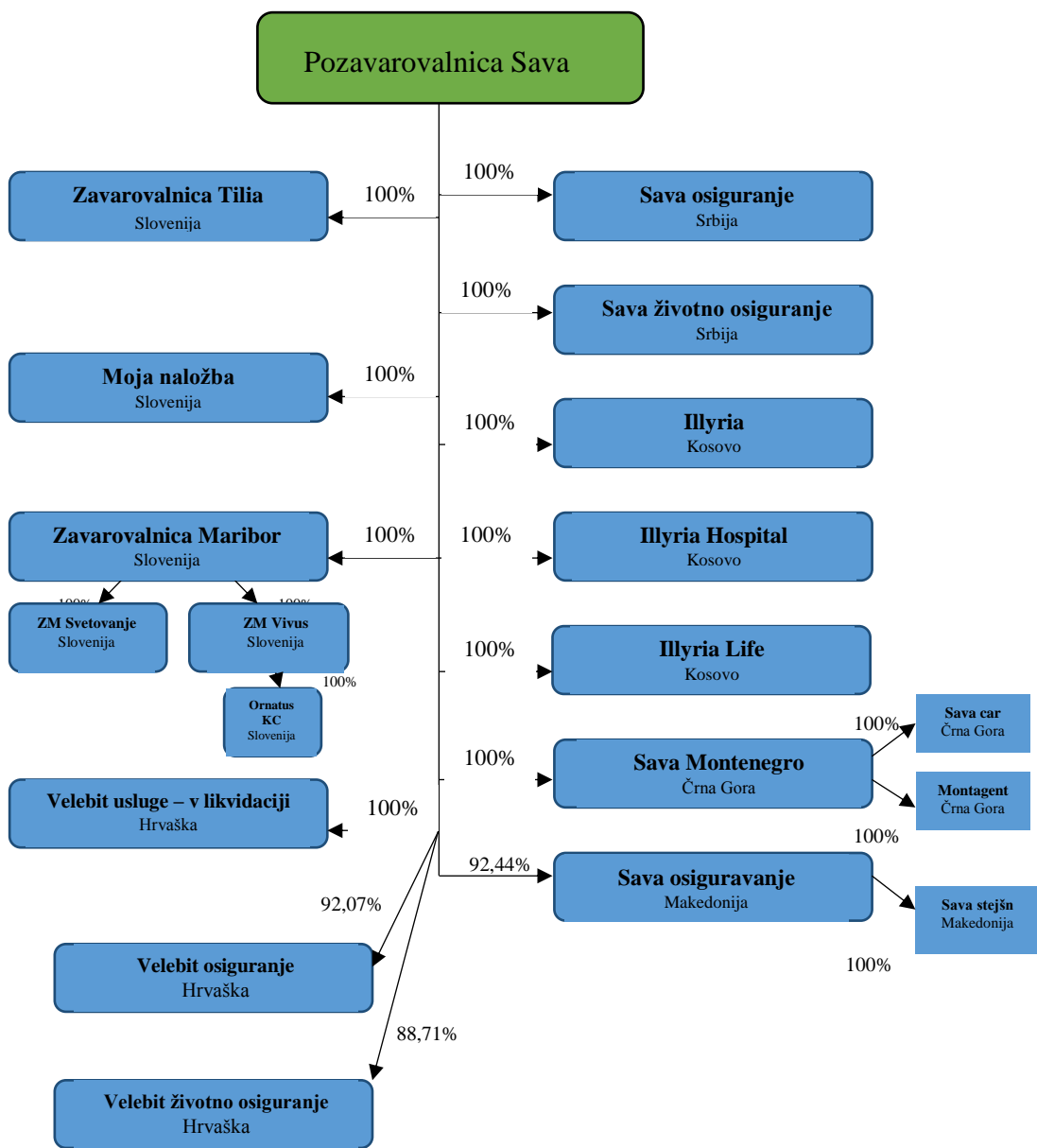
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Sestava skupine Sava Re na dan 31.12.2015	1
Priloga 2: Tržni deleži Zavarovalnice Maribor na slovenskem zavarovalnem trgu.....	2
Priloga 3: Tržni deleži Zavarovalnice Tilia na slovenskem zavarovalnem trgu	3
Priloga 4: Tržni deleži zavarovalnice Velebit osiguranje na hrvaškem zavarovalnem trgu.....	4
Priloga 5: Tržni deleži zavarovalnice Velebit životno osiguranje na hrvaškem zavarovalnem trgu	5
Priloga 6: Prepoznavnost blagovnih znamk zavarovalnic v Sloveniji v letu 2015	6
Priloga 7: Percepcija – pomembnost lastnosti Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia na podlagi raziskave družbe Aragon	7
Priloga 8: Test novega imena in ustreznost nove krovne blagovne znamke.....	8
Priloga 9: Seznam v delu uporabljenih kratic	28

PRILOGA 1: Sestava skupine Sava Re na dan 31.12.2015

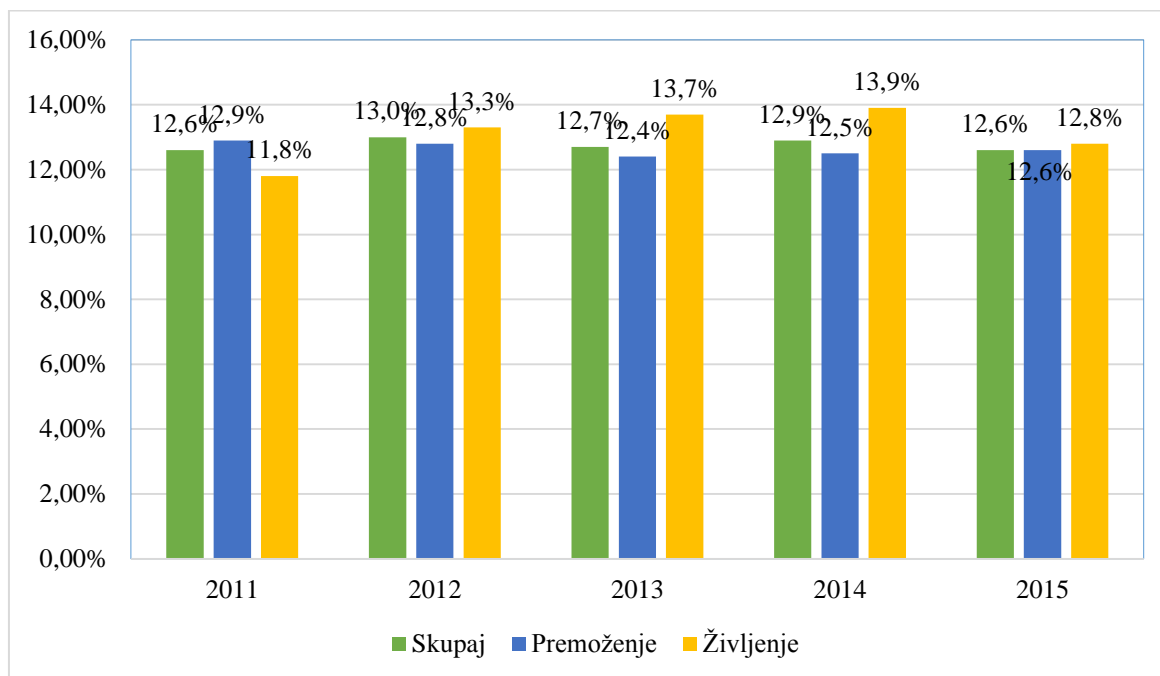
Slika 1: Prikaz sestave skupine Sava Re d.d. na dan 31.12.2015



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 17.

PRILOGA 2: Tržni deleži Zavarovalnice Maribor na slovenskem zavarovalnem trgu

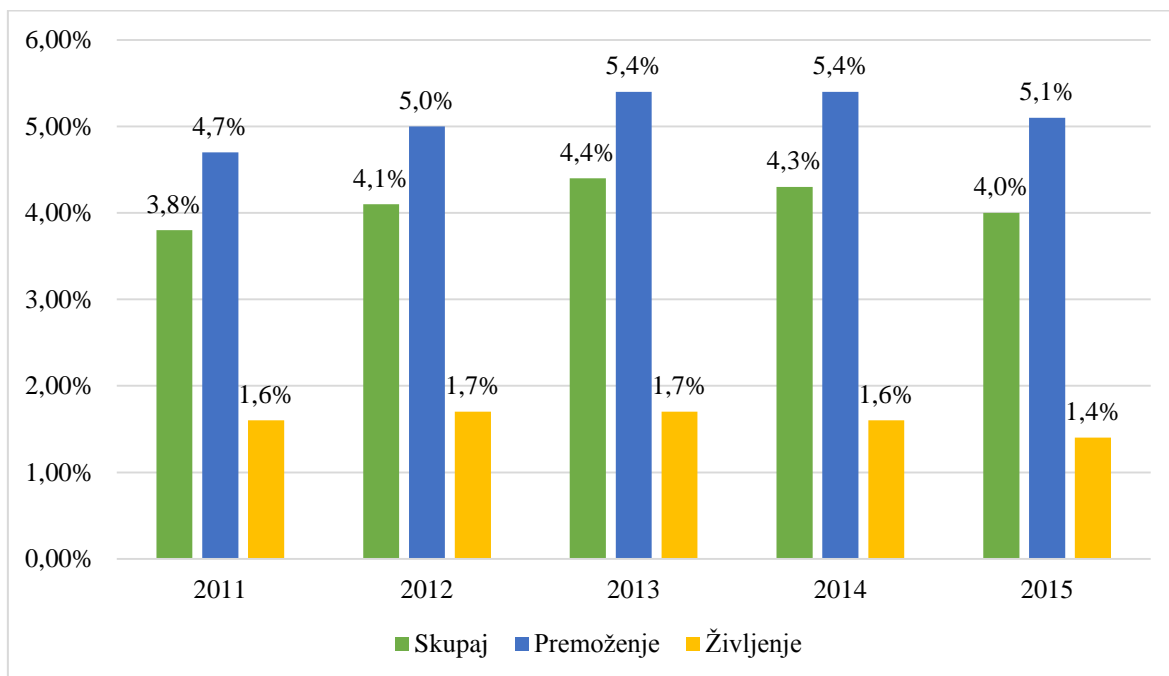
Slika 2: Tržni deleži Zavarovalnice Maribor na slovenskem zavarovalnem trgu v letih od 2011 do 2015



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 59.

PRILOGA 3: Tržni deleži Zavarovalnice Tilia na slovenskem zavarovalnem trgu

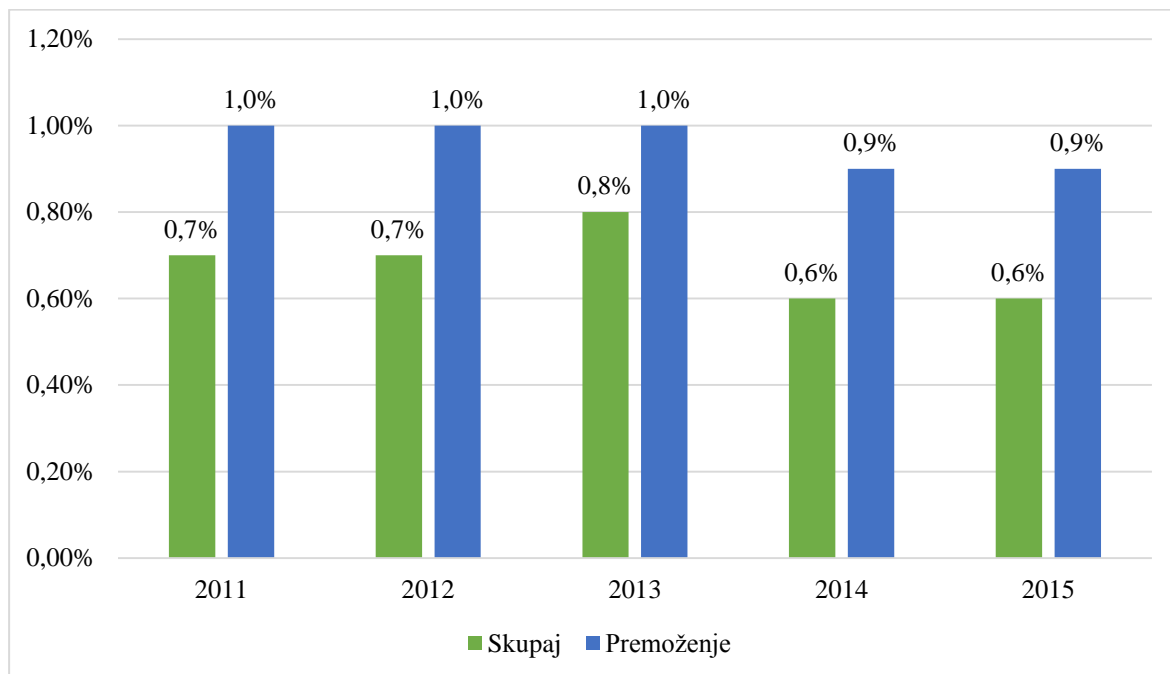
Slika 3: Tržni deleži Zavarovalnice Tilia na slovenskem zavarovalnem trgu v letih od 2011 do 2015



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 59.

PRILOGA 4: Tržni deleži zavarovalnice Velebit osiguranje na hrvatskom zavarovalnom trgu

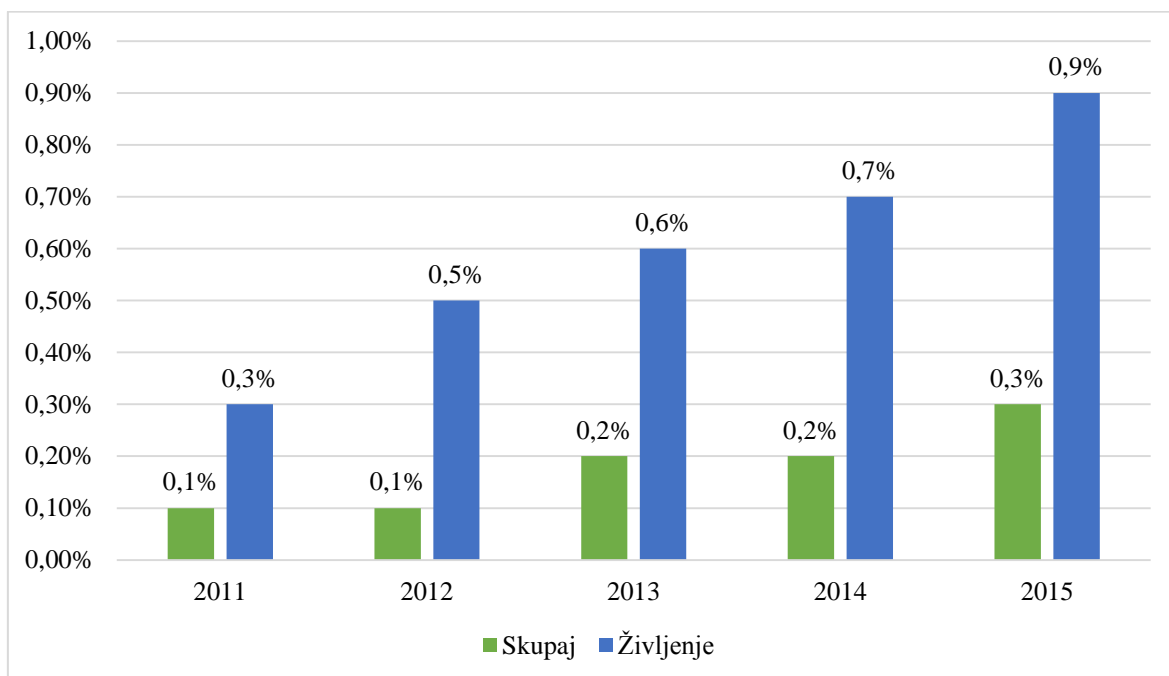
Slika 4: Tržni deleži zavarovalnice Velebit osiguranje na hrvatskom zavarovalnom trgu v letih od 2011 do 2015



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 68.

PRILOGA 5: Tržni deleži zavarovalnice Velebit životno osiguranje na hrvatskem zavarovalnem trgu

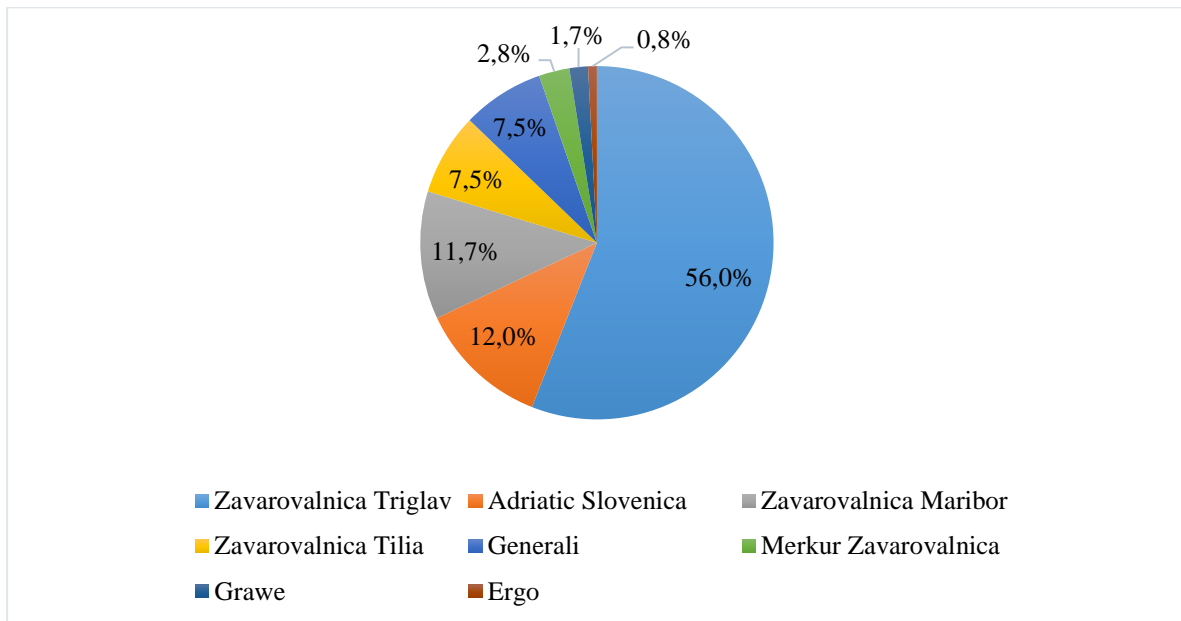
Slika 5: Tržni deleži zavarovalnice Velebit životno osiguranje na hrvatskem zavarovalnem trgu v letih od 2011 do 2015



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Letno poročilo skupine Sava Re d.d., 2016g, str. 68.

PRILOGA 6: Prepoznavnost blagovnih znamk zavarovalnic v Sloveniji v letu 2015

Slika 6: Prikaz prepoznavnosti blagovnih znamk zavarovalnic v Sloveniji v letu 2015



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Prepoznavnost in percepcija blagovnih znamk zavarovalnic v času, 2016j, str. 6.

Glede prepoznavnosti blagovnih znamk je ugotovljeno, da je Zavarovalnica Triglav blagovna znamka, ki pride prva na misel večini anketirancev (56 %). Na drugem mestu se nahajata zavarovalnici Adriatic Slovenica in Zavarovalnica Maribor z cca. 12 %, Zavarovalnica Tilia se z 7,5 % nahaja na četrtem mestu, skupaj z zavarovalnico Generali (Priloga 1). Zavarovalnica Tilia je bolj prepoznavna v JV regiji, Zavarovalnica Maribor v Podravski in Koroški regiji, medtem ko je Adriatic Slovenica bolj poznana v zahodni Sloveniji (Goriška, Gorenjska in Obalno-kraška regija). Zavarovalnica Grawe je bolj prepoznavna na Notranjskem in na obali, Zavarovalnica Triglav v osrednji Sloveniji, na Gorenjskem in v Notranjsko-kraški ter Savinjski regiji. Zavarovalnica Ergo pa je najbolj prepoznavna v osrednji Sloveniji.

PRILOGA 7: Percepcija – pomembnost lastnosti Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia na podlagi raziskave družbe Aragon

Percepcija obstoječih blagovnih znamk zavarovalnic je prikazana s postopkom prikazovanja vprašanj o pomembnosti lastnosti zavarovalnic na podlagi 17 lastnosti: napredna/inovativna, ekološko usmerjena, družbeno odgovorna (podpira razvoj družbenih dejavnosti), nudi dobro razmerje med ceno in storitvami, domača, mednarodna, ima tradicijo, ugledna, uspešna, zanesljiva, stabilna, varna, znana, izkušena, ima veliko število komitentov, strokovna, zaupanja vredna. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja o pomembnosti lastnosti pri izbiri zavarovalnic, in sicer katera lastnost je pri izbiri zavarovalnice najbolj pomembna in katera je najmanj pomembna. Iz nabora 17 lastnosti se je naključno prikazovalo po 5 lastnosti naenkrat, pri čemer je anketiranec vedno moral izbrati lastnost iz nabora, ki je zanj najbolj pomembna in lastnost iz nabora, ki je zanj najmanj pomembna. Največjo pomembnost pripisujejo zanesljivosti in dejstvu, da je zavarovalnica zaupanja vredna. Med pomembne lastnosti se uvrščajo tudi dobro razmerje med ceno in storitvami, varnost in stabilnost. Nenazadnje pomembnost pripisujejo tudi strokovnosti in uspešnosti. Manjšo težo pripisujejo temu, ali gre za ekološko usmerjeno zavarovalnico, poznanosti, ali gre za mednarodno zavarovalnico ali domačo.

Med pomembnimi lastnostmi anketiranci Zavarovalnici Tilia v večji meri pripisujejo, da je strokovna, uspešna ter da nudi dobro razmerje med ceno in storitvami. Med tistimi lastnostmi, ki so še pomembne, Zavarovalnici Tilia v nekoliko v manjši meri pripisujejo, da je zaupanja vredna, varna ali zanesljiva zavarovalnica. Zavarovalnici Tilia se pripisujejo lastnosti domačnosti in znanosti, vendar gre v tem primeru za lastnosti, ki so anketirancem manj pomembne. Med pomembnimi lastnostmi anketiranci Zavarovalnici Maribor v večji meri pripisujejo, da je uspešna, strokovna in stabilna zavarovalnica. Med tistimi lastnostmi, ki so še pomembne, Zavarovalnici Maribor v nekoliko v manjši meri pripisujejo, da nudi dobro razmerje med ceno in storitvami, da gre za varno in zaupanja vredno zavarovalnico. Med manj pomembnimi lastnostmi se Zavarovalnica Maribor povezuje z lastnostmi, da gre za domačo, znano in izkušeno zavarovalnico.

Tabela 1: Prikaz prepoznavnosti blagovnih znamk zavarovalnic v Sloveniji v letu 2015

Pomembnost lastnosti	Zavarovalnica Maribor	Zavarovalnica Tilia
Zelo pomembne	Uspešna, strokovna, stabilna	Strokovna, uspešna, dobro razmerje med ceno in storitvami
Srednje pomembne	Dobro razmerje med ceno in storitvami, varna, zaupanja vredna	Zaupanja vredna, varna, zanesljiva
Manj pomembne	Domača, znana, izkušena	Domača, znana

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Prepoznavnost in percepcija blagovnih znamk zavarovalnic v času, 2016j, str. 91–92.

PRILOGA 8: Test novega imena in ustreznost nove krovne blagovne znamke

Test novega imena in ustreznost nove krovne blagovne znamke je prikazan s pomočjo raziskave družbe Valicon. Raziskava je narejena med široko javnostjo (splošna populacija med 18 in 65 let, velikost vzorca v Sloveniji je 1.031 anketirancev in 311 anketirancev na Hrvaškem).

Izhodišča raziskave so naslednja:

- Združitev slovenskih Zavarovalnice Maribor in Zavarovalnice Tilia ter dveh hrvaških zavarovalnic pod blagovno znamko Velebit.
- Predlog imena združene zavarovalnice je Zavarovalnica Sava oz. Sava osiguranje na Hrvaškem.
- Cilj raziskave je najti odgovore na vprašanja: Ali ima ime Sava ustrezno konotacijo oziroma ali se veže na attribute, ki bi jih združena družba želela komunicirati? Ali in kako bo ime Sava sprejeto med obstoječimi in potencialnimi novimi zavarovanci? Ali in kako bo ime Sava sprejeto med interno javnostjo vseh štirih družb, ki bodo združene pod novo krovno znamko?

Pristop k testiranju imena je sledeč:

1. korak: arhetipska diagnostika med interno javnostjo družb (posredni način za ugotavljanje ustreznosti imena Sava kot nosilca vrednot združene zavarovalnice);
2. korak: test imena Sava med široko javnostjo.

Raziskovalni pristop – arhetipska diagnostika med interno javnostjo z opredelitvijo sedanje podobe družb oz. blagovnih znamk Zavarovalnica Tilia, Zavarovalnica Maribor in Velebit osiguranje in opredelitev želene podobe znamk Zavarovalnica Tilia, Zavarovalnica Maribor in Velebit osiguranje v prihodnosti. Rezultati so posledica spletne ankete, ki so jo za posamezno blagovno znamko rešili zaposleni v posamezni družbi. Rezultat je opredelitev arhetipa za obstoječe družbe oz. blagovne znamke in arhetipa nove krovne znamke.

Rezultat raziskave je pokazal, da so ključne obstoječe in želene lastnosti združene zavarovalnice naslednje (glej Sliko 7):

1. stabilnost, odgovornost, zaupanje;
2. občutek za ljudi;
3. pozitivnost, sodelovanje, prepoznavnost, dolgoročnost.

Slika 7: Prikaz obstoječih in zelenih lastnosti združene zavarovalnice

	MARIBOR	TILIA	VELEBIT	VELEBIT ŽIVOTNO	SAVA
STABILNOST					
ODGOVORNOST					
ZAUPANJE					
OBČUTEK ZA LJUDI					
POZITIVNOST					
SODELOVANJE					
PREPOZNAVANOST					
DOLGOROČNOST					

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 7.

Rezultat raziskave je pokazal, da so ključni obstoječi in zeleni arhetipi združene zavarovalnice naslednji (glej Sliko 8):

1. mentor, ustvarjalec;
2. ambasador;
3. suveren;
4. modrec, meščan, povezovalc.

Slika 8: Prikaz obstoječih in zelenih arhetipov združene zavarovalnice

	MARIBOR	TILIA	VELEBIT	VELEBIT ŽIVOTNO	SAVA
MENTOR					
USTVARJALEC					
AMBASADOR					
SUVEREN					
MODREC					
MEŠČAN					
POVEZOVALEC					

Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 9.

Test imena Zavarovalnica Sava je potekal na podlagi naslednjih desetih vprašanj:

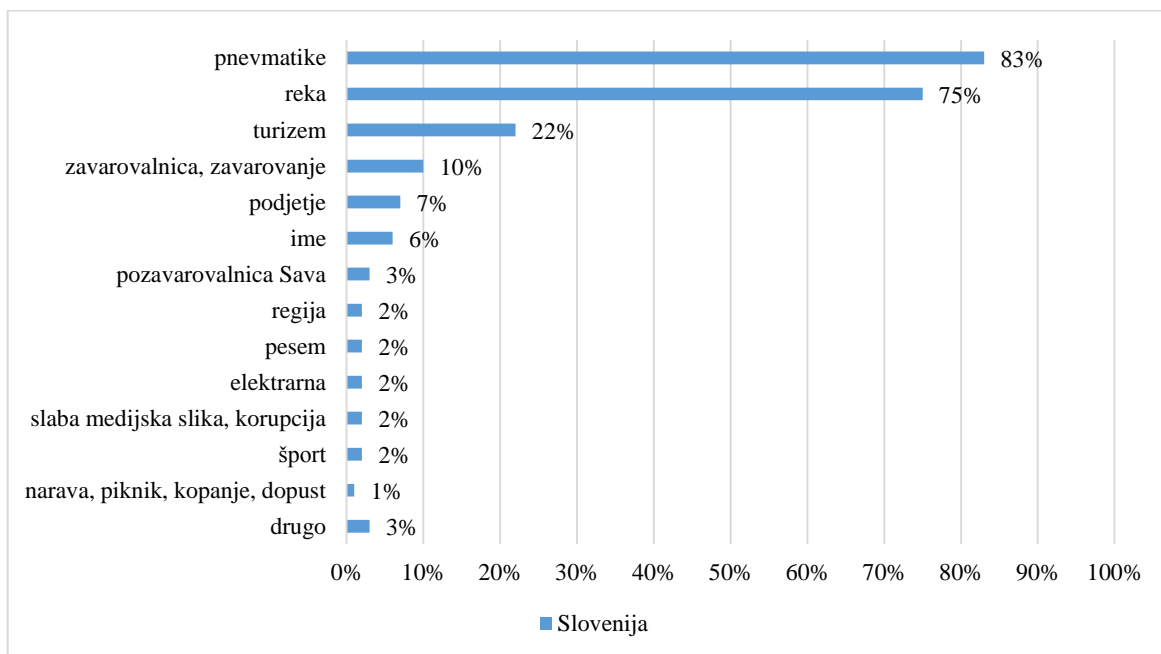
1. Asociacije na ime Sava: na kaj vse pomislite, ko slišite ime Sava? Povejte vse, kar vam pride na misel.
2. Asociacije na ime Zavarovalnica Sava: na kaj pomislite, ko slišite ime Zavarovalnica Sava? Povejte vse, kar vam pride na misel.

3. Povezava z dejavnostjo v Sloveniji in na Hrvaškem: predstavljajte si novo podjetje, ki si za ime izbere Sava. S katero dejavnostjo bi se po vašem mnenju to podjetje ukvarjalo?
4. Primernost in všečnost imena v Sloveniji: ali se vam ime Sava zdi primerno za slovensko zavarovalnico? V kolikšni meri vam je ime všeč? Ali se vam ime Zavarovalnica Sava zdi primerno za sodobno in močno novo zavarovalnico, ki bo nudila vse vrste zavarovanj in uporabnikom prijazno storitev?
5. Primernost in všečnost imena na Hrvaškem: ali se vam ime Sava zdi primerno za hrvaško zavarovalnico? V kolikšni meri vam je ime všeč? Ali se vam ime Zavarovalnica Sava zdi primerno za sodobno in močno novo zavarovalnico, ki bo nudila vse vrste zavarovanj in uporabnikom prijazno storitev?
6. Všečni in moteči elementi: kaj, če sploh kaj, vam je pri tem imenu všeč? In sedaj mi povejte, kaj, če sploh kaj, vas pri tem imenu moti?
7. Primerni in neprimerni elementi: Zakaj se vam ime Zavarovalnica Sava za novo združeno zavarovalnico ne zdi primerno? Zakaj se vam Zavarovalnica Sava zdi primerno ime za novo združeno zavarovalnico?
8. Elementi podobe zavarovalnice z imenom Sava: če sklepate zgolj na podlagi imena, katere izmed naslednjih lastnosti veljajo za Zavarovalnico Sava? Za katere izmed naslednjih lastnosti pa bi rekli, da ne veljajo za Zavarovalnico Sava?
9. Izbira zavarovalnic (Zavarovalnica Sava in glavni konkurenti): če bi danes izbirali zavarovalnico za sklepanje kateregakoli zavarovanja, pa bi bila združena zavarovalnica že na trgu, med katerimi bi izbirali?
10. Katero ime za združeno zavarovalnico pa bi vi svetovali vodstvom zavarovalnic, ki se združujejo?

V nadaljevanju so prikazani rezultati testiranja imena Zavarovalnica Sava na podlagi navedenih vprašanj.

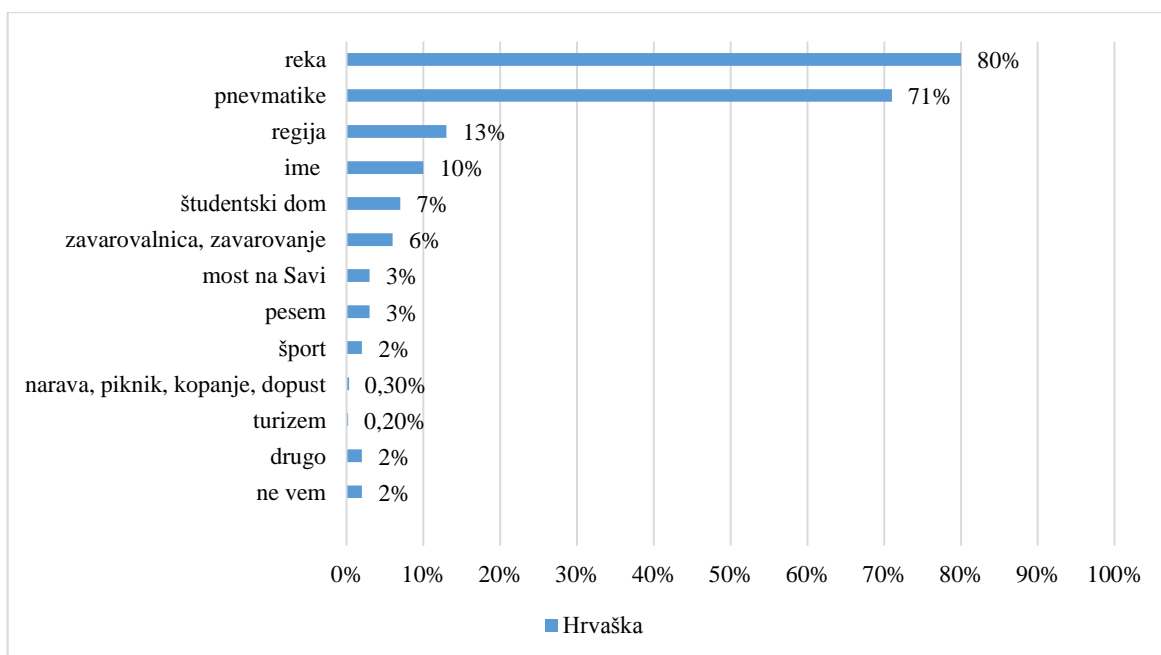
**Vprašanje št. 1: Asociacije na ime Sava: na kaj vse pomislite, ko slišite ime Sava?
Povejte vse, kar vam pride na misel.**

Slika 9: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 13.

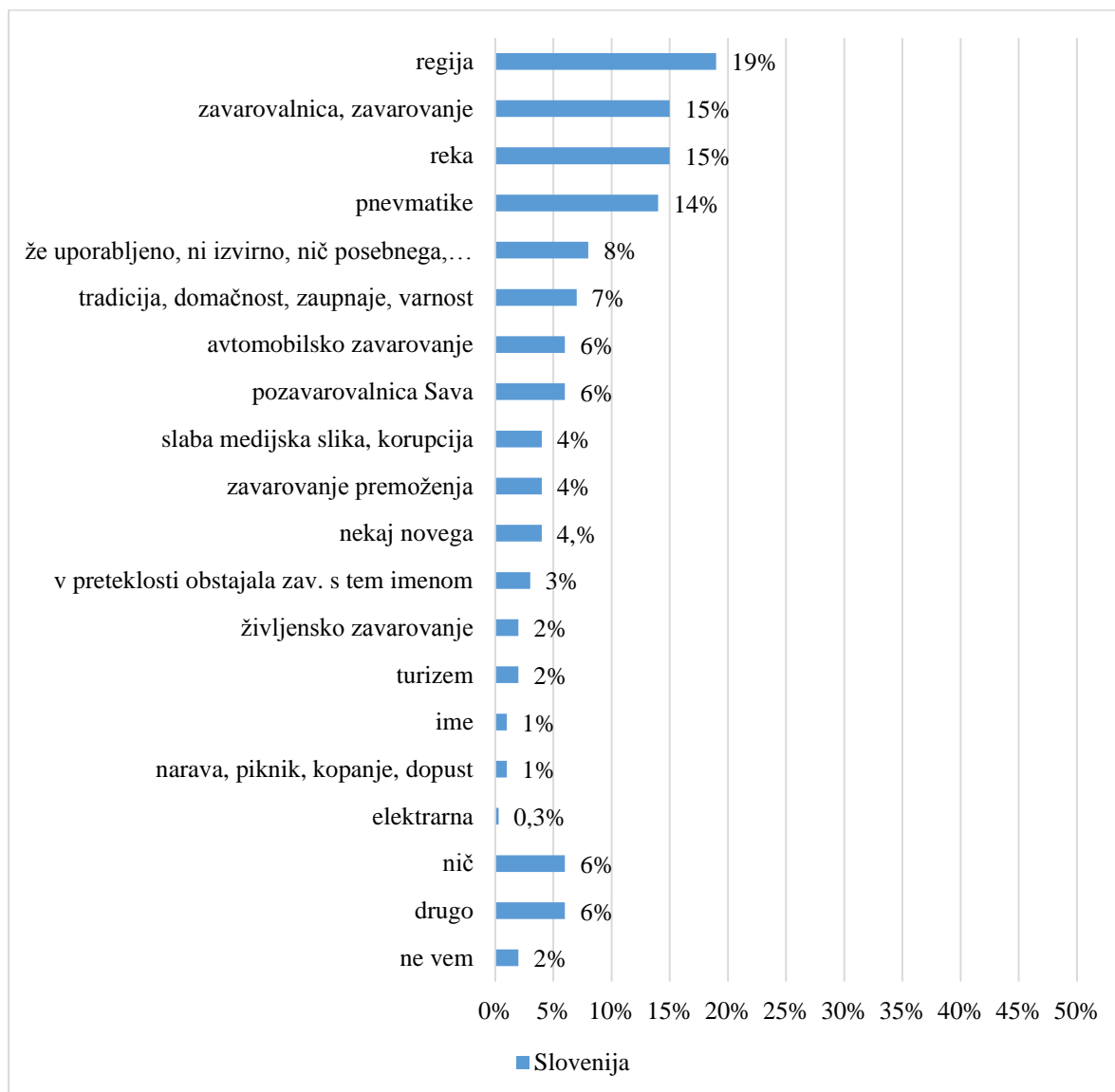
Slika 10: Rezultati testiranja za Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 13.

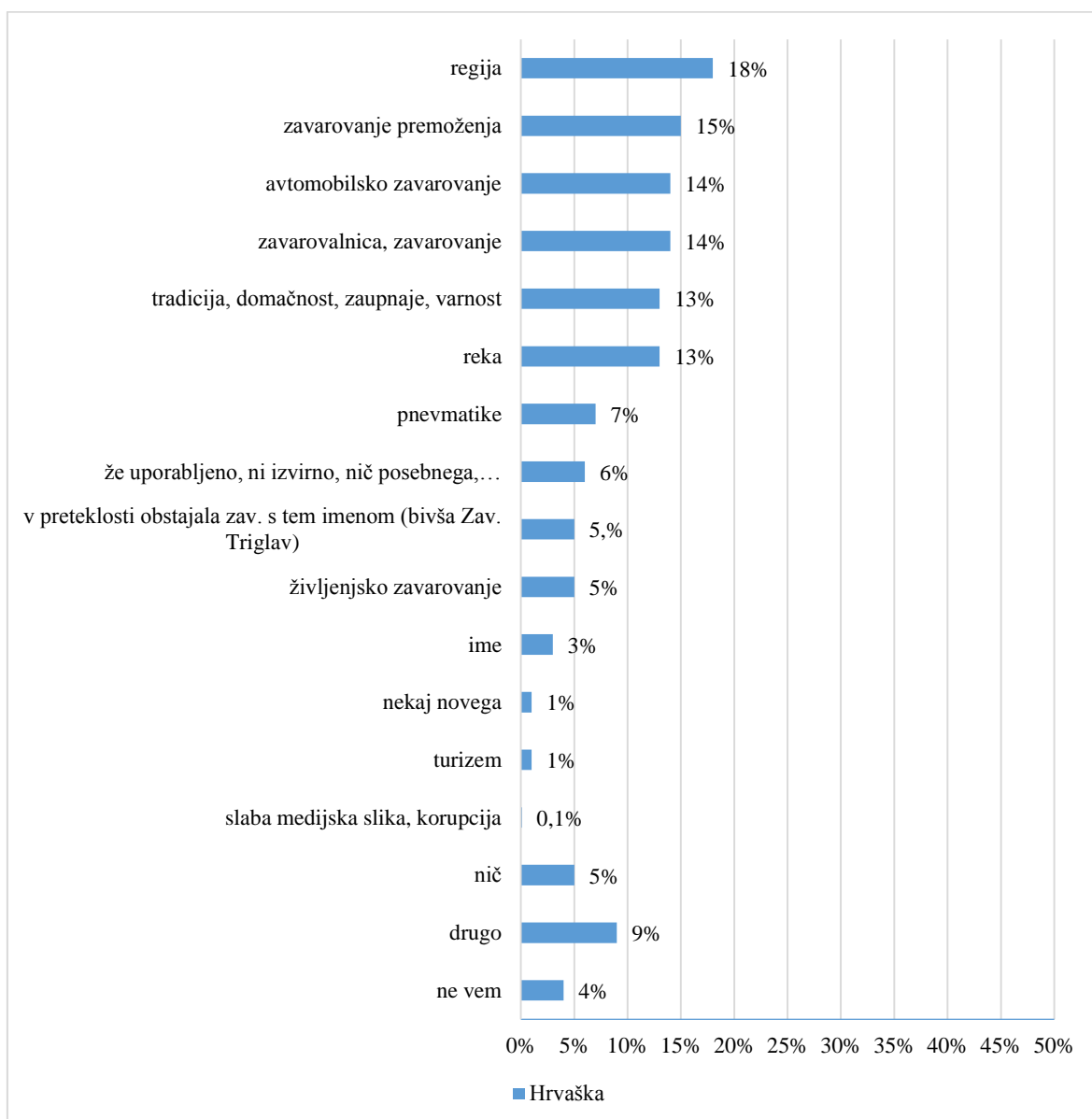
Vprašanje št. 2: Asociacije na ime Zavarovalnica Sava: na kaj pomislite, ko slišite ime Zavarovalnica Sava? Povejte vse, kar vam pride na misel.

Slika 11: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 14.

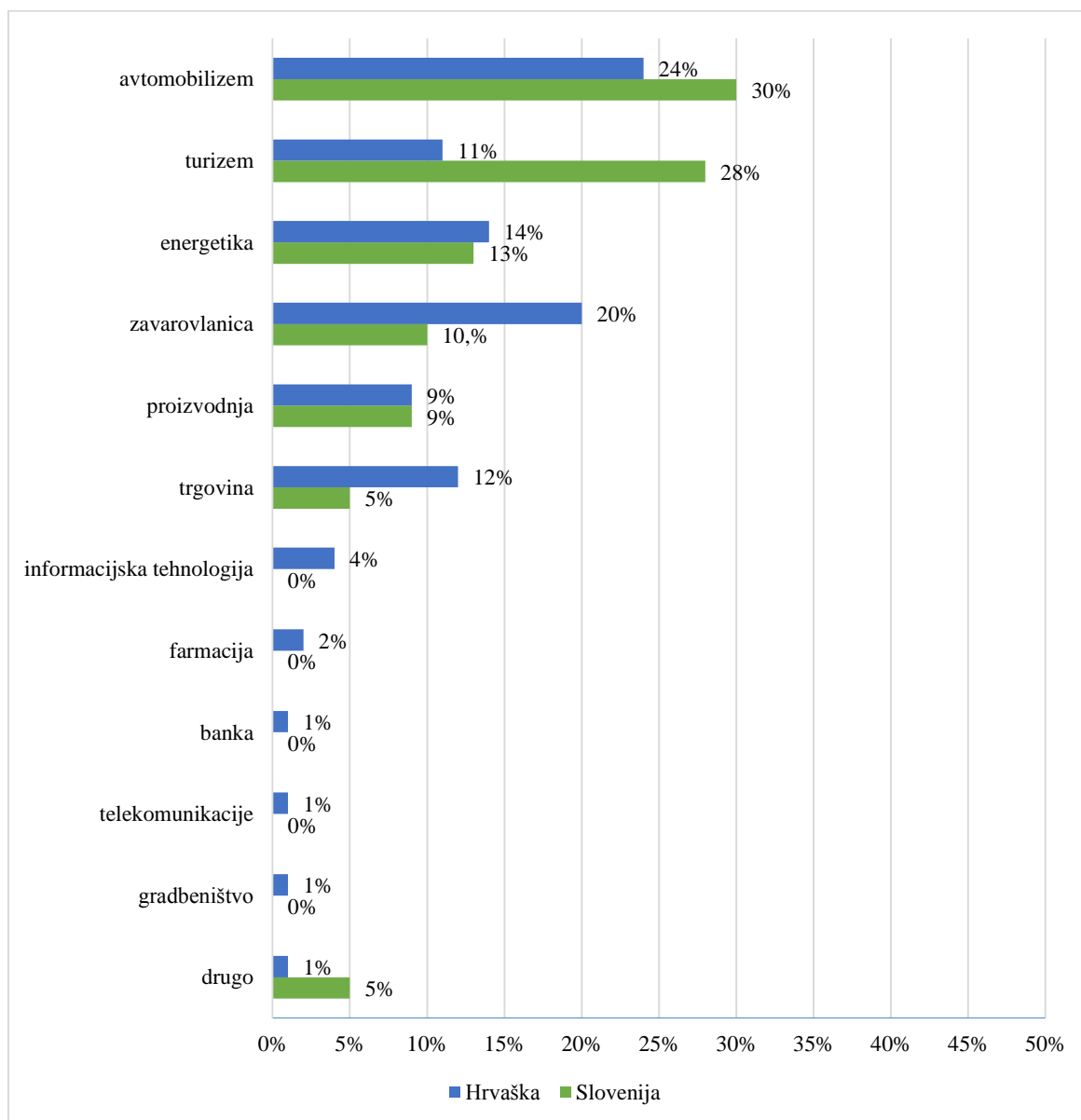
Slika 12: Rezultati testiranja za Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 14.

Vprašanje št. 3: Povezava z dejavnostjo v Sloveniji in na Hrvaškem: predstavljajte si novo podjetje, ki si za ime izbere Sava. S katero dejavnostjo bi se po vašem mnenju to podjetje ukvarjalo?

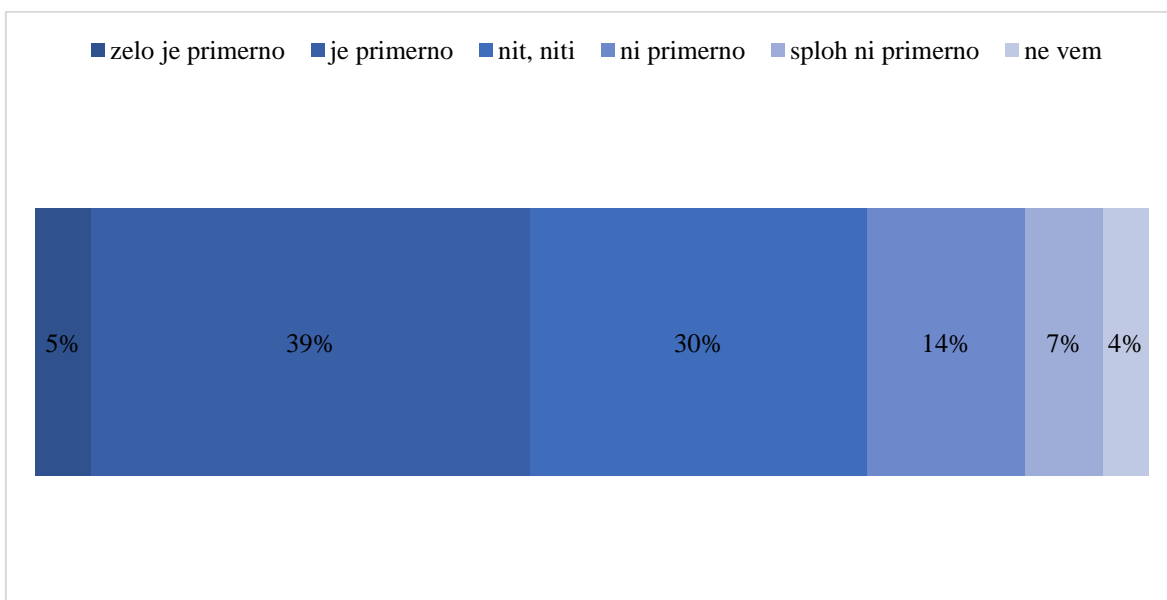
Slika 13: Rezultati testiranja za Slovenijo in Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 15.

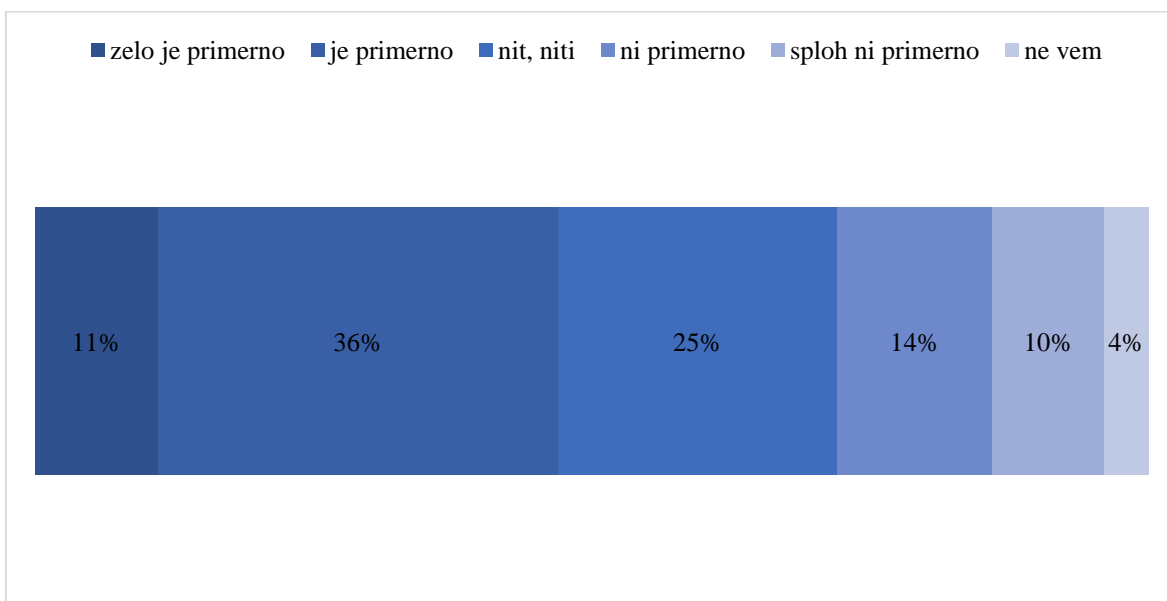
Vprašanje št. 4: Primernost in všečnost imena v Sloveniji: ali se vam ime Sava zdi primerno za slovensko zavarovalnico? V kolikšni meri vam je ime všeč? Ali se vam ime Zavarovalnica Sava zdi primerno za sodobno in močno novo zavarovalnico, ki bo nudila vse vrste zavarovanj in uporabnikom prijazno storitev?

Slika 14: Rezultati testiranja za Slovenijo (ali je ime primerno za podjetje)



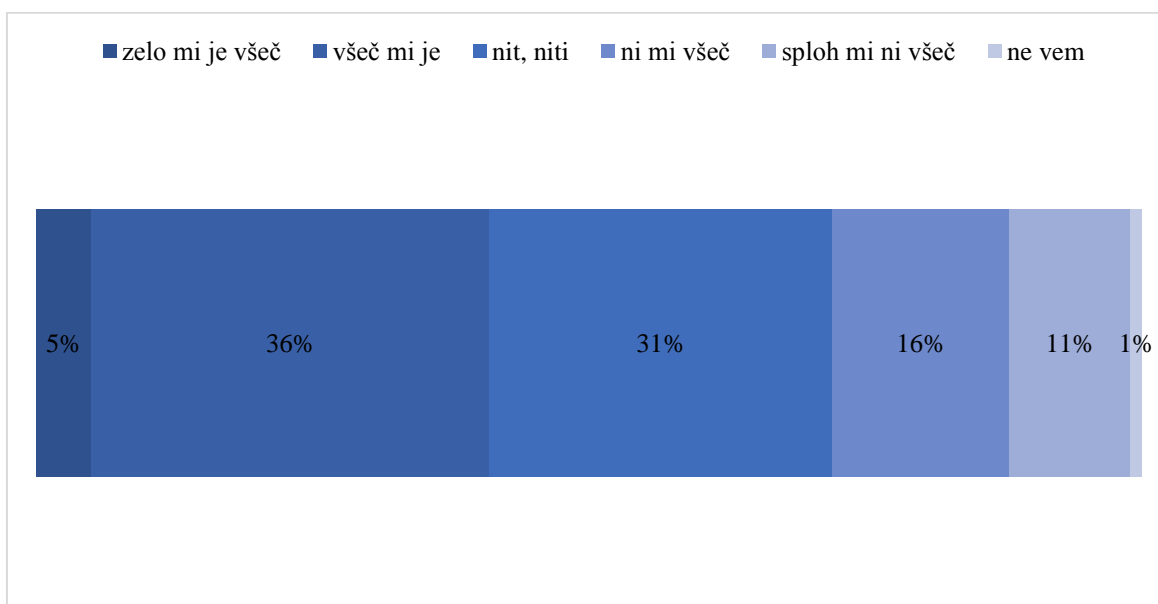
Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 16.

Slika 15: Rezultati testiranja za Slovenijo (ali je ime primerno za zavarovalnico)



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 16.

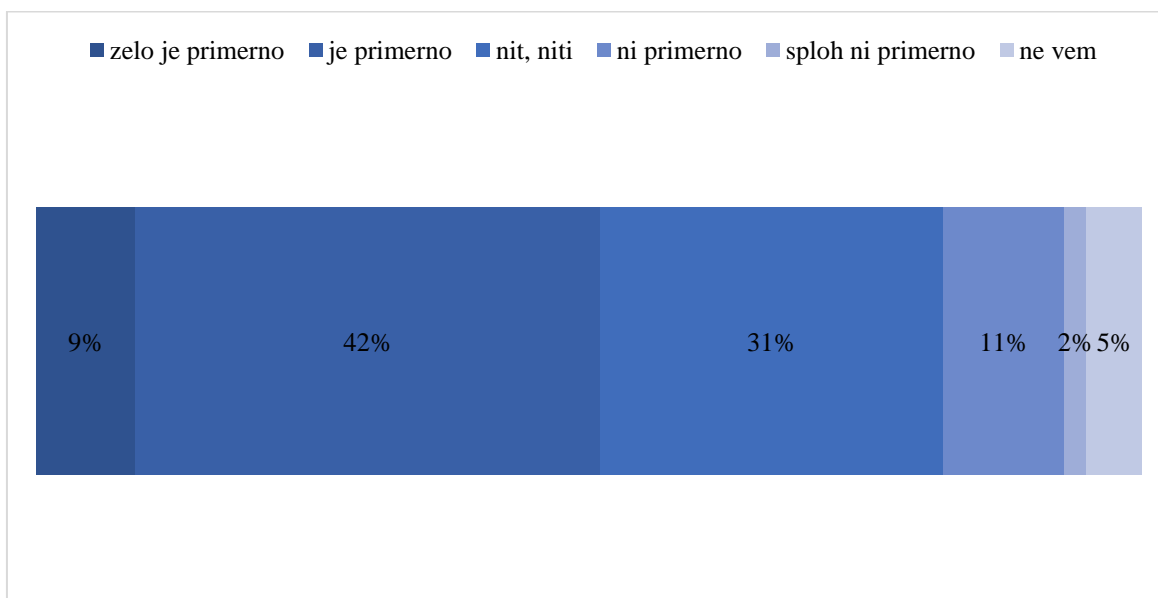
Slika 16: Rezultati testiranja za Slovenijo (kakšna je všečnost imena)



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 16.

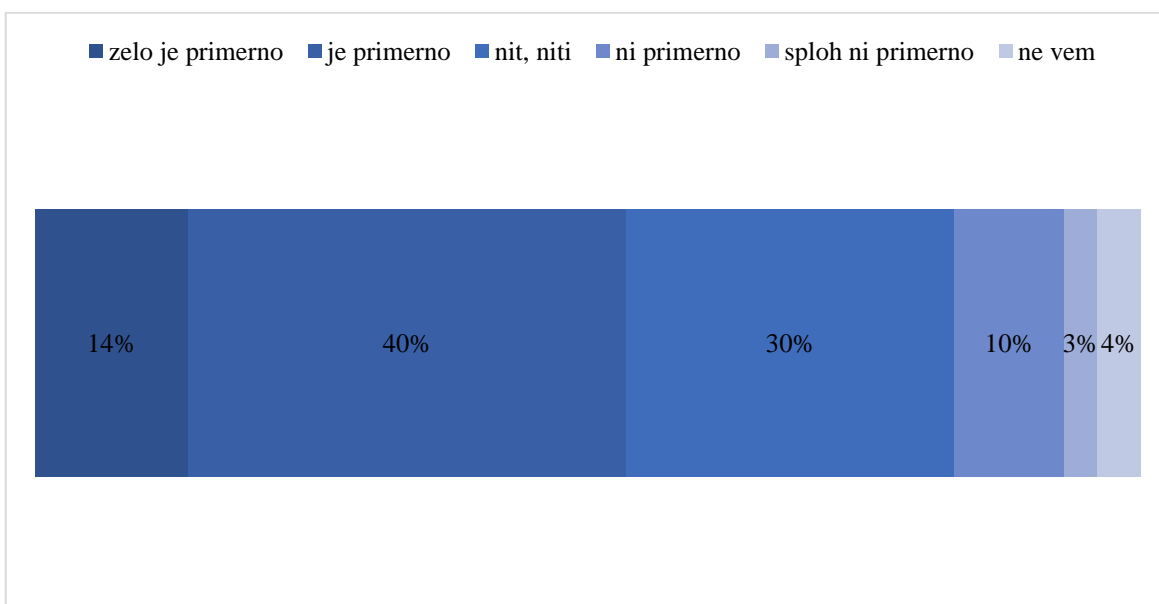
Vprašanje št. 5: Primernost in všečnost imena na Hrvaškem: ali se vam ime Sava zdi primerno za hrvaško zavarovalnico? V kolikšni meri vam je ime všeč? Ali se vam ime Zavarovalnica Sava zdi primerno za sodobno in močno novo zavarovalnico, ki bo nudila vse vrste zavarovanj in uporabnikom prijazno storitev?

Slika 17: Rezultati testiranja za Hrvaško (ali je ime primerno za podjetje)



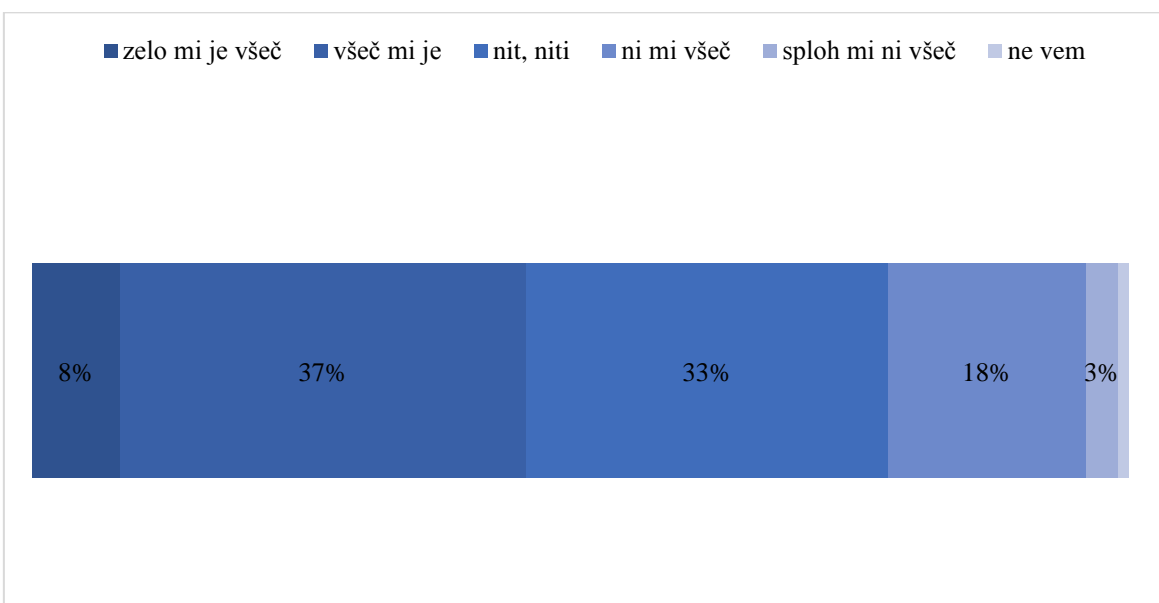
Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 17.

Slika 18: Rezultati testiranja za Hrvaško (ali je ime primerno za zavarovalnico)



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 17.

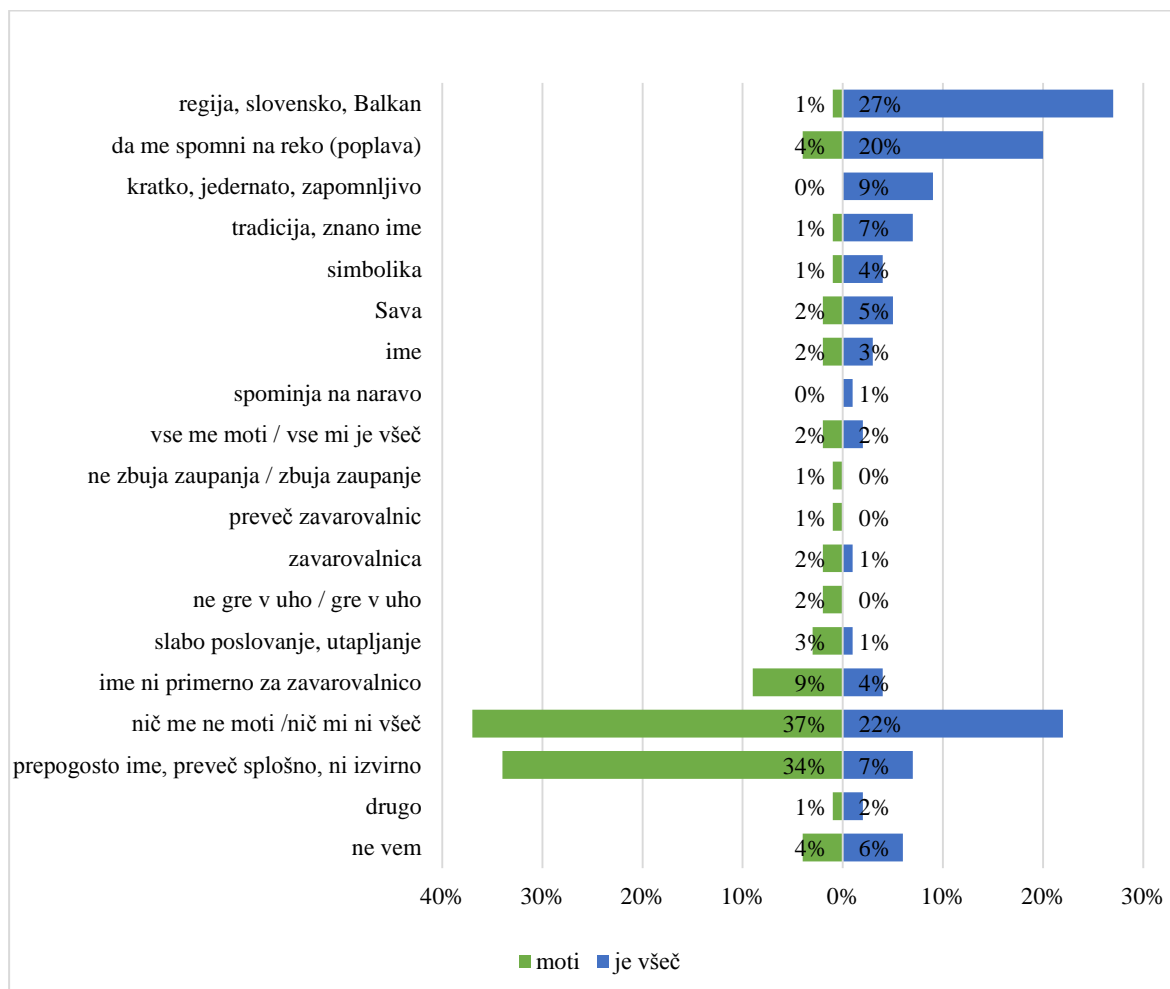
Slika 19: Rezultati testiranja za Hrvaško (kakšna je všečnost imena)



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 17.

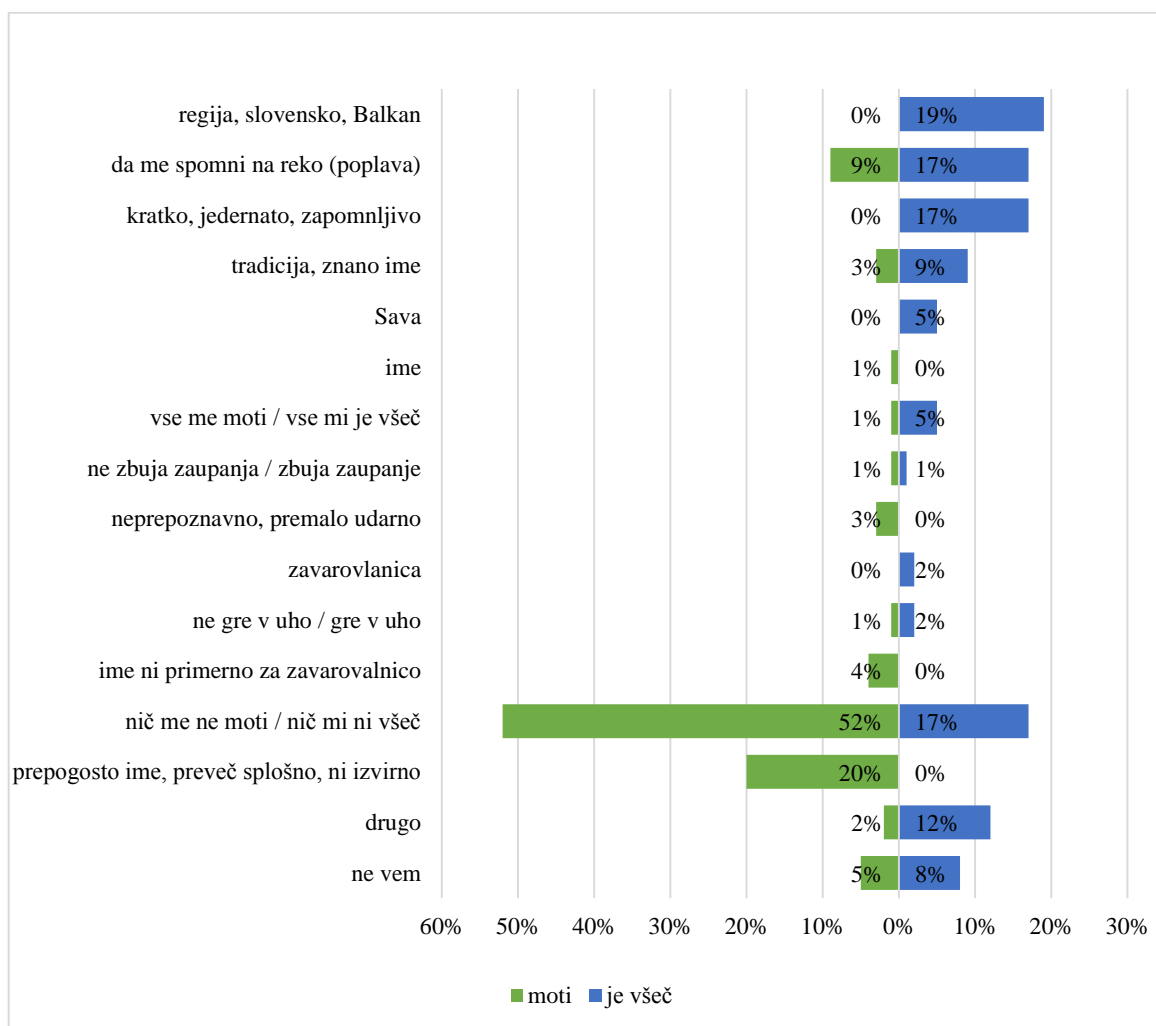
Vprašanje št. 6: Všečni in moteči elementi: kaj, če sploh kaj, vam je pri tem imenu všeč? In sedaj mi povejte, kaj, če sploh kaj, vas pri tem imenu moti?

Slika 20: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 18.

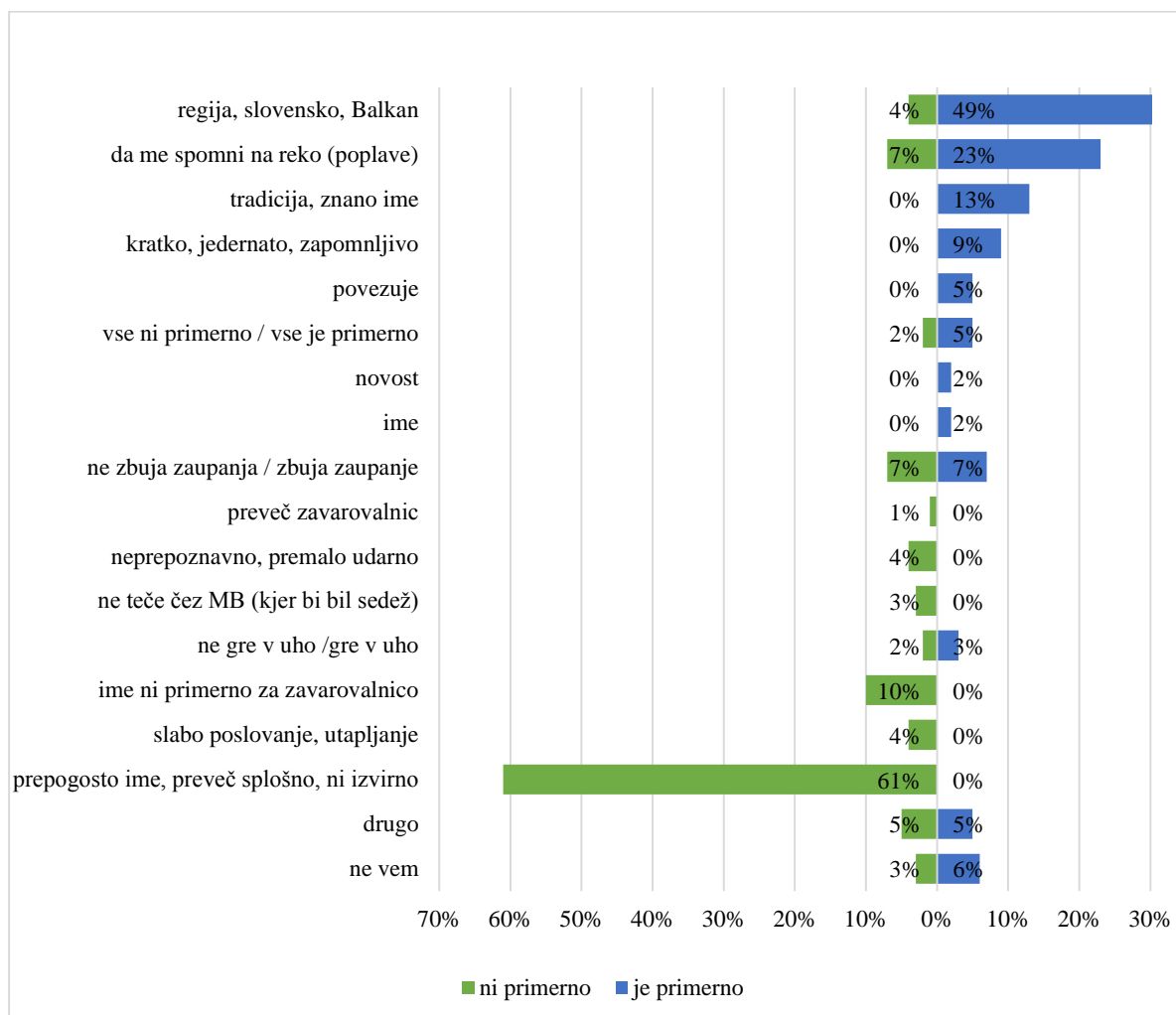
Slika 21: Rezultati testiranja za Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 18.

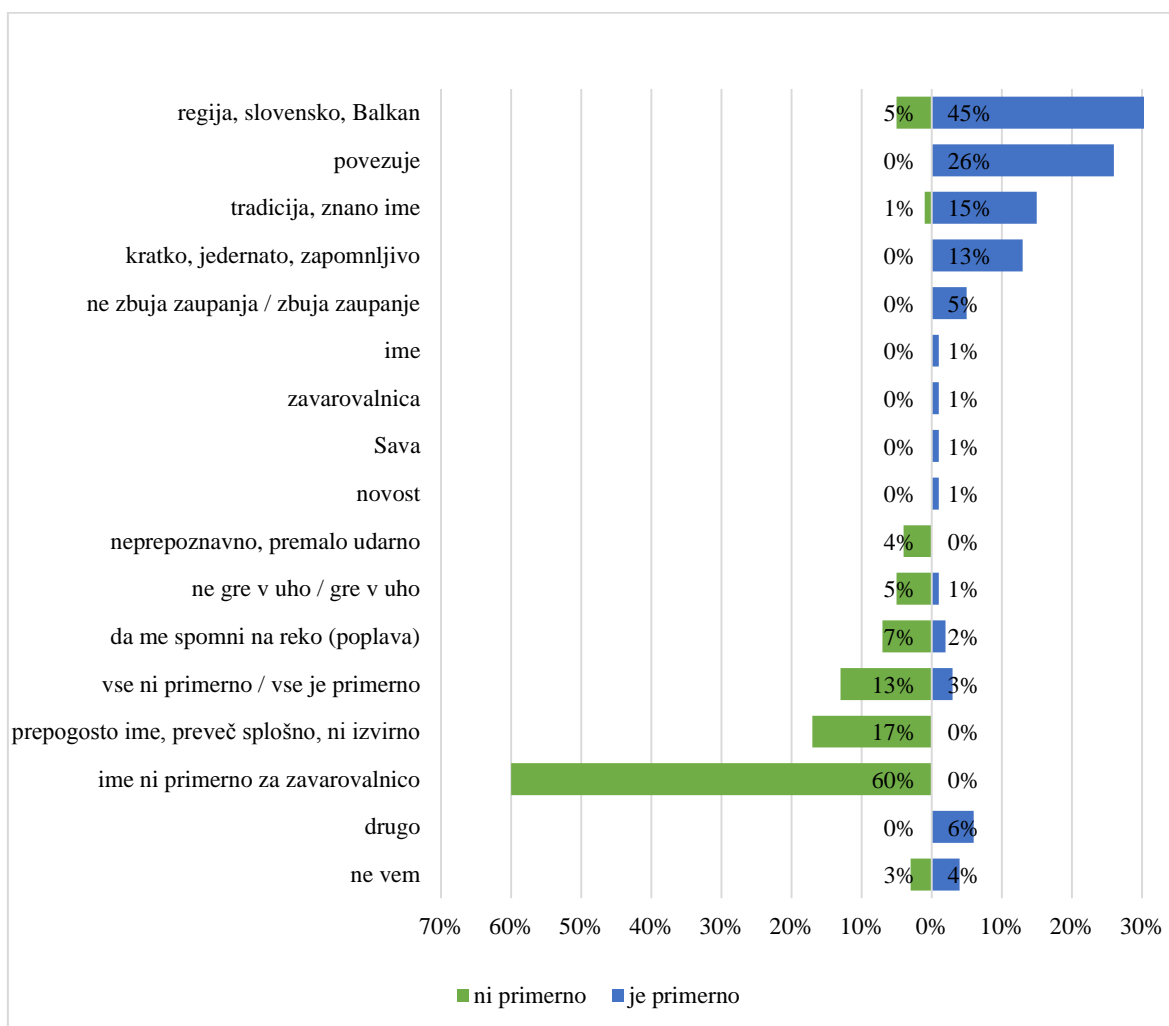
Vprašanje št. 7: Primerni in neprimerni elementi: Zakaj se vam ime Zavarovalnica Sava za novo združeno zavarovalnico ne zdi primerno? Zakaj se vam Zavarovalnica Sava zdi primerno ime za novo združeno zavarovalnico?

Slika 22: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 19.

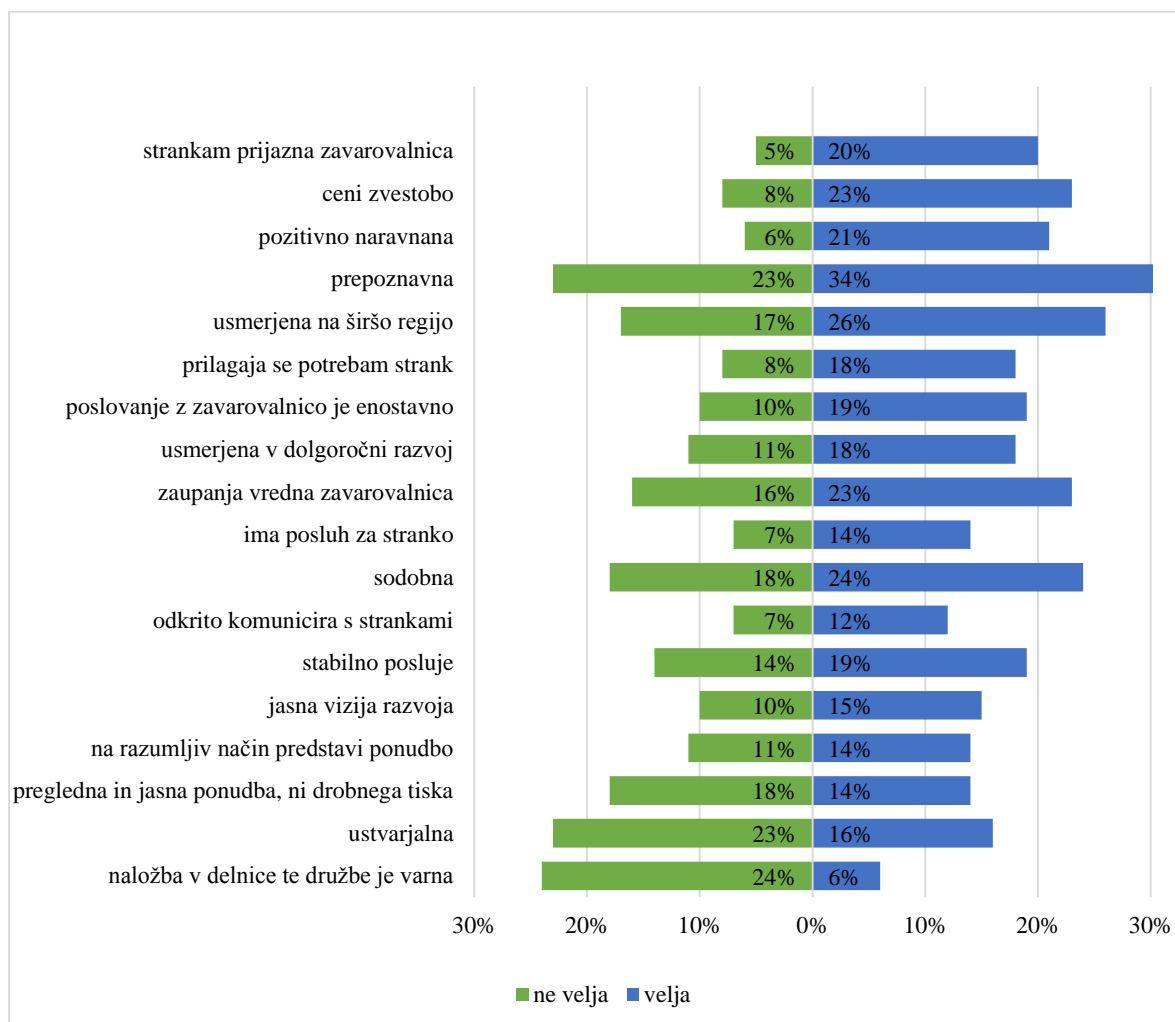
Slika 23: Rezultati testiranja za Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 19.

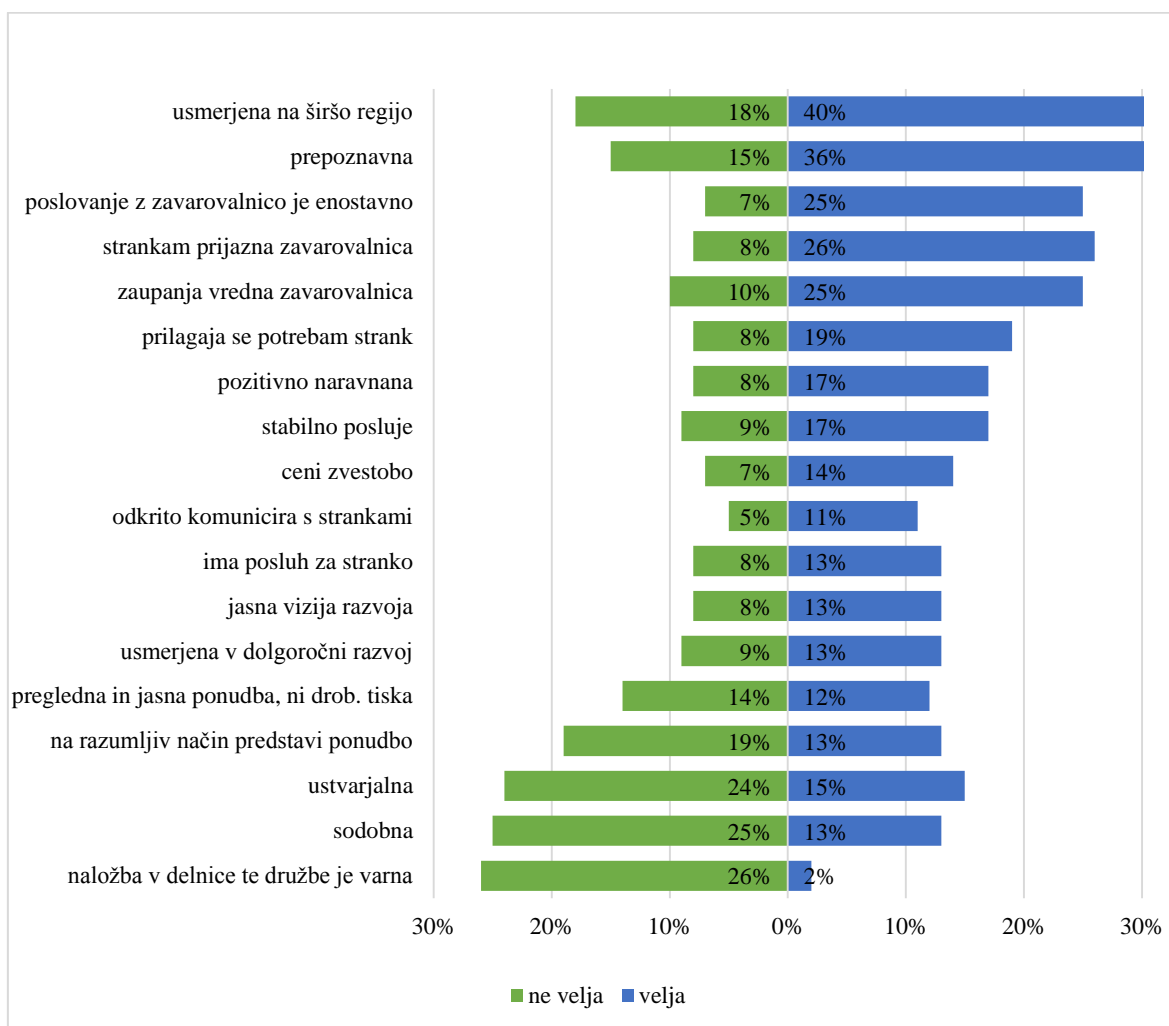
Vprašanje št. 8: Elementi podobe zavarovalnice z imenom Sava: če sklepate zgolj na podlagi imena, katere izmed naslednjih lastnosti veljajo za Zavarovalnico Sava? Za katere izmed naslednjih lastnosti pa bi rekli, da ne veljajo za Zavarovalnico Sava?

Slika 24: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 20.

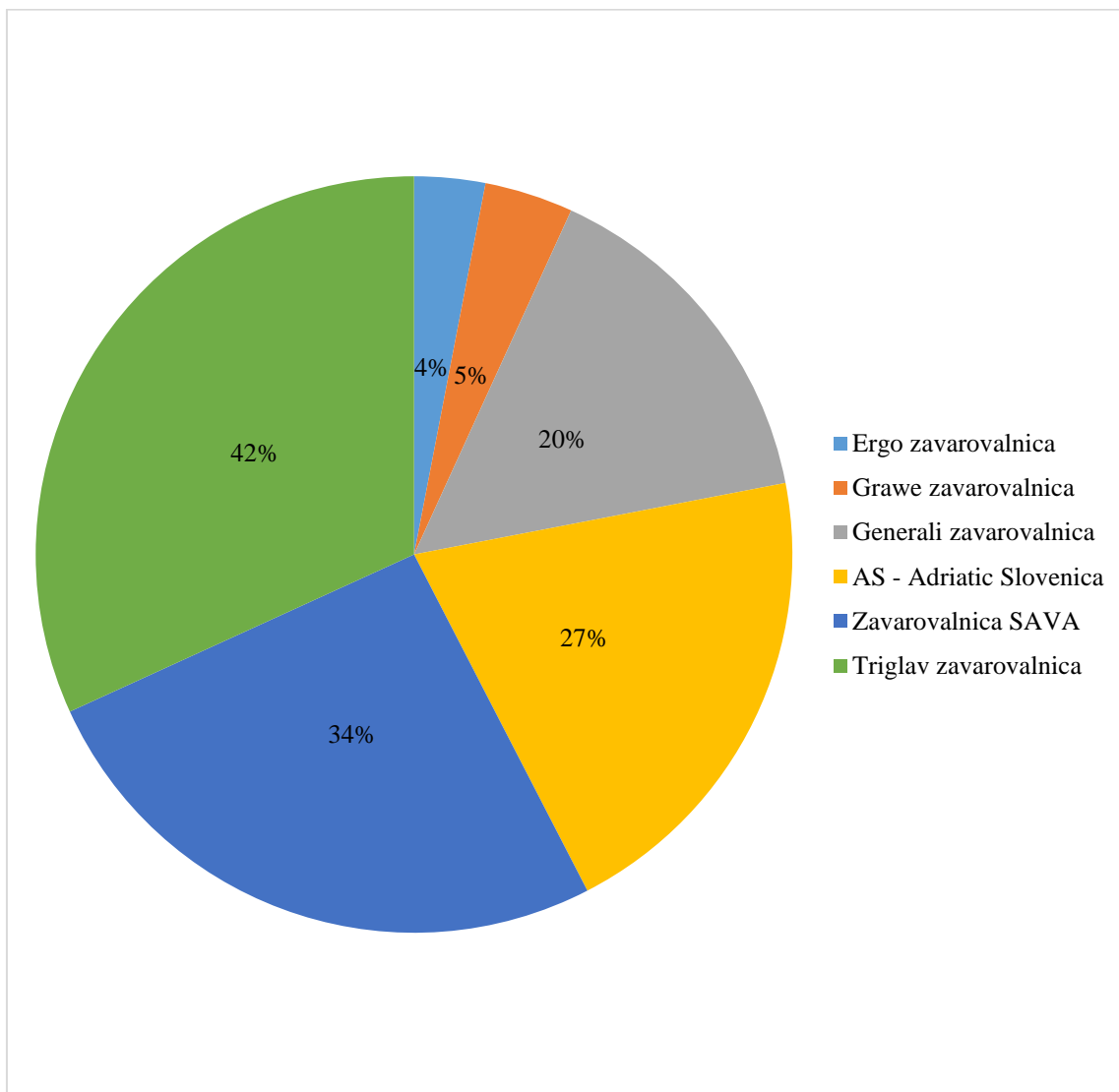
Slika 25: Rezultati testiranja za Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 20.

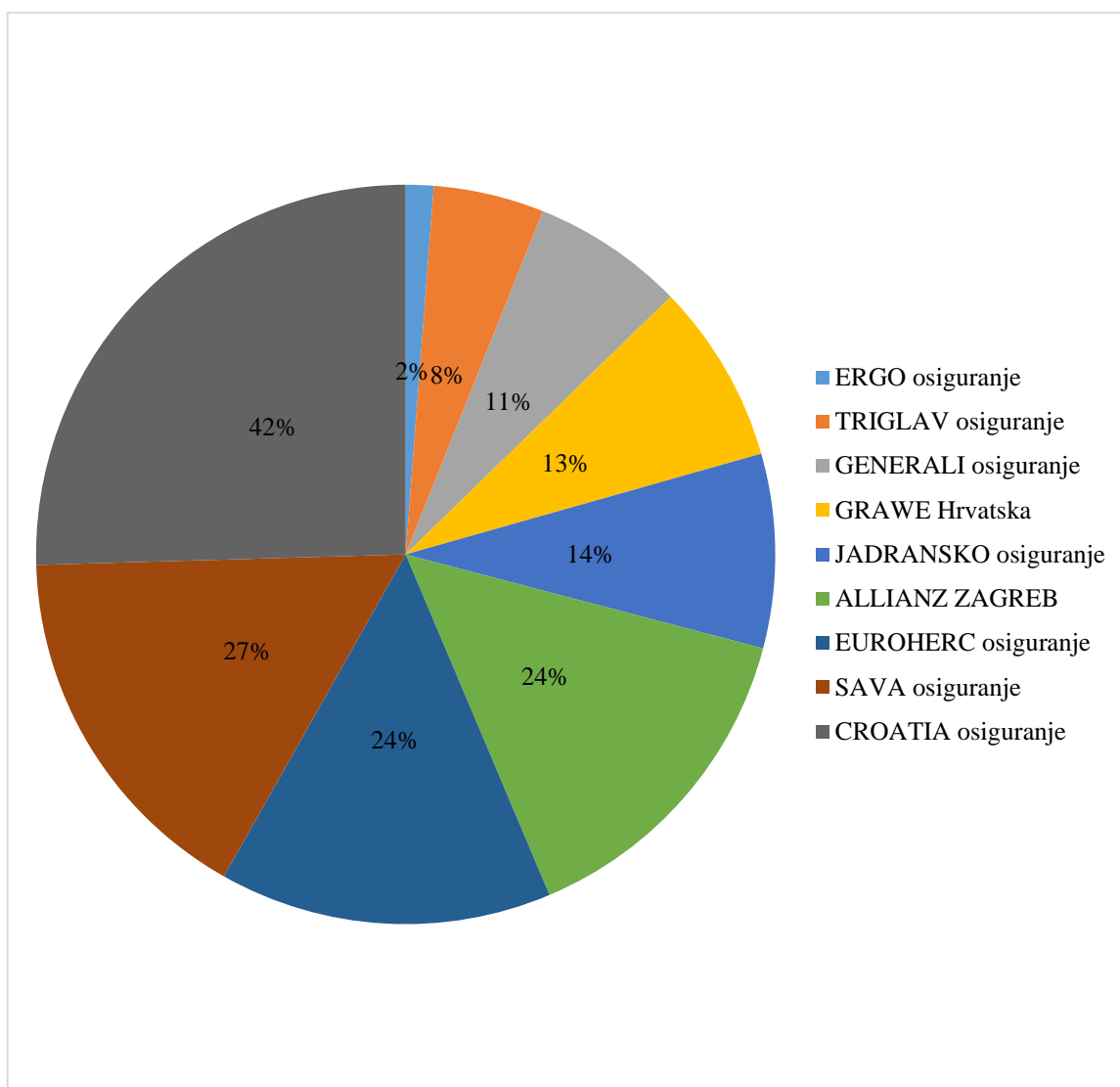
Vprašanje št. 9: Izbira zavarovalnic (Zavarovalnica Sava in glavni konkurenti): če bi danes izbirali zavarovalnico za sklepanje kateregakoli zavarovanja, pa bi bila združena zavarovalnica že na trgu, med katerimi bi izbirali?

Slika 26: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirajeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 24.

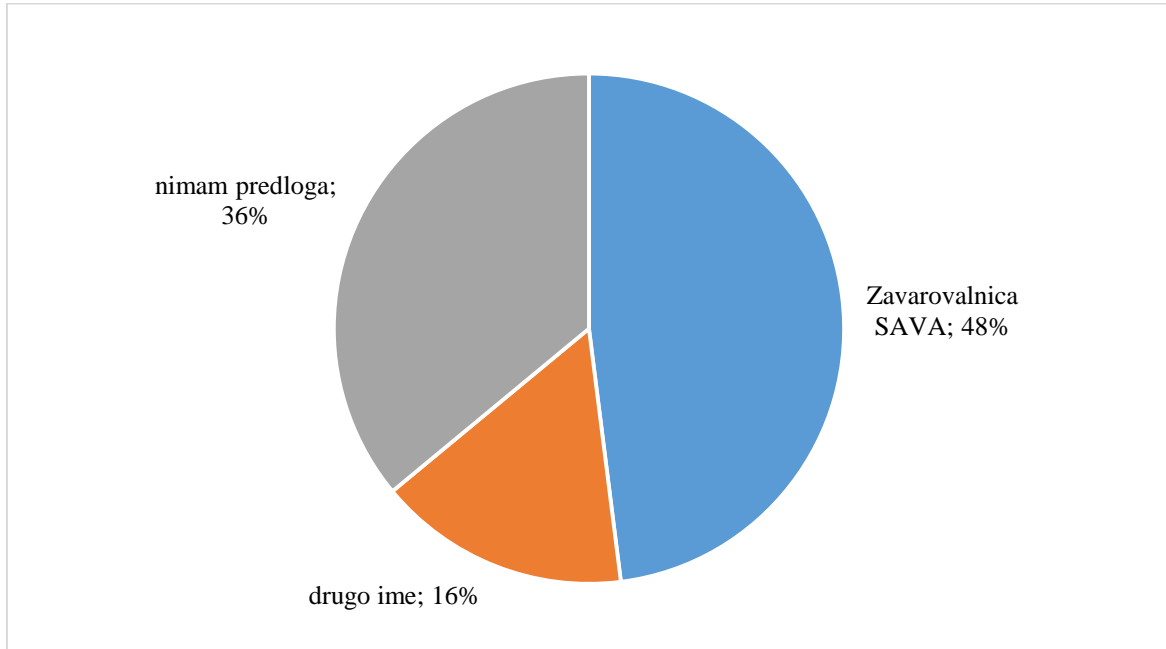
Slika 27: Rezultati testiranja za Hrvatsko



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 24.

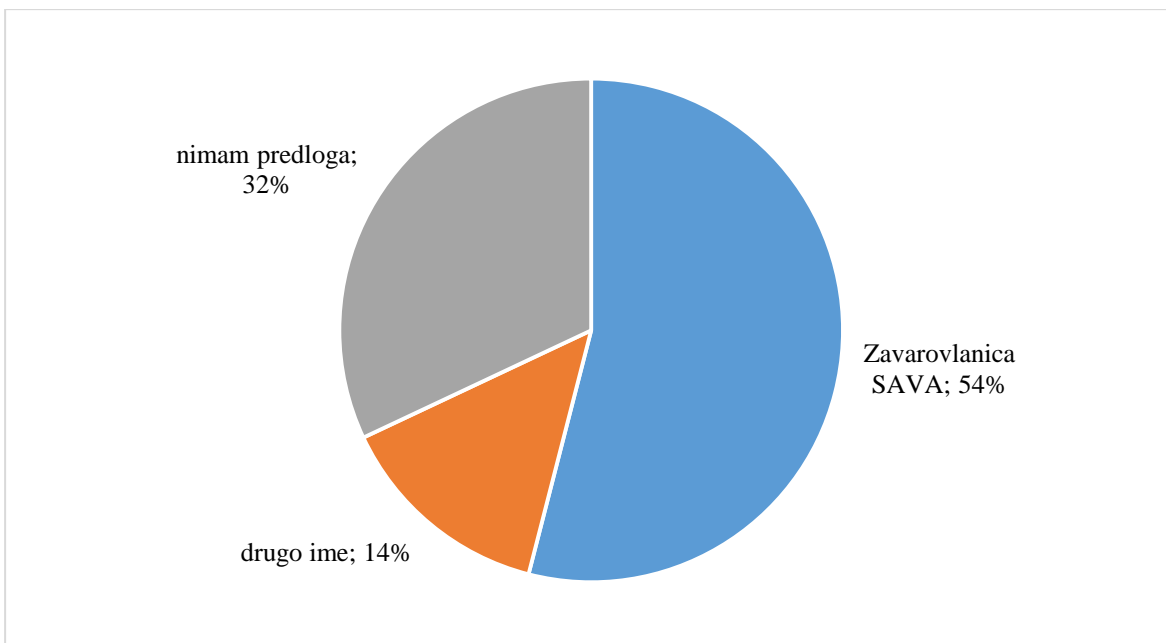
Vprašanje št. 10: Katero ime za združeno zavarovalnico pa bi vi svetovali vodstvom zavarovalnic, ki se združujejo?

Slika 28: Rezultati testiranja za Slovenijo



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 25.

Slika 29: Rezultati testiranja za Hrvaško



Povzeto in prirejeno po Sava Re d.d., Test imena in ugotavljanje ustreznosti za novo krovno blagovno znamko, 2016k, str. 26.

Ključne ugotovitve raziskave so naslednje:

- Zavarovalnica z imenom Zavarovalnica Sava bi bila na trgu prepoznavna in bi imela močno povezavo z regijsko prisotnostjo.
- Ime Zavarovalnica Sava sporoča naslednje elemente identitete: pozitivnost (pozitivno naravnana), prepoznavnost (prepoznavna), sodelovanje (prilagaja se potrebam strank, ima posluh za stranko, na razumljiv način predstavi ponudbo), občutek za ljudi (strankam prijazna, ceni zvestobo, poslovanje je enostavno, odkrito komunicira).
- Ime Zavarovalnica Sava manj izrazito odraža oz. ne odraža: stabilnost, zaupanje in odgovornost (zaupanja vredna, stabilno posluje, naložba v delnico je varna), dolgoročnost (jasna vizija razvoja, usmerjena v dolgoročni razvoj).

PRILOGA 9: Seznam v delu uporabljenih kratic

AZN	Agencija za zavarovalni nadzor
BDP	bruto domači proizvod
EU	Evropska unija
EUR	evro
IE	Evropsko zavarovalno združenje (Insurance Europe)
mio	milijon
mrd	milijarda
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment
SZZ	Slovensko zavarovalno združenje