

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**STRATEGIJA VSTOPA ZAVAROVALNO POSREDNIŠKE DRUŽBE
NA HRVAŠKI TRG**

Ljubljana, avgust 2009

MATEJA BERČAN

IZJAVA

Študent/ka **Mateja Berčan** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom **prof. dr. Maje Makovec Brenčič**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1 Zavarovalni posredniki	2
1.1 Opredelitev pojma	2
1.2 Poslovanje zavarovalno posredniške družbe	3
1.3 Razlika med zavarovalno posredniško družbo in zavarovalno zastopniško družbo....	5
1.4 Zavarovalni trg in zavarovalno posredništvo v Sloveniji	6
2 Analiza zunanjega okolja na hrvaškem trgu (PEST analiza)	8
2.1 Politično-pravno okolje	8
2.2 Ekonomsko okolje	12
2.3 Socio-kulturno okolje	15
2.4 Tehnološko okolje	16
3 Analiza hrvaškega trga zavarovanj (analiza panoge).....	17
3.1 Hrvaški trg zavarovanj – ocena privlačnosti panoge	17
3.1.1 Nevarnosti novih vstopov.....	18
3.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev	19
3.1.3 Pogajalska moč kupcev	20
3.1.4 Nevarnost nastopa nadomestkov (substitutov).....	20
3.1.5 Obstoječi konkurenti v panogi	21
3.2 Segmentiranje trga	25
3.3 Pozicioniranje	27
3.4 Razlog za izbiro vstopa na hrvaški trg.....	28
4 Analiza trženjskega spleta zavarovalno posredniške družbe na hrvaškem trgu	29
4.1 Storitve (izdelek)	29
4.2 Cena	33
4.3 Tržne poti.....	34
4.4 Tržno komuniciranje.....	35
4.5 Udeleženci	36
4.6 Fizični dokazi.....	37
4.7 Proces izvajanja	37
5 Vstopne strategije.....	38
5.1 Izvozne oblike vstopa	39
5.1.1 Posredni izvoz	39

5.1.2	Neposredni izvoz.....	40
5.2	Pogodbene oblike vstopa.....	40
5.2.1	Skupna vlaganja	41
5.2.2	Licenčno poslovanje.....	42
5.3	Investicijske oblike vstopa	42
5.3.1	Prodajni predstavnik.....	43
5.3.2	Prodajne podružnice, lastne prodajne enote in rezidenčni prodajni zastopniki .	43
5.3.3	Lastna prodajna in proizvodna enota	43
5.4	Izbrana trženjska strategija vstopa.....	43
	Sklep.....	44
	Literatura in viri	46
	Priloge	

Kazalo tabel

Tabela 1:	Bruto obračunana premija zavarovanj	6
Tabela 2:	Gibanje števila zaposlenih v zavarovalnih družbah	7
Tabela 3:	Zunanjetrgovinske aktivnosti Hrvaške po letih.....	14
Tabela 4:	Bruto zaračunana zavarovalna premija po državah	15
Tabela 5:	Zaračunana bruto premija celotne zavarovalniške panoge in indeksi rasti.....	22
Tabela 6:	Bruto zavarovalna premija po družbah	22
Tabela 7:	Primerjava s sosednjimi državami	23
Tabela 8:	Delitev zavarovanj po zavarovalnih panogah	32

Kazalo slik

Slika 1:	Model skupnih dejavnikov privlačnosti panoge	17
Slika 2:	Razlike med izdelki in storitvami	30
Slika 3:	Slikovni prikaz razlik med vstopnimi oblikami.....	39

Uvod

Tema moje diplomske naloge je možnost vstopa podjetja, ki se ukvarja z zavarovalnim posredništvom, na hrvaški trg. Pri tem ne obravnavam izbranega podjetja, ampak proučujem možnost vstopa za katero koli podjetje, ki se ukvarja z zavarovalnim posredništvom, na hrvaški trg. Le-tega sem izbrala zato, ker nam je kulturološko in poslovno blizu, prav tako pa na njem posluje veliko slovenskih podjetij. V delu se v večini ne osredotočam na posamezne zavarovalniške produkte, ampak obravnavam zavarovalniško storitev na splošno. Tako se v diplomski nalogi osredotočam na pojem zavarovalnega posredništva, analizo širšega zunanjega okolja poslovanja v tej dejavnosti ter analizo ožjega okolja poslovanja, osredotočeno predvsem na zavarovalne posrednike na njihovem trgu. Nato nadaljujem s predstavitvijo trženjskega spleta zavarovalnih posrednikov na hrvaškem trgu in na koncu, v zadnjem poglavju, opredelim še možnosti za vstop slovenskega podjetja na tuji trg. Delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

Pojem zavarovalnega posredništva opredelim takoj v prvem poglavju diplomske naloge. Poleg tega predstavim tudi razlike med zavarovalnimi posredniki in zavarovalnimi zastopniki. V prvem poglavju opredelim še zavarovalno posredništvo v Sloveniji, koliko podjetji se ukvarja s tem poslom, kako uspešna so in kakšne so možnosti v prihodnosti za ta podjetja.

Ker je sestavni del naloge analiza izbranega trga, v drugem poglavju opravi analizo širšega okolja s PEST analizo. Tako predstavim trenutno gospodarsko in politično situacijo na hrvaškem trgu. Navedem glavne gospodarske kazalce, ki so zaznamovali hrvaški trg. Opišem tudi lastnosti, ki jih imajo prebivalci, in značilnosti za poslovanje v njihovem okolju. Nadalje predstavim pravni vidik ustanovitve podjetja na hrvaškem trgu in opišem sodelovanje Slovenije in Hrvaške. V poglavju o tehnološkem okolju pa predstavim še tehnološki napredek hrvaškega gospodarstva.

V tretjem poglavju sledi analiza ožjega hrvaškega okolja zavarovalnih posrednikov. Analizo privlačnosti zavarovalne panoge na hrvaškem trgu naredim s pomočjo Porterjevega modela privlačnosti panoge. To poglavje zaključim z argumenti izbire hrvaškega trga.

V četrtem poglavju sledi analiza trženjskega spleta zavarovalnih posrednikov na hrvaškem trgu. V podpoglavjih predstavim vse glavne elemente, ki jih trženjski splet storitev obsega.

V petem, zadnjem poglavju predstavim vse oblike vstopa na tuji trg. Na kratko jih opredelim, navedem njihove glavne značilnosti ter na koncu izberem tiste, ki bi bile najbolj primerne za vstop zavarovalno posredniške družbe na hrvaški trg.

Diplomsko nalogo zaključim s sklepom. V njem opredelim vse glavne opredelitve in ugotovitve, ki sem jih spoznala skozi pripravo diplomskega dela.

1 Zavarovalni posredniki

1.1 Opredelitev pojma

Prvi odstavek 219. člena Zakona o zavarovalništvu (Zzavar) opredeljuje zavarovalnega posrednika takole: »Zavarovalni posrednik je oseba, ki posreduje pri sklepanju zavarovalnih pogodb za eno ali več zavarovalnic.« Lahko bi rekli, da je posrednik nek vezni člen med podjetjem oz. posameznikom in zavarovalnico, ki vedno deluje v korist zavarovalca (Zakon o zavarovalništvu, 2006).

Nadalje govori drugi odstavek 219. člena Zakona o zavarovalništvu: »Posredovanje po prvem odstavku tega člena je storitev, katere predmet je prizadevanje spraviti zavarovalca v stik z zavarovalnico, da bi se z njo pogajal za sklenitev zavarovalne pogodbe.« Zavarovalni posrednik namreč zbira ponudbe za zavarovanje od različnih zavarovalnic, potem pa te ponudbe predstavi potencialnemu zavarovalcu, le-ta pa se odloči za njemu najboljšo ponudbo. Posrednik mu potem pomaga pri sklenitvi določenega zavarovanja ter ga opozori na pravice, ki mu jih zavarovalna pogodba prinese (Zakon o zavarovalništvu, 2006).

219. člen Zakona o zavarovalništvu govori še o tem, da se za zavarovalno posredovanje uporabljajo splošna pravila obligacijskega prava o pogodbi o posredovanju (Zakon o zavarovalništvu, 2006).

Posredniki tako poskrbijo za to, da se osebe ali podjetja, ki iščejo zavarovanja, srečajo s podjetji, ki zavarovanja ponujajo. Tako posredniki za potencialnega zavarovalca izdelajo povpraševanje, ki obsega vse njegove zahteve. Nato posredujejo povpraševanje na različne ponudnike zavarovanj – zavarovalnice. Ko dobijo izdelane ponudbe, jih pregledajo in obrazložijo povpraševalcu prednosti in slabosti posamezne ponudbe ter opredelijo višino zavarovalne premije. Kupec se tako lažje odloči za ponudbo, ki je najprimernejša zanj in ima tako kritje, kot ga potrebuje. Potem ko se kupec odloči za njemu najprimernejšo ponudbo, posrednik posreduje njegovo izbiro zavarovalnicam, ki so zanj izdelale ponudbo. Izbrana zavarovalnica za kupca izdelava zavarovalno pogodbo oz. polico. Zavarovalni posrednik še zadnjič pred izročitvijo police stranki preveri, če je vse tako, kot so se dogovorili. Nato posreduje polico stranki, le-ta jo podpiše in s tem je sklenjeno zavarovanje.

S tem pa se še ne zaključi sodelovanje zavarovalnega posrednika in zavarovanca. Zavarovalni posrednik je namreč svoji stranki vedno na voljo za kakršna koli vprašanja. V primeru, da pride do škodnega primera, se zavarovanec obrne na posrednika, ki mu s svojim znanjem in izkušnjami svetuje in pove, kaj mora storiti. Zavarovalni posrednik je dolžan stranki svetovati pri vseh zavarovalnih poslih, saj le-ta vedno deluje v interesu zavarovalca.

222. člen Zakona o zavarovalništvu (2006) opisuje, kakšne so obveznosti zavarovalnega posrednika do zavarovalca, ki jih povzemam v nadaljevanju, kot sledi:

- izdelava analize nevarnosti in načel primerne kritja;
- s pomočjo strokovnih informacij mora posrednik oceniti kapitalsko ustreznost zavarovalnice;
- posredovati mora tisto zavarovanje, ki zavarovancu nudi največjo varnost, s pogoji, o katerih je zavarovalec obveščen;
- zavarovalnici posreduje povpraševanje zavarovalca, zavarovancu mora izročiti ustrezne zavarovalne pogoje in mu razložiti pravila pri izračunu premije;
- poskrbeti mora, da je vsebina zavarovalne police ustrezna z dogovorjeno;
- posrednik mora zavarovalcu nuditi pomoč v času trajanja zavarovalne pogodbe, prav tako mora poskrbeti, da zavarovalec v rokih opravi pravna dejanja, ki so potrebna, da so pravice iz zavarovalne pogodbe uresničene;
- delati mora na tem, da bi že obstoječe zavarovalne pogodbe bile spremenjene v smeri večje varnosti za zavarovanca.

Če na kratko povzamem, je zavarovalni posrednik oseba, ki zelo dobro pozna trg zavarovalništva in zna svetovati pri zavarovalniških poslih ter s tem olajša delo podjetjem oz. osebam, ki tega znanja nimajo.

1.2 Poslovanje zavarovalno posredniške družbe

Po 220. členu Zakona o zavarovalništvu (2006) je družba, ki se ukvarja z zavarovalnim posredništvom, pravna oseba, ki opravlja storitveno gospodarsko dejavnost posredovanja pri sklepanju zavarovalnih pogodb. Zakon pa dovoljuje tudi, da posle zavarovalnega posredovanja opravlja tudi podjetnik posameznik.

Zavarovalno posredniška družba ustvarja svoje prihodke s provizijami od sklenjenih zavarovalnih pogodb. Po 224. členu (Zakon o zavarovalništvu, 2006) le-ta nima pravice zahtevati plačila provizije ali kakršno koli drugo plačilo od zavarovalca. Provizijo zavarovalnemu posredniku namreč plača zavarovalnica, kar je v Evropi že ustaljena praksa.

Zavarovalno posredniška družba lahko opravlja posle zavarovalnega posredovanja v primeru, da je družba pridobila dovoljenje za opravljanje dejavnosti zavarovalnega posredovanja. Osebe, ki nimajo dovoljenja za opravljanje posredniške dejavnosti, tega ne smejo početi (Zakon o zavarovalništvu, 2006).

Dovoljenje, ki ga morajo imeti za opravljanje storitve zavarovalnega posredništva, pridobijo pri Agenciji za zavarovalni nadzor. Agencija izda dovoljenje za opravljanje posredniških poslov, če so izpolnjeni sledeči pogoji (Zakon o zavarovalništvu, 2006):

- kandidat mora uspešno opraviti preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje dela zavarovalnega posrednika;
- kandidat mora imeti najmanj eno leto izkušenj na področju zavarovalništva;
- kandidat mora obvladati slovenski jezik;
- kandidat v preteklosti ne sme imeti zabeleženega kaznivega dejanja zoper premoženje oz. gospodarstvo na kazen zapora več kot treh mesecev.

Prav tako lahko Agencija za zavarovalni nadzor odvzame dovoljenje za opravljanje poslov zavarovalnega posredništva, če je posrednik (Zakon o zavarovalništvu, 2006):

- za pridobitev dovoljenja navedel neresnične podatke;
- v preteklosti storil kaznivo dejanje zoper premoženje oz. gospodarstvo na kazen zapora več kot treh mesecev;
- ponavljajoče kršil 225. člen Zakona o zavarovalništvu;
- huje kršil poslovne odnose pri opravljanju storitve zavarovalnega posredništva;
- brez sklenjene zavarovalne pogodbe za zavarovanje poklicne odgovornosti, ki mora biti v skladu s četrtem odstavkom 222. člena Zakona o zavarovalništvu;
- ponavljajoče kršil 221. člen ali prvi, drugi ali tretji odstavek 222. člena Zakona o zavarovalništvu.

Poleg tega Agencija za zavarovalni nadzor vodi register zavarovalno posredniških družb, nadzira delovanje družb in predpisuje pogoje, pravila in druge določbe za pravilno delovanje zavarovalno posredniške družbe. V register zavarovalnih posrednikov se vpišejo zavarovalno posredniške družbe in posredniki, ki opravljajo posle zavarovalnega posredovanja, kot tudi samostojni podjetniki.

Svojo odgovornost proti zavarovalcu, v primeru kršitve pogodbe o zavarovalnem posredovanju, mora zavarovati vsaka zavarovalno posredniška družba kot tudi zavarovalni posrednik, podjetnik posameznik. Odgovornost mora družba ali posameznik zavarovati za zavarovalno vsoto najmanj 1.000.000 EUR na odškodninski zahtevek oz. 1.500.000 EUR za vse zavarovalne primere v posameznem letu (Ivanjko, 2008, str. 11).

1.3 Razlika med zavarovalno posredniško družbo in zavarovalno zastopniško družbo

Če se osredotočimo na delo posrednika in zastopnika, je morda na prvi pogled res podobno, vendar pa po podrobnem pregledu ugotovimo, da je med njima precej razlik. Tisti, ki so strokovnjaki na področju zavarovalništva ali pa so že sklepali zavarovanje s pomočjo zavarovalnega posrednika, vedo, da gre za dva različna pojma v zavarovalništvu. Tako v Sloveniji pred letom 1999 pojem zavarovalnega posredništva sploh ni bil opredeljen. V tem letu pa je izšel predlog zakona o zavarovalništvu, ki je zastopnike in posrednike ločeval (Jakopanec-Levart, 1999, str. 91).

Prva razlika je v tem, da zavarovalni posrednik vedno dela v interesu zavarovanca – to pa zato, ker njegovo storitev najame zavarovanec, mu s tem zaupa v oskrbo svoje premoženje in je prepričan v strokovno znanje posrednika, medtem ko zavarovalni zastopnik dela predvsem v interesu zavarovalnice. Za razliko od zastopnika posrednik z zavarovalnico ni v nikakršnem trajnem razmerju, temveč z zavarovalnico vzpostavi vez le, ko se dogovarja korist za zavarovanca. Tako zavarovalni posrednik, ko gre za sklepanje zavarovalnih pogodb, vedno deluje v svojem imenu in za svoj račun, medtem ko zastopnik vedno deluje v imenu in za račun zavarovalnice (Ivanjko & Ivanjko, 2003, str. 240).

Na zavarovalnega zastopnika bi lahko gledali kot na podaljšano roko zavarovalnice, saj ima za sklepanje, spremembe in podaljševanje zavarovalnih pogodb pooblastilo zavarovalnice. To pa pomeni, da za njegova dejanja odgovarja zavarovalnica. Za dejanja posrednika vsekakor ne odgovarja zavarovalnica, ampak za njih odgovarja sam, za kar potrebuje posrednik zavarovanje poklicne odgovornosti (Ivanjko & Ivanjko, 2003, str. 240).

Tako je posrednik pri svojem delu popolnoma neodvisen od zavarovalnice in lahko za svojo stranko na trgu najde ponudbo, ki je najboljša po kritju in najugodnejša po ceni. Pri svojem delu je tako posrednik samostojen in ga skrbijo samo interesi stranke, zaradi česar veliko svojega časa vложи v analizo in svetovanje zavarovančevih tveganj. Glavna naloga zastopnika pa je skleniti zavarovanje za zavarovalnico, s katero ima sklenjeno zastopniško pogodbo. Tako mora svoje delo opraviti po navodilih, ki mu jih da zavarovalnica. Razlikuje se namreč odnos med zastopnikom in zavarovalnico ter posrednikom in zavarovalnico. Zastopnik prodaja zavarovanja zavarovalnice, medtem ko posrednik ponudi povpraševanje zavarovanca različnim zavarovalnicam, ki se potem same odločijo, ali jo bodo sprejele ali ne.

Naslednja razlika, ki jo zasledimo, je, da zavarovalni posrednik, za razliko od zastopnika, ne more opravljati svojega dela kot fizična oseba, temveč mora biti registriran kot samostojni podjetnik ali osebna oz. kapitalska družba. Navadno nima posrednik z zavarovalnico sklenjene nobene posredniške pogodbe, temveč je z zavarovalnico v pravno obligacijskem, zakonskem oz. pogodbenem razmerju. Zavarovalnica je namreč po zakonu dolžna posredniku

plačati provizijo v primeru, da sprejme ponudbo za sklenitev nekega zavarovanja s pomočjo posrednika. Na drugi strani pa lahko storitev zavarovalnega zastopništva opravlja vsaka oseba, ki je pridobila dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor. Pri tem ni pomembno, ali je oseba zaposlena pri kateri izmed zavarovalnic ali pa opravlja delo zastopnika na podlagi pogodbe o zastopanju za zavarovalnico. Lahko pa zastopnik opravlja delo zavarovalnega zastopanja zgolj priložnostno, na podlagi pogodbe o delu, drugače pa je zaposlen v popolnoma drugačni dejavnosti (Ivanjko & Ivanjko, 2003, str. 240).

1.4 Zavarovalni trg in zavarovalno posredništvo v Sloveniji

Zavarovalništvo v Sloveniji je bilo v letu 2007 zelo uspešno. Skupno so zavarovalnice prejele več kot 1,8 milijarde evrov bruto obračunane premije. To je za okoli 10 odstotkov več kot v letu 2006. Delež zavarovalne premije v BDP pa se je v letu 2007 kljub temu znižal glede na leto 2006 na 5,65 odstotka. Vzrok temu je nominalno višja gospodarska rast leta 2007 glede na nominalno rast zavarovalne premije. V spodnji tabeli je podana bruto obračunana premija zavarovanja po letih, razdeljena na življenjska in neživljenjska zavarovanja (Statistični zavarovalniški bilten, 2008).

Tabela 1: Bruto obračunana premija zavarovanj

Leto	Skupno		Življenjska zavarovanja		Neživljenjska zavarovanja	
	Letna rast	Delež v BDP (%)	Letna rast	Delež v BDP (%)	Letna rast	Delež v BDP (%)
2002	116,1	5,07	123,2	1,15	114,1	3,92
2003	111,7	5,26	117,8	1,26	109,9	4,00
2004	116,8	5,63	143,8	1,66	108,3	3,97
2005	106,6	5,66	108,6	1,70	105,7	3,96
2006	111,4	5,67	116,3	1,78	109,3	3,89
2007	109,8	5,65	112,7	1,82	108,4	3,83

Vir: Statistični zavarovalniški bilten 2008.

Zavarovalniški trg v Sloveniji je bil leta 2007 najbolj uspešen predvsem za manjše zavarovalnice, kar je povečalo konkurenco na celotnem zavarovalniškem trgu. V želji po večjem tržnem deležu so namreč ravno manjše zavarovalnice dosegle večjo stopnjo rasti. Kljub temu na slovenskem zavarovalnem trgu 81,2 odstotka trga obvladuje pet največjih zavarovalnic (Statistični zavarovalniški bilten 2008).

Slovenski trg je postal izredno privlačen za poslovanje tujih zavarovalnic, predvsem zaradi harmonizacije zavarovalniške zakonodaje in članstva v Evropski monetarni uniji. Prav tako pa je tuji trg postal privlačen za slovenske zavarovalnice. Pet slovenskih zavarovalnih oz. pozavarovalnih družb že deluje na tujem trgu. Gre za zavarovalnice, ki so bile ustanovljene v

Sloveniji s slovenskim kapitalom, sedaj pa se širijo izven slovenskih meja. Te zavarovalnice oz. pozavarovalnice so: Zavarovalnica Triglav, Zavarovalnica Maribor, Pozavarovalnica Sava, Zavarovalnica Adriatic Slovenica in Zavarovalnica KD Življenje (Statistični zavarovalniški bilten 2008).

Slovensko zavarovalno združenje je imelo v letu 2007 včlanjenih 16 zavarovalnic in dve pozavarovalnici. Združenje je zadolženo tudi za izobraževanje in izvajanje izpitov za zavarovalne zastopnike in posrednike. Tako se je v letu 2007 na izpit prijavilo 1.200 kandidatov, od tega jih je dve tretjini uspešno zaključilo izpit. Združenje je izpite začelo izvajati leta 2000, od takrat je izpit za zavarovalnega zastopnika uspešno opravilo 3.760 kandidatov, za zavarovalnega posrednika pa 989 kandidatov. Tako lahko vidimo, da je zavarovalno zastopniški trg v Sloveniji veliko večji kot pa zavarovalno posredniški. V spodnji tabeli pa lahko vidimo rast zaposlenih po letih v družbah, ki se ukvarjajo z zavarovalnim zastopanjem oz. posredovanjem (Statistični zavarovalniški bilten 2008).

Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih v zavarovalnih družbah

	2005	2006	2007	Rast 05/04	Rast 06/05	Rast 07/06
Zastopniki in agenti v agencijah	997	3.948	1.807	46,9	396,0	45,8
Posredniki v posredniških družbah	85	81	61	110,4	95,3	75,3

Vir: Statistični zavarovalniški bilten 2008.

V Tabeli 2 vidimo, da je bila leta 2006 dosežena največja rast zaposlenih v zavarovalno zastopniških družbah. Rast zaposlenih v zavarovalno posredniških družbah pa je bila največja leta 2005 (Statistični zavarovalniški bilten 2008).

V Sloveniji trenutno zavarovalno posredniška podjetja še niso tako uveljavljena. Na slovenskem trgu trenutno deluje 63 zavarovalno posredniških družb. V letu 2007 je bilo prek zavarovalno posredniških družb zbranih 12 odstotkov celotne zavarovalne premije v tem letu, kar pa je pod povprečjem Evropske unije. Tako je dejavnost zavarovalnega posredništva na slovenskem trgu še relativno mlada in se še tako vsebinsko kot kakovostno oblikuje. Zaradi tega je potrebno podjetja seznaniti s prednostmi, ki jih nudi sodelovanje z zavarovalno posredniško družbo (Statistični zavarovalniški bilten 2008).

Po nekaterih ocenah v Sloveniji trenutno sklepa približno tretjina podjetij zavarovanja prek zavarovalnih posrednikov, tretjina prek zavarovalnic, tretjina, predvsem manjša podjetja, pa se obračajo na pomoč k zastopniškim družbam. Za prihodnost napovedujejo predvsem večjo inovativnost zadovoljevanja potreb stranke in povečanje izkoristka zavarovanja. Zato nekateri predvidevajo zasičenost zavarovalno posredniškega trga in s tem majhne možnosti za večji poslovni uspeh.

V letošnjem letu je bilo ustanovljeno tudi Združenje zavarovalnih posrednikov Slovenije (ZZPS), katerega cilj je združiti zavarovalno posredniška podjetja kot tudi posrednike posameznike, da bi med seboj čim bolj sodelovali in enotno zastopali interese na zavarovalnem trgu.

2 Analiza zunanjega okolja na hrvaškem trgu (PEST analiza)

Poslovno okolje podjetja se deli na zunanje ter notranje okolje. Zunanje okolje sestavljajo vse tiste spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje, vsaj na kratek rok, ne more vplivati, medtem ko notranje okolje sestavljajo spremenljivke znotraj podjetja, na katere podjetje s svojimi inštrumenti lahko vpliva. Nadalje delimo zunanje okolje na širše zunanje okolje ter na okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje je razdeljeno na več podokolij, na katera podjetje nima vpliva, vendar je njihova analiza zelo pomembna za poslovanje podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). Analizo zunanjega okolja na hrvaškem trgu bom predstavila s pomočjo PEST analize.

Analiza najširšega zunanjega okolja ali PEST analiza omogoča na osnovi analize politično-pravnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja identifikacijo priložnosti in nevarnosti. Poleg PEST analize poznamo še analizo SLEPT (analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja) ter analizo dejavnikov C (analizo konkurence) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

2.1 Politično-pravno okolje

Politično in pravno okolje trga, na katerega želi neko podjetje vstopiti, je izredno pomembno pri odločitvah, ki jih podjetje sprejme na področju trženja. Tako je zelo pomembna zakonodajna ureditev države, kamor vstopamo, zakonske omejitve, politične usmeritve ter odnos države do tujih podjetij. Osnovni podatki Republike Hrvaške so predstavljeni v Prilogi 1.

Politični sistem Hrvaške je parlamentarna demokratična predsedniška republika. Junija leta 1991 je Hrvaška razglasila svojo neodvisnost, pol leta kasneje pa pridobila tudi mednarodno priznanje. Na začetku svoje samostojnosti je državo zaznamovala desetletna vladavina HDZ in predsedovanje Franja Tuđmana. Konec leta 2000 so oblast prevzele opozicijske stranke s premierjem Ivico Račanom in predsednikom države Stipetom Mesičem na čelu. Vendar pa je leta 2007 oblast znova prevzela HDZ s premierjem Ivom Sanadarjem. V juniju 2009 je, po odstopu Iva Sanadarja, mesto premierja prevzela Jadranka Kosor. Na mesto predsednika države pa je bil leta 2005 ponovno izvoljen Stipe Mesič (Predstavitev države, 2009).

Med pomembne bilateralne sporazume med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško, ki urejajo sodelovanje med državama, sodijo (Pomembni sporazumi, 2009):

- Pogodba med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško o ureditvi premoženjskopравnih razmerij,
- Sporazum o gospodarskem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško,
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij,
- Sporazum med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja,
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o trgovinsko-gospodarskih odnosih in sodelovanju,
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o spremembah in dopolnitvah Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o trgovinsko-gospodarskih odnosih in sodelovanju,
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o zaposlovanju.

Na Hrvaškem je ustanavljanje in upravljanje gospodarskih družb urejeno z Zakonom o trgovinskih družbah. Zakon loči glede na organizacijsko obliko naslednje družbe (Poslovna zakonodaja, 2008):

- javna trgovinska družba,
- komanditna družba,
- tiha družba,
- delniška družba,
- družba z omejeno odgovornostjo.

Naj na kratko predstavim glavne lastnosti družbe z omejeno odgovornostjo, saj je le-ta najpogostejša izbira pri ustanavljanju novih podjetij.

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena ali več domačih in tujih fizičnih ali pravnih oseb, ki z ustanovitvijo postanejo družbeniki. Vsak ustanovitelj mora pred vpisom družbe v sodni register vplačati najmanj četrtno vložka, plačanem v denarju. Skupni znesek vseh denarnih vplačil ne sme biti manjši od 10.000 kun. Vložek je lahko tudi v obliki stvari, npr. premičnine, nepremičnine, pravice, deli podjetja. Vsak vložek ne sme biti manjši od 200

kun. Eden od pogojev za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo je tudi, da mora znesek osnovnega kapitala znašati vsaj 20.000 kun. Najnižji ostali stroški ustanovitve družbe znašajo 6.500 kun. Družba ima lahko enega ali več direktorjev, za katere pa ni pogoj, da so državljani ali imajo stalno prebivališče v Republiki Hrvaški (Poslovna zakonodaja, 2008).

Obstaja tudi splošni postopek ustanovitve podjetja na Hrvaškem, ki obsega naslednje korake (Poslovna zakonodaja, 2008):

- preverjanje pogojev za registracijo,
- priprava pogodbe o ustanovitvi,
- prevod in overitev dokumentacije,
- vplačilo osnovnega kapitala,
- izdelava žiga družbe,
- pridobitev statistične številke,
- odprtje računa pri hrvaški banki,
- pridobitev matične številke in odprtje žiro računa,
- ostale formalnosti (prijava na lokalni enoti davčne uprave, na carinski upravi, pokojninskem skladu in uradu za gospodarstvo).

Ob registraciji družbe je potrebno priložiti vse ustrezne dokumente ter objaviti družbo v uradnem listu.

Nekaj zakonov, ki urejajo delovanje družb na Hrvaškem:

- Zakon o zaposlovanju tujcev – tujci potrebujejo za zaposlitev na Hrvaškem veljavno delovno dovoljenje;
- Zakon o delu:
 - pravna osnova delovnega razmerja,
 - delovni čas (40 ur na teden), čas za odmor in dopust (najmanj 18 dni na leto), oblike zaščite v primeru materinstva in oblike zaščite tistih delojemalcev, ki so delno ali popolno nesposobni za delo,
 - plače (delodajalec ne sme izplačevati nižje plače, kot je določena s kolektivno pogodbo),
 - postopek za prenehanje dela,
 - pravice zaposlenih pri odločanju o njihovih gospodarskih in socialnih pravicah in interesih;

- Devizni zakon – ločuje domače in tuje osebe; transakcije s tujino se delijo na tekoče, ki so uvoz in izvoz blaga in storitev (zavarovanje), ter kapitalske transakcije; tuje osebe lahko za svoje transakcije uporabljajo svoje terjatve v domači valuti (v kunah); na Hrvaškem namreč ni dovoljen nakup, prodaja ali posojilo deviz tako med domačimi fizičnimi oz. pravnimi osebami kot tudi ne med domačimi in tujimi osebami; nakup, prodaja ali posojilo deviz se lahko izvrši le v tistih primerih, ko to dovoljuje Devizni zakon, saj se s tem ščiti domačo valuto (kuno) (Poslovna zakonodaja, 2008);
- Zakon o zavarovanju – predpisuje pogoje, ki morajo biti uresničeni za delovanje zavarovalniške družbe;
- Zakon o zavarovalnih posrednikih in zastopnikih – opisuje možnost ustanovitve zavarovalno posredniške družbe na Hrvaškem; tuja zavarovalno posredniška družba lahko na ozemlju Republike Hrvaške opravlja dejavnost posredovanja samo prek podružnice, ki se jo ustanovi v skladu z Zakonom o trgovinskih družbah na temelju dovoljenja za delo, ki ga podeli Direkcija za nadzor (Zakon o osiguranju, 2005).

Poleg vseh teh predpisov in zakonov pa je Hrvaška v skladu z zahodnoevropskimi načeli reformirala svoj davčni sistem tako, da je pravni položaj tako domačih kot tujih davčnih zavezancev enak. Najpomembnejši davki so (Dajatve, 2008):

- davek na dobiček – stopnja davka na dobiček znaša 20 odstotkov; na podlagi računovodskih predpisov se ugotavlja davčna osnova kot razlika med prihodki in odhodki pred obračunom davka na dobiček, povečana in zmanjšana glede na določila Zakona o davku na dobiček;
- davek na dohodek – plačati ga mora vsaka domača ali tuja oseba, ki v njihovi državi ustvari obdavčljiv dohodek; razlika med tujim in domačim davčnim zavezancem je v tem, da tuji zavezanec plača le davek na dohodek, ki ga je ustvaril na Hrvaškem, zmanjšan za davčne olajšave (te znašajo 1.250 kun mesečno); davek je potrebno plačati na vse dohodke od dela (plača ali pokojnina), samostojne dejavnosti, premoženja in premoženjskih pravic, kapitala ter premije, izplačane pri zavarovanju;
- davek na dodano vrednost – stopnja davka na dodano vrednost je znašala 22 odstotkov, s 1. avgustom 2009 pa znaša 23 odstotkov, vendar so zavarovalniške storitve le-tega oproščene;
- posebni davek na premije zavarovanja avtomobilske odgovornosti in premije zavarovanja avtomobilskega kaska – plačati ga mora vsako podjetje ali posameznik, ki sklepa zavarovalne posle z naslova avtomobilske odgovornosti in/ali avtomobilskega kaska; osnova za izračun je premija za avtomobilsko odgovornost oz. avtomobilski kasko; stopnja davka na premije zavarovanja avtomobilske odgovornosti je 15-

odstotna, stopnja davka na premije zavarovanja avtomobilskega kaska pa je 10-odstotna.

Zakon na Hrvaškem opredeljuje zavarovalniško družbo kot pravno osebo s sedežem v Republiki Hrvaški, ki je dobila dovoljenje nadzornega organa (Hrvatska agencija za nadzor finansijskih uslug) za opravljanje zavarovalniških poslov. Delo zavarovalništva je skleniti in izpolnjevati pogodbo o zavarovanju. Za delovanje zavarovalniške družbe se uporabljajo pogoji Zakona o trgovinskih družbah. Družba mora biti urejena kot delniška družba ali družba za vzajemno zavarovanje (Zakon o osiguranju, 2005).

2.2 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje izbrane države nam pojasni kupno moč prebivalcev, standard v državi ter cene dobrin oz. storitev.

Najbolj donosen sektor na Hrvaškem je storitveni sektor, saj le-ta predstavlja kar 65 odstotkov BDP.¹ Največji donos v storitvenem sektorju prispevajo prihodki od turizma. Leta 2008 je namreč Hrvaško obiskalo več kot 22 milijonov tujih turistov, ki so doprinesli okrog 8 milijard evrov prihodka. V svetovnem merilu je tako Hrvaška na 18. mestu med popularnimi turističnimi destinacijami (Predstavitev države, 2009).

Daleč za storitvenim sektorjem po donosnosti sledita predelovalna industrija in energetika, ki predstavljata 20,2-odstotni delež v BDP. Nato sledita še gradbeništvo z 8,3 ter kmetijstvo s 6,4-odstotnim deležem (Predstavitev države, 2009).

V proizvodnem sektorju prevladujejo ladjedelništvo, prehrabna in kemična industrija. Država ima še vedno pomembno vlogo v gospodarstvu, saj so nekatera največja podjetja še vedno odvisna od državne pomoči, namesto da bi vlagala v razvoj, ki bi jim zagotovil dolgoročno konkurenčnost (Predstavitev države, 2009).

Gospodarska prihodnost je v očeh Hrvatov dokaj negativna predvsem zaradi togega sodnega sistema. Velik problem predstavlja tudi neučinkovita administracija. Država ima tudi visok državni dolg, saj le-ta presega 34 milijard evrov, kar je 89,1 odstotka BDP. Vse to povzroča nezaupanje v prihodnost državnega sistema (Predstavitev države, 2009).

V letu 2008 je znašala gospodarska rast Hrvaške 2,4 odstotka, kar je precej nižje v primerjavi z letom 2007, ko je znašala 5,7 odstotka. Rast BDP spodbuja predvsem visoka rast zasebne porabe in domačih naložb. Da bi država v letu 2009 dosegla višjo rast BDP od napovedane

¹ BDP je kratica za bruto domači proizvod.

oz. pozitivne, mora svojo nalogo uspešno opraviti vlada, in sicer pri izboljšanju poslovnega okolja, povečanju fleksibilnosti na trgu delovne sile, spodbujanju zasebnega sektorja in lažšanju posledic svetovne finančne krize (Gospodarska rast in industrijska proizvodnja, 2009).

Hrvaška svojo gospodarsko politiko usmerja na ta način, da bi se približala Evropski uniji in izpolnila njene zahteve, kar namerava početi tudi v prihodnosti. Poleg usklajevanja zakonodaje z evropsko je zelo pomembno tudi dokončanje privatizacije ter povečanje vloge zasebnega sektorja. Poleg tega je pomembno tudi zmanjšanje proračunskih izdatkov (z 49 odstotkov na okoli 42 odstotkov BDP), kar bo posledično pripeljalo do znižanja davkov ter uravnovešenja proračuna do leta 2010. Pomembne pa so tudi reforme na področju izboljšanja infrastrukture, zmanjševanja regionalnih razlik ter konsolidacije zdravstvenega in socialnega sistema. V naslednjih letih pa želi vlada predvsem povečati gospodarsko rast, ustvariti nova delovna mesta in upočasniti rast zunanjega primanjkljaja (Gospodarska rast in industrijska proizvodnja, 2009).

Preteklo leto 2008 je bilo v monetarnem smislu osredotočeno predvsem na stabilnost tečaja kune, omejevanje kreditne ekspanzije in odpravo omejitev v kapitalskih tokovih. Kar zadeva inflacijo, se je ta leta 2008 povzpela na 6,1 odstotka, ocena in napoved za leto 2009 pa znaša 2,5 odstotka. Brezposelnost je na letni ravni znašala 13,2 odstotka, saj je v prvi polovici leta padala (Gospodarska rast in industrijska proizvodnja, 2009).

Statistični indikatorji Hrvaške za leti 2007 in 2008 ter projekcija za leto 2009 so podrobneje predstavljeni v Prilogi 2.

Leta 2008 je izvoz Hrvaške v druge države znašal 9,6 milijarde evrov, uvoz pa 120,8 milijarde evrov. Tako je zunanjetrgovinski primanjkljaj znašal 11,2 milijarde evrov, kar je 2,0 milijarde evrov več kot primanjkljaj v letu 2007. Povečanje primanjkljaja je posledica nižje rasti izvoza glede na uvoz. Posledica visokega zunanjetrgovinskega primanjkljaja je primanjkljaj na tekočem računu (Zunanja trgovina, 2009).

V Prilogi 3 si lahko v dveh tabelah ogledate, katere države so v letu 2008 v Hrvaško največ uvažale in v katere države je Hrvaška največ izvozila.

Najvišji odstotek izvoza so v letu 2008 predstavljali stroji in transportna oprema, kar 33,2 odstotka. Na drugem mestu jim sledi izvoz kemikalij z 9,8 odstotka. Leta 2008 so uvažali predvsem goriva (10,3 odstotka), kemikalije (9,8 odstotka), stroje in opremo (9,7 odstotka) ter hrano in pijačo (5,7 odstotka) (Zunanja trgovina, 2009).

Tabela 3: Zunanjetrgovinske aktivnosti Hrvaške po letih

leto	izvoz (v mio EUR)	uvoz (v mio EUR)	skupaj (v mio EUR)
2003	1.007,50	444,55	562,95
2004	1.166,67	514,178	652,491
2005	1.304,18	608,846	695,329
2006	1.464,17	735,676	728,496
2007	1.567,60	849,418	718,181
2008	1.694,03	832,868	861,157
2009	307,701	160,672	147,029

Vir: Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2009.

Naj sedaj naštejemo še nekaj slovenskih podjetij, ki uspešno delujejo tudi na hrvaškem trgu. To so: Lek Zagreb, Krka Farma, Gorenje Zagreb, Trimo Građenje, Alpina CRO, Intereuropa logistične usluge, Perutnina Ptuj – Pipo, IMP Klimat, Pri faktor, KD Investments, društvo za upravljanje investicijskim fondovima in druga (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2009).

Tuji vlagatelji na Hrvaškem so po Zakonu o trgovinskih družbah glede pravic, obveznosti in pravnega položaja enaki z domačimi osebami. Poleg tega pa imajo pravico do dodatnih jamstev, ki jih domači vlagatelji nimajo. Prednost Hrvaške, ki privablja tuje vlagatelje, je predvsem njen geografski položaj, saj imajo prek nje vlagatelji dostop do trgov bivše Jugoslavije. Med prednostmi navajajo tudi izobražen kader ter prizadevanje za vstop v EU (Poslovna zakonodaja, 2009).

Po podatkih hrvaške centralne banke so v obdobju 1993–2006 tujci v Hrvaško vložili 14.237,5 milijonov evrov, od tega največ Avstrijci, Nizozemci, Nemci, Francozi, Italijani, Luksemburžani, Madžari in Slovenci. Samo lani so tuji investitorji v Hrvaško vložili kar 2.837,5 milijonov evrov, kar je bil najvišji letni obseg po letu 1993. Največ so tujci investirali v finančni sektor, saj je kar 93 odstotkov hrvaških bank v lasti tujcev. Veliko pa so vložili tudi v proizvodnjo kemikalij in telekomunikacije (Poslovna zakonodaja, 2009).

V spodnji tabeli je s pomočjo podatkov Evropskega zavarovalnega in pozavarovalnega združenja (CEA)² prikazana *bruto zavarovalna premija*³ po sosednjih državah in najmočnejših evropskih državah na področju zavarovalništva.

² CEA izvorno pomeni *European insurance and reinsurance federation*.

³ Zavarovalna premija je cena, plačilo za zavarovanje. Bruto (kosmata) zavarovalna premija je premija, ki jo plača zavarovalec, deli pa se na neto premijo (čista premija, funkcionalna premija) in režijski dodatek (obratovalni dodatek ali vračunani stroški) (<http://www.zavpro-zavarovanje.si/>).

Tabela 4: Bruto zaračunana zavarovalna premija po državah

Država	Bruto zavarovalna premija v mio evrih
Velika Britanija	295.045
Francija	194.310
Nemčija	163.200
Italija	99.116
Avstrija	15.878
Madžarska	3.701
Slovenija	1.893
Hrvaška	1.235

Vir: *European Insurance in Figures, 2008.*

Glede na te podatke vidimo, da ima Velika Britanija veliko prednost pred vsemi državami, proda namreč največ zavarovanj. Slovenija in Hrvaška sta dokaj blizu, vendar moramo upoštevati tudi dejstvo, da ima Slovenija 2.000.000 prebivalcev, Hrvaška pa 4.400.000.

2.3 Socio-kulturno okolje

Za Hrvate je značilno, da so zelo družabni. Vendar pa v poslovnem svetu trenutno prevladuje zadržano in uradno vedenje. Poslovneži se želijo približati zahodnjaški poslovni kulturi glede učinkovitosti, vendar jim le-to včasih ne uspe, saj so za njihovo poslovanje še vedno značilne administrativne ovire. Tako je za tuje poslovneže priporočeno, da se v stiku s hrvaškimi poslovneži izogibajo neformalni komunikaciji in uporabljajo zahodne poslovne standarde, ki jih Hrvati občudujejo. Glede na dogodke v politiki med Slovenijo in Hrvaško se je priporočeno tej temi izogibati, da ne pride do nepotrebnih konfliktov (Družbeni običaji in navade, 2008).

Kljub političnim dinamikam med državama marsikatero slovensko podjetje vidi v hrvaškem trgu zanimiv potencial. Glede na anketo, ki jo je v letu 2008 izvedlo slovensko veleposlaništvo na Hrvaškem med slovenskimi podjetij, ki poslujejo na Hrvaškem, so po njihovem mnenju poslovali uspešneje kot leto poprej, pesimističnih odgovorov je bilo malo in nobeno podjetje ne pričakuje, da bi poslovalo slabše kot leto poprej. Slovenski podjetniki se po navedbi ankete (Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb, 2008) na Hrvaškem srečujejo s problemi, kot sledi: korupcija, izvajanje javnih natečajev, zakonodaja, birokracija, sodstvo, davki, zemljiške knjige, delo na črno in skeptičnost glede EU. Na področju trgovine pa povzročajo največ težav postopki pri uvozu, izvozu in tranzitu, vladne odločitve glede javnih naročil, nepoštena uporaba državnih pomoči in diskriminacija na področju neposrednih vlaganj in trgovine s storitvami (Todorovski, 2008).

Če želite na Hrvaškem srečati nove poslovne partnerje, morate obvezno obiskovati sejme, saj so le-ti običajni del poslovnega življenja in zelo pomembni pri odpiranju novih tržnih poti. Glavno mesto, kjer se odvija največ sejmov, je Zagreb, vendar pa prav nič ne zaostajajo tudi Reka, Split in Osijek (Družbeni običaji in navade, 2008).

Na hrvaškem trgu zavarovanja je v ospredju osebna prodaja, kar se kaže v tem, da veliko zavarovalnih poslov opravijo zavarovalni zastopniki. Za ljudi je pomembno zaupanje do podjetij, saj kar nekaj časa traja, da zaupajo tujcu.

Hrvaška postaja vse bolj odprta država na področju gospodarstva, saj se priključuje različnim gospodarskim organizacijam po Evropi. Odnos med Slovenijo in Hrvaško je odprt, sklenjenih pa imamo tudi večino potrebnih sporazumov. Blagovna menjava med našo in hrvaško državo je ponovno v vzponu, slovenska podjetja največ svojih naložb v tujino usmerijo ravno na hrvaški trg (Benko, 2002, str. 8).

2.4 Tehnološko okolje

Po podatkih Hrvaškega zavoda za statistiko (Statistične informacije, 2009) je v letu 2008 kar 98 odstotkov podjetij uporabljalo računalnik, kar 97 odstotkov podjetij pa je imelo dostop do interneta. Od vseh teh jih je 64 odstotkov internet tudi dejansko uporabljalo. Bančne in finančne storitve je v letu 2008 uporabljalo 84 odstotkov vseh podjetij. E-upravo pa je uporabljalo 56 odstotkov podjetij Republike Hrvaške. V vseh naštetih postavkah se je poraba informacijskih virov v podjetjih v letu 2008 glede na leto 2007 povečala.

V letu 2008 je imelo osebni računalnik v svojem gospodinjstvu 53 odstotkov vseh gospodinjstev. Dostop do interneta je imelo 45 odstotkov gospodinjstev, medtem ko je imelo mobilne telefone kar 81 odstotkov vseh gospodinjstev (Statistične informacije, 2009).

Kljub visokim odstotkom uporabe interneta v podjetjih in gospodinjstvih in prizadevanju vlade s sprejetjem ustrezne zakonodaje s tega področja pa je le majhen delež blaga in storitev prodanih prek interneta. Sprejeti so bili že: Zakon o elektronskem podpisu, Zakon o elektronski trgovini in Zakon o elektronskih medijih (Komunikacije, 2008).

Cestna in železniška infrastruktura se je razvila v vseh delih Hrvaške, boljše povezave so tudi med kontinentalnim in primorskim delom države. Skupno ima Hrvaška 29.248 kilometrov cest in 2.722 kilometrov železniških prog. Registriranih je 1.535.280 osebnih vozil. Glede infrastrukture so v prihodnosti predvidene reforme in izboljšave, saj je potrebno zagotoviti boljši pretok blaga znotraj države kot tudi skozi državo. Izboljšanje infrastrukture je tudi eden od pogojev za vstop Hrvaške v EU (Statistične informacije, 2009).

Na Hrvaškem je še vedno najpomembnejši medij televizija. Oglaševalski sektor je zaradi močnih telekomunikacijskih podjetij doživel 12-odstotno rast. Na hrvaškem trgu so prisotne tako domače kot tuje oglaševalske agencije, v zadnjem času pa je velik poudarek na trženju poprodajnih storitev (Prodaja, 2008).

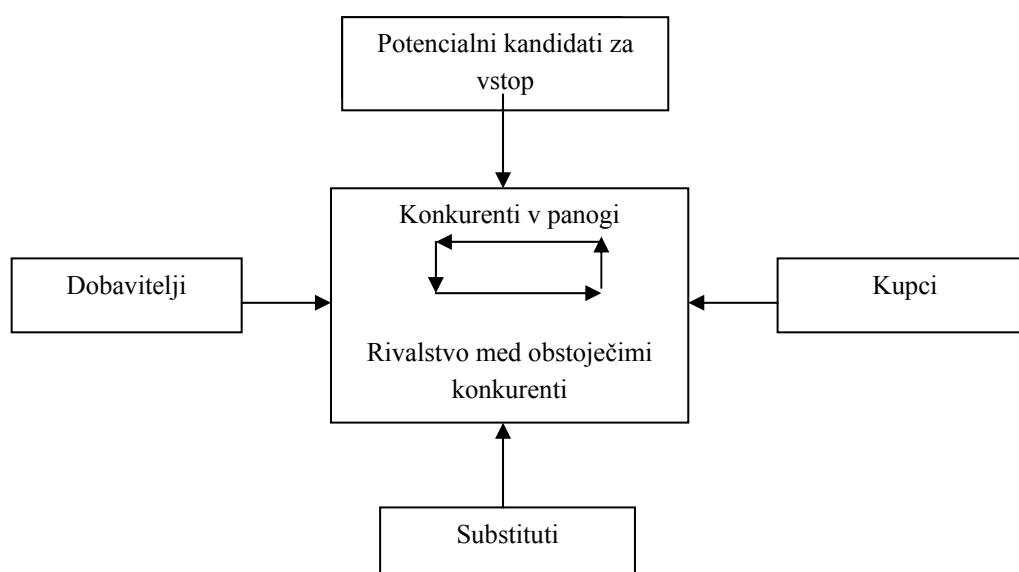
Države na prehodu (kamor sodi tudi Hrvaška) imajo navadno precej dolge plačilne roke (več kot 60 dni). Le-ti so odvisni predvsem od pogajalskih sposobnosti uvoznikov. Tako izvozniku kot uvozniku je zagotovljeno financiranje bank pri poslu (Prodaja, 2008).

3 Analiza hrvaškega trga zavarovanj (analiza panoge)

3.1 Hrvaški trg zavarovanj – ocena privlačnosti panoge

Privlačnost panoge nas bo pripeljala do priložnosti in nevarnosti trga zavarovanj, na katera mora biti pozorno podjetje z vstopom na hrvaški trg. Dejavniki, ki vplivajo na stopnjo privlačnosti panoge in s tem na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega, so prikazani v spodnji sliki (Pučko, 2003, str. 123).

Slika 1: Model skupnih dejavnikov privlačnosti panoge



Vir: Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 122.

Vsak od teh petih dejavnikov obsega elemente, ki združujejo določila vsake sile in njihove učinke na stopnjo konkurence (Hollensen, 2004, str. 90). Porterjevi dejavniki privlačnosti trga poudarjajo analizo tržnega potenciala glede na konkurenco oz. iskanja možnosti, da bi lahko na trgu udeležili konkurenčne prednosti (Hollensen, 2004, str. 92).

3.1.1 Nevarnosti novih vstopov

Kako je panoga privlačna za vstop novih konkurentov se kaže predvsem v ovirah za vstop v novo panogo. Te ovire pa so naslednje: ekonomija obsega, diferenciacije izdelka oz. storitve, obseg investicij, dostop do prodajnih kanalov, absolutne stroškovne prednosti konkurentov v panogi (odvisni od krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov), zakonodajne ovire itd. (Pučko, 2003, str. 123).

Na trgu zavarovalnih posrednikov na Hrvaškem je ena izmed ovir ta, da podjetja in posamezniki še ne zaupajo toliko v znanje in delo zavarovalnih posrednikov kot zavarovalnih zastopnikov. Tudi če pogledamo podatke Hrvaške agencije za nadzor finančnih storitev (HANFA)⁴, je na Hrvaškem registriranih 176 podjetij (podatki iz julija 2009), ki se ukvarjajo z zavarovalnim zastopanjem (posredniških podjetij je le 26 (podatki iz julija 2009)). Dovoljenje za delo zavarovalnega zastopanja ima kar 6.629 oseb (podatki iz julija 2009), medtem ko ima dovoljenje za opravljanje dela zavarovalnega posrednika le 211 oseb (podatki iz julija 2009).

Ovire za vstop pa se kažejo tako v zakonu kot tudi v znanju. Glede na t. i. *Zakon o osiguranju* (2005) lahko delo zavarovalnega posrednika opravlja vsaka fizična oseba, ki je pridobila dovoljenje za opravljanje posla zavarovalnega posredništva. Podjetje, ki se ukvarja z zavarovalnim posredovanjem, pa je pravna oseba s sedežem v Republiki Hrvaški, ki je prav tako pridobila dovoljenje za delo od nadzornega organa (Hrvatska agencija za nadzor finančnih storitev). Za opravljanje posla se lahko ustanovi delniška družba ali družba z omejeno odgovornostjo na podlagi Zakona o trgovinskih družbah. Dejavnosti zavarovalnega posredništva tako brez pridobljenega ustreznega znanja ne morete opravljati.

Nadzorni organ podeli dovoljenje za opravljanje zavarovalnega posrednika osebi, ki (Zakon o osiguranju, 2005):

- je uspešno opravila preizkus strokovnih znanj, potrebnih za delo zavarovalnega posrednika;
- zna govoriti hrvaški jezik;
- ima najmanj visokošolsko izobrazbo;
- ima vsaj enoletne izkušnje na področju zavarovalništva;
- ni bila obsojena za kazniva dejanja gospodarskega kriminala.

Dejavnost zavarovalnega posredovanja lahko na Hrvaškem opravlja družba, ki (Zakon o osiguranju, 2005):

⁴ HANFA – Hrvatska agencija za nadzor finančnih storitev – Hrvaška agencija za nadzor finančnih storitev.

- ima sedež v Republiki Hrvaški in dovoljenje nadzornega organa za opravljanje dela zavarovalnega posredovanja;
- je država članica in ima skladno z Zakonom o osiguranju pravico opravljati delo zavarovalnega posredovanja na območju Republike Hrvaške neposredno ali prek podružnice;
- opravlja izključno dejavnost zavarovalnega posredovanja;
- ne opravlja dejavnosti zavarovalnega zastopanja.

Nadzorni organ mora družbi, ki želi opravljati delo zavarovalnega posredovanja, izdati dovoljenje, ki ga pridobi ob predložitvi dokazov, da ima družba (Zakon o osiguranju, 2005):

- vplačan osnovni kapital v višini najmanj 200.000 kun;
- zaposlena najmanj dva zavarovalna posrednika, ki sta na podlagi pogodbe o zaposlovanju zaposlena za polni delovni čas, od katerih mora biti vsaj eden odgovorna oseba družbe;
- ni v povezanih odnosih z drugo družbo za zavarovalno posredovanje ali družbo za zavarovalno zastopanje ali zavarovalniško družbo.

Poslovanje posredniške družbe nadzira nadzorni organ (Zakon o osiguranju, 2005).

Naslednja ovira je prav tako zakonska, gre pa za to, da država zaščiti porabnike pred zlorabami s strani zavarovalnih posrednikov. Zavarovalno posredniško podjetje mora imeti sklenjeno polico za zavarovanje odgovornosti za opravljanje posredniškega posla za najmanj 7.500.000 kun po vsakem odškodninskem zahtevku ali 11.250.000 kun za vse škodne zahteve v enem letu (Zakon o osiguranju, 2005).

3.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Porter (1998, str. 27) opredeljuje moč dobaviteljev z vidika zvišanja cen oz. znižanja kakovosti izdelkov oz. storitev. Dobavitelji imajo največjo moč takrat, ko so le-ti bolj koncentrirani kot kupci, ko ne obstajajo substituti⁵ za njihove izdelke oz. storitve ali pa so stroški prehoda na drug izdelek oz. storitev zelo visoki. Prav tako se njihova moč pokaže, kadar kupec ni njihov pomembni odjemalec ali ko so izdelki oz. storitve dobavitelja pomembne za kupčevo poslovanje, v primeru, da so dobaviteljevi izdelki diferencirani, ali ko se dobavitelji integrirajo naprej v panogo in s tem postanejo kupci lastnega izdelka.

⁵ Substitut ali nadomestek.

Dobavitelji so v primeru zavarovalno posredniških družb zavarovalnice, saj oskrbujejo posrednike z zavarovanji. Od zavarovalnic je odvisno, ali bo ponudila takšno zavarovalno kritje, po katerem povprašuje posrednik. V primeru, da je kritje takšno, kot si ga posrednik želi, pa ni nujno, da bo tudi cena ugodna. Dobavitelj – zavarovalnica ima prednost v primeru, da je edina, ki je pripravljena ponuditi določeno zavarovalno kritje, ki ustreza povpraševalcu. Tako potem posrednik nima veliko manevrskega prostora za pogajanje o zavarovalni premiji.

Na hrvaškem trgu imajo 23 zavarovalnic (podatki za leto 2007). Med njimi so tako domače kot predstavnice tujih zavarovalnic. Največja zavarovalnica na Hrvaškem je Croatia osiguranje d.d., ki je v letu 2007 ustvarila najvišjo bruto premijo (3.095.917.000 kun). Sledili pa sta ji družbi Allianz Zagreb d.d. in Euroherc osiguranje d.d. Slovenska podružnica, ki posluje na hrvaškem zavarovalnem trgu, Triglav osiguranje d.d. je končala na osmem mestu po zaračunani bruto premiji za leto 2007 (Tržište osiguranja u RH, 2007, str. 97).

3.1.3 Pogajalska moč kupcev

Zahteve po večji kakovosti in boljših storitvah lahko s pogajalsko močjo kupcev znižajo dobičkonosnost v panogi (Porter, 1998, str. 24). Dejavniki pogajalske moči se kažejo v veliki koncentraciji kupcev (merjeno v odnosu na koncentracijo ponudbe), v obsegu nakupov, v nizkih stroških kupca v primeru, da želi spremeniti dobavitelja, v stopnji informiranosti kupca, v obstoju nadomestkov za njihov proizvod oz. storitev in drugih dejavnikih (Pučko, 2003, str. 123).

Pogajalska moč kupca pri zavarovalno posredniški storitvi se pokaže takrat, ko je zavarovanec veliko podjetje, ki ima pri določeni zavarovalnici sklenjene navadno vse svoje zavarovalne police. Tu je pogajalska moč kupca visoka, saj ima lahko zavarovalnica v primeru, da gre za veliko podjetje, z visokimi zavarovalnimi premijami veliko izgubo, če se le-to podjetje odloči, da bo preselilo svoje zavarovalne pogodbe na drugo zavarovalnico. Tako lahko to podjetje uveljavlja svojo pogajalsko moč z zahtevami po višjih limitih kritja oz. nižjih zavarovalnih premijah.

Načeloma podjetja oz. posamezniki, ki se odločijo za poslovanje prek zavarovalnega posrednika, nimajo večjih pogajalskih moči, razen v ekstremnih primerih, kot je navedeno v zgornjem primeru. Cena (zavarovalna premija) namreč ni toliko odvisna od kupčeve pogajalske moči kot pa od pogajalske moči zavarovalnega posrednika.

3.1.4 Nevarnost nastopa nadomestkov (substitutov)

Po Porterju (1998, str. 23) je pojav substitutov za izdelek oz. storitev v panogi povod za tekmovalnost podjetij s podjetji, ki proizvajajo substitute. Pojav nadomestkov v določeni

panogi zmanjša tako dobiček podjetij, ki so do sedaj proizvajala te izdelke oz. storitve, kot tudi ekstra dobiček, ki so ga deležni v panogi v času razcveta. Dejavniki rivalstva se pojavljajo predvsem v razmerju med kakovostjo in ceno substitutov, v stroških spremembe proizvoda zaradi zamenjave s substitutom ter v nagnjenosti kupca do nadomestkov (Pučko, 2003, str. 123).

Zavarovalniška panoga je v tem primeru posebna, saj ne obstajajo direktni substituti za zavarovalniško storitev.

3.1.5 Obstoječi konkurenti v panogi

Govorimo o rivalstvu med obstoječimi podjetji v panogi, ki proizvajajo podobne proizvode oz. ponujajo podobne storitve, na istem trgu. Dejavniki, od katerih je odvisno rivalstvo med konkurenti, so: število konkurentov in enakovrednost med njimi, rast panoge je nizka, izdelki oz. storitve se ne razlikujejo med seboj, visoki fiksni stroški, visoke ovire za izstop iz panoge, preference ter uporabljene strategije (Porter, 1998, str. 17).

Na podlagi podatkov o zavarovalniškem trgu (Tržište osiguranja u RH, 2007) za leto 2007 sem ugotovila, da je bilo na hrvaškem trgu 23 zavarovalnic, 2 pozavarovalnici, 24 zavarovalno posredniških družb ter več kot 300 družb in obrtnikov za opravljanje dela zavarovalnega zastopanja. Kot konkurente zavarovalno posredniške družbe štejemo tudi zavarovalnice, zastopniške družbe in banke, saj le-te prav tako ponujajo zavarovalne storitve kot posredniki. Po podatkih Hanfe (2008) je zavarovalna panoga v letu 2007 zaposlovala 8.488 oseb.

Družbe, ki se ukvarjajo z zavarovalniškim poslom, so v letu 2007 prispevale 5,1 odstotka prihodkov v finančnem sektorju. Delež bruto premije v BDP pa je bil v letu 2007 3,3-odstotni (Tržište osiguranja u RH, 2007, str. 8, 13). V spodnji tabeli prikazujem skupno bruto zavarovalno premijo, ustvarjeno v letih 2003–2007, razdeljeno na življenjska in neživljenjska zavarovanja.

Tabela 5: Zaračunana bruto premija celotne zavarovalniške panoge in indeksi rasti

Leto	Skupno		Neživiljenjska zavarovanja		Živiljenjska zavarovanja	
	Bruto premija*	Indeks	Bruto premija*	Indeks	Bruto premija*	Indeks
2003	6.067.042	108,8	4.717.061	106,6	1.349.981	117,1
2004	6.626.867	109,2	5.057.446	107,2	1.569.421	116,3
2005	7.350.074	110,9	5.454.305	107,8	1.895.769	120,8
2006	8.180.156	111,3	6.015.094	110,3	2.165.061	114,2
2007	9.064.932	110,8	6.582.189	109,4	2.482.743	114,7

Legenda: * Podatki so v 000 kunah.

Vir: Tržište osiguranja u RH, 2007, str. 13, tabele od 1–3.

V tabeli vidimo, da skupna bruto premija vsako leto nekoliko naraste, prav tako bruto premija za živiljenjska zavarovanja, medtem ko bruto premija za neživiljenjska zavarovanja v letih 2006 in 2007 pada.

Največji delež zavarovanj je v letu 2007 odpadel na zavarovanje avtomobilske odgovornosti (30,02 odstotka). Sledijo mu živiljenjska zavarovanja z 22,88 odstotka, zavarovanje cestnih vozil (11,86 odstotka), premoženjsko zavarovanje (7,64 odstotka), požarno zavarovanje (5,87 odstotka) in nezgodno zavarovanje (5,79 odstotka) (Tržište osiguranja u RH, 2007, str. 23).

V spodnji tabeli je prikazano, kako je bila v letu 2007 skupna bruto premija razdeljena po posameznih družbah, ki se ukvarjajo z zavarovalništvom.

Tabela 6: Bruto zavarovalna premija po družbah

	Zaračunana bruto premija		
	Živiljenjska zavarovanja	Neživiljenjska zavarovanja	Skupaj
posredniki	8.633	153.643	162.276
zastopniki	1.060.295	1.334.728	2.395.023
banke	465.082	66.753	531.835
ostalo	948.733	5.027.065	5.975.798
Skupaj	2.482.743	6.582.189	9.064.932

Legenda: * Podatki so v 000 kunah.

Vir: HANFA, 2008.

Iz Tabele 6 lahko vidimo, da je največji delež zavarovalne premije odpadel na zastopnike, kar pomeni, da ljudje bolj zaupajo zastopnikom kot pa posrednikom glede sklepanj zavarovanj. Na hrvaškem trgu je razvoj zavarovalnih posrednikov še v vzponu. Trenutno na njem deluje

malo podjetij, ki se ukvarjajo z zavarovalnim posredništvom – na trgu je 26 podjetij (podatki za leto 2009, spletna stran Hanfe). V spodnji tabeli podajam tudi primerjavo populacije, bruto premij, deležev največjih zavarovalnic ter števila zavarovalnic in posredniških družb s sosednjimi državami.

Tabela 7: Primerjava s sosednjimi državami

Država	Populacija (v mio)	Bruto premija v evrih (milijard)	Delež največje zavarovalnice (neživljenjska zav.) (v %)	Število zavarovalnic	Število posredniških družb
Slovenija	2	1,89	38	15	63
Hrvaška	4,4	1,3	34	29	26
Madžarska	10,5	3,6	35	35	426
Avstrija	8	15,8	21	71	95
Slovaška	5,5	1,35	25	26	18

Vir: Grabec, Klub zavarovalnih posrednikov, 2009.

V tabeli vidimo, da ima Hrvaška v primerjavi s Slovenijo veliko manj zavarovalno posredniških družb. Med sosednimi državami prevladuje Madžarska s 426 posredniškimi družbami, sledi ji Avstrija s 95 podjetji, ki se ukvarjajo z zavarovalnim posredovanjem.

Po podatkih Hanfe (2008) so v letu 2007 zavarovalno posredniške družbe sklenile največ premoženjskih in požarnih zavarovanj. Sledila so zavarovanja odgovornosti, plovil in cestnih vozil, medtem ko so zavarovalni zastopniki sklenili največ življenjskih zavarovanj in zavarovanj avtomobilske odgovornosti, sledijo pa še zavarovanja cestnih vozil, premoženjska zavarovanja in nezgodna zavarovanja.

Zavarovalni posredniki so na hrvaškem trgu prisotni od leta 1999. Tako kot v Sloveniji tudi na Hrvaškem od leta 2005 deluje društvo zavarovalnih posrednikov, ki se imenuje *Udruženje posrednika u osiguranju* (HGK). Društvo se zavzema predvsem za izboljšanje položaja zavarovalnega posrednika v zavarovalništvu, včlanjeno pa je v Evropsko združenje zavarovalnih posrednikov (BIPAR).⁶ Predsednik društva je Svanimir Steiner, ki je direktor zavarovalno posredniške družbe Marsh d.o.o.

V nadaljevanju predstavljam tri hrvaška zavarovalno posredniška podjetja oz. podružnice globalnih zavarovalniških posredniških družb.

⁶ BIPAR je kratica za The European Federation of Insurance Intermediaries; v slovenščini bi to pomenilo Evropsko združenje zavarovalnih posrednikov.

3.1.5.1 AON d.o.o. za posredovanje u osiguranju

Podjetje AON je globalno podjetje, ki se ukvarja s storitvami za obvladovanje tveganja, zavarovalnim in pozavarovalnim posredovanjem in svetovanjem v zvezi s človeškim kapitalom. Po svetu ima več kot 500 podružnic v 120 državah, zaposluje pa kar 36.000 ljudi.

Podjetje *AON posredovanje u osiguranju* je bil prvi registrirani zavarovalni posrednik na Hrvaškem. Glavni cilj podružnice na Hrvaškem je nudenje zavarovalnih uslug tako domačim kot tujim strankam. Prednosti podjetja so različne izkušnje in znanje iz celega sveta z odličnim poznavanjem lokalnega tržišča.

Osnovni nameni podjetja so (AON na Hrvaškem, 2009):

- da zaščitijo in zavarujejo celotno poslovanje družbe;
- maksimiranje koristi v odnosu do celotnih stroškov premije;
- izboljšati zavarovančevo kritje v skladu s potrebami družbe;
- zmanjšanje administrativnih stroškov;
- izbrati tisto zavarovanje, ki ustreza vsem zahtevam družbe.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2000, v letu 2007 pa je v hrvaški podružnici ustvarilo 230.000 evrov prihodkov, imelo pa je 10 zaposlenih (Kompass, 2009). Skupina Aon ima tudi v Sloveniji korespondenčnega partnerja, ki se imenuje BMA Partnerji d.o.o.

3.1.5.2 EOS RISQ Zagreb d.o.o. za posredovanje u osiguranju

Podjetje EOS RISQ je na hrvaškem trgu že od leta 1996 in je prav tako hčerinska družba globalnega podjetja, imenovanega EOS RISQ N.V., ki je združenje šestih med seboj nepovezanih in neodvisnih vodilnih evropskih nacionalnih zavarovalnih posrednikov: Alexander Forbes, DIOT, Ecclesia Gruppe, GrECo, Gruppo Assiteca in Vanbreda. Svoje podružnice ima v več kot 135 državah po vsem svetu, med drugim tudi v Sloveniji – podjetje GrECo International d.o.o. (Podatki o podjetju EOS RISQ, 2009).

Osnovni kapital podjetja znaša 301.000 kun, v letu 2007 pa so ustvarili okrog 45.000 evrov prihodkov (Kompass, 2009).

Podjetje nudi profesionalne storitve s področja zavarovalništva podjetjem oz. korporativnim strankam ne glede na gospodarsko dejavnost, ki jo podjetje opravlja. Podjetje skuša za vsako stranko oblikovati zavarovanje po meri, vsakodnevno pa skrbi tudi za poprodajne storitve. Podjetje nudi svoje storitve tako pri zavarovanju premoženja kot pri zavarovanju odgovornosti, finančnih izgub, transporta, posojila, pa tudi zavarovanje oseb in vozil (Podatki o podjetju EOS RISQ, 2009).

3.1.5.3 FIMA BIS d.o.o. za posredovanje u osiguranju

FIMA BIS je eno od najmanjših podjetij skupine FIMA Grupa, katerega dejavnost je zavarovalno posredovanje. Temeljni kapital podjetja znaša 400.000 kun, prihodki v letu 2007 pa so se gibali okrog 46.000 evrov (Kompass, 2009).

Poleg zavarovalnega posredništva skupina FIMA opravlja še druge dejavnosti na trgih nekdanje Jugoslavije, za seboj pa ima že 18 let delovnih izkušenj. Med svojimi dejavnostmi ima tudi posredniške hiše, podjetja za upravljanje investicijskih fondov, podjetja za upravljanje z osebnim premoženjem strank in bančne ustanove.

Skupina FIMA nudi celovitost finančnih rešitev z upravljanjem premoženja tako posameznikov kot podjetij. Trenutno pa se želi podjetje prebiti tudi na trg Evropske unije.

Cilj podjetja FIMA BIS je predvsem, da prevzame vodenje vseh poslov, vezanih na potrebe zavarovanja skupine FIMA, ter širitev prek povezanih družb skupine FIMA v enega vodilnih zavarovalnih posrednikov na hrvaškem ozemlju (FIMA BIS, 2009).

3.2 Segmentiranje trga

Glavna sestavina mednarodnega trga so kupci oz. porabniki, ki se med seboj ločijo po potrebah, željah, kupni moči, obnašanju, nakupnih navadah, prostorski razpršenosti itd. Segmentiranje splošno pomeni razdelitev trga na take skupine kupcev, ki se na določeno ponudbo podobno odzivajo in imajo podobne potrebe (želje). Za vsak segment kupcev lahko oblikujemo svojo trženjsko strategijo. Razlike znotraj enega segmenta naj bi bile čim manjše, medtem ko so razlike med posameznimi segmenti velike. Te razlike služijo kot spremenljivke za segmentiranje trga (Kotler, 1996, str. 255; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 103).

Tudi za porabnike storitev velja, da imajo med seboj različne potrebe. Zato podjetja na mednarodnem trgu s svojimi storitvami ne morejo oskrbovati vseh porabnikov na trgu. Za podjetje je tako najbolje, da ugotovi, katere tržne segmente lahko najbolje zadovolji. Do teh ugotovitev pa so tržniki prišli postopoma prek treh faz (Potočnik, 2004, str. 203):

- množično trženje (množična ponudba in oglaševanje ene ali več storitev, da bi s tem pridobili vse kupce na trgu),
- diferencirano trženje različnih storitev (podjetje išče porabnike, ki pri storitvi potrebujejo spremembe in raznovrstnost),
- ciljno trženje (usmerjeno samo k določeni skupini porabnikov, za katere podjetje pripravi ustrezne storitve).

Dandanes se podjetja odločajo predvsem za ciljno trženje, saj tako podjetje lahko natančneje ugotovi svoje možnosti na trgu in oblikuje storitev za vsak segment posebej (Potočnik, 2004, str. 203).

Podjetja, ki se ukvarjajo z opravljanjem storitev, so še veliko bolj nagnjena k temu, da storitev ustreza posameznemu porabniku. Namesto da podjetja tekmujejo na celotnem trgu za naklonjenost strank, je bolje, da se le-ta osredotočijo na tisti del trga, katerega potrebe in želje bo lahko najbolj zadovoljilo. Podjetja so sedaj usmerjena na majhne skupine kupcev, ki imajo podobne lastnosti v določenem trenutku – *tržni segment* (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 187).

V osnovi segmentiramo trg storitev tako (Potočnik 2004, str. 204):

- demografske osnove:
 - starost,
 - spol,
 - dohodek,
 - stopnja v življenjski dobi;
- geografske osnove:
 - klimatske,
 - naseljenost,
 - geopolitične enote (lokalne, regionalne);
- psihografske osnove:
 - osebnost,
 - motivi,
 - življenjski slog,
 - nakupno vedenje;
- osnove, povezane s storitvijo:
 - uporaba,
 - nakupne priložnosti,
 - iskanje koristi,
 - zvestoba porabnikov.

Hrvaški trg zavarovalnega posredništva je še v vzponu. Glede na to, da je zaenkrat malo porabnikov, ki se odločajo za sklepanje zavarovanj prek zavarovalnih posrednikov, je segmentacija zelo pomembna. Najprej bi trg razdelila na podjetja in posameznike, saj je glede na raven storitve, ki jo zavarovalni posrednik ponuja, le-ta bolj primerna za podjetja. Pri tej storitvi gre za dolgoročno sodelovanje med prodajalcem in kupcem – gre za večje osredotočanje storitev na medorganizacijskih trgih.

Na hrvaškem trgu posluje že veliko slovenskih podjetij, tako velikih kot manjših. Po podatkih Slovenskega veleposlaništva na Hrvaškem (januar, 2009) posluje na hrvaškem trgu že 135

podružnic oz. predstavništev slovenskih podjetij. Pomemben tržni segment, ki bi ga lahko izkoristila slovenska zavarovalno posredniška družba, je posredovanje zavarovanj slovenskim podjetjem na hrvaškem trgu. Tako bi podjetje izkoristilo prednost sodelovanja z domačim podjetjem na hrvaškem trgu.

3.3 Pozicioniranje

Pozicioniranje pomeni oblikovanje take ponudbe in s tem tudi podobe podjetja, da bo pri kupcu podjetje pridobilo prepoznavno mesto in zaznavo z določeno vrednostjo. Kakšno pozicijo ima podjetje pri porabniku se kaže v načinu zaznave izdelka oz. storitve v primerjavi s konkurenti. V procesu pozicioniranja mora podjetje opredeliti položaj vseh izdelkov oz. storitev, ki so v ponudbi določenega tržnega segmenta, prav tako mora spoznati želje, ki jih ima porabnik v zvezi z izdelkom oz. storitvijo, ter na koncu mora poskušati izkoristiti konkurenčne prednosti izdelka oz. storitve (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 104).

Konkurenčna strategija pozicioniranja temelji na ustanovitvi in vzdrževanju jasnega tržnega položaja podjetja in njegovih izdelkov oz. storitev. Pozicioniranje je tako izjemno pomemben del trženjskih strategij in s tem prepoznavanja na trgu (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 191–195).

S tem, ko podjetje vstopa na tuji trg, se mora tudi odločiti, ali bo svojo ponudbo pozicioniralo neposredno ob konkurenčnih izdelkih oz. storitvah ali pa bo raje zasedlo del trga, ki še ni zaseden. Glede konkurenčnega diferenciranja ponudbe storitev poznamo tri možnosti (Potočnik, 2004, str. 205):

- razlikovanje izvajalcev in izvedbe storitev,
- razlikovanje kontaktnega osebja,
- razlikovanje na podlagi podobe na storitvenem podjetju.

Storitvena podjetja se navadno na ciljnem trgu usmerijo le na eno prednost, zaradi tega za vsako storitev razvijejo enkratno prodajno ponudbo, ki je lahko v povezavi z (Potočnik, 2004, str. 206):

- najboljšo kakovostjo storitve,
- najnižjo ceno,
- najnovejšo tehnologijo izvedbe storitve,
- varovanje naravnega okolja.

Menim, da je najbolj primerno pozicioniranje pri izvajanju zavarovalno posredniških storitev na hrvaškem trgu najboljša kakovost storitve. Pri tovrstni storitvi namreč cena ni toliko pomembna, porabniku je pomembna kakovost (predvsem čim višje zavarovalno kritje).

Glede konkurenčnega diferenciranja bi se slovensko zavarovalno posredniško podjetje lahko omejilo na razlikovanje izvajalcev in izvedbe storitve ter s povečano kakovostjo, hitro izvedbo storitve, brezplačnim svetovanjem in hitro odzivnostjo podjetja zviševali vrednost storitve v očeh porabnika.

3.4 Razlog za izbiro vstopa na hrvaški trg

Po raziskavi slovenskega zavarovalnega trga (Statistični zavarovalniški bilten 2008) in po raziskavi hrvaškega zavarovalnega trga (Tržišče osiguranja RH 2008, HANFA) ugotavljam, da je med njima veliko podobnosti, kar je eden od razlogov, da bi lahko neka slovenska zavarovalno posredniška družba vstopila na hrvaški trg. Tudi zakonsko, torej z vidika zavarovalniške zakonodaje, sta si državi med seboj zelo podobni.

S Hrvaško pa nas povezuje tudi to, da smo včasih živeli v isti državi, da lažje razumemo medsebojni kulturi, navade in jezika. Veliko lažje je vstopiti v državo, katere kultura ti ni tuja, ampak si že nekako seznanjen z njenimi običaji. Poleg tega, kot je že bilo omenjeno, na hrvaškem trgu posluje že veliko slovenskih podjetij, kar je potencialna prednost.

Glede na podatke Hanfe (Hrvaška agencija za nadzor finančnih družb, 2008) zavarovalni posredniki na hrvaškem trgu prodajo največ premoženjskih in požarnih zavarovanj (skupno okrog 66.000.000 kun od celotne premije). Zato se mi zdi smiseln predlog segmentacije oz. ciljnega osredotočanja na segment slovenskih podjetij, saj imajo podjetja navadno sklenjenih največ premoženjskih zavarovanj. Na tretjem mestu po prodanih zavarovalnih premijah med posredniki je zavarovanje odgovornosti, ki pa je čedalje bolj pomembno zavarovanje v svetu.

Trg zavarovalnih posrednikov v Sloveniji še ni popolnoma razvit, je še v vzponu. Vendar pa je hrvaški trg še nekoliko za slovenskim, saj imajo ustanovljenih tudi veliko manj zavarovalno posredniških družb kot mi. Zato vidim priložnost, da z znanjem, ki ga imajo naša podjetja, vstopimo na hrvaški trg, saj je na njem veliko priložnosti za hitro rast, na trgu pa je tudi še veliko podjetij, ki še nimajo strokovne pomoči pri sklepanju zavarovanj. Na trgu Velike Britanije, Nemčije, Nizozemske in drugih bolj razvitih evropskih trgih zavarovalno posredniška podjetja obvladujejo več kot polovico trga, medtem ko na hrvaškem trgu zavarovalni posredniki prodajo le 1,79 odstotka celotne bruto zavarovalne premije (HANFA, 2008). Že ta podatek nam pove, da je na trgu še dovolj manevrskega prostora za vstopanje novih podjetij.

Problem, zakaj na hrvaškem trgu ni več zavarovalno posredniških družb, je tudi v nezaupanju ljudi do zavarovalnih posrednikov, saj so na Hrvaškem veliko bolj razviti zavarovalni zastopniki. Kljub temu menim, da se bo z dobro promocijo in strokovnim znanjem razcvetel tudi hrvaški trg zavarovalnih posrednikov.

4 Analiza trženjskega spleta zavarovalno posredniške družbe na hrvaškem trgu

Kotler (2004, str. 450) opredeljuje trženjski splet kot niz instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trga. Tako se razlikuje tudi trženjski splet izdelkov od spleta storitev. Pri trženjskem spletu izdelkov poznamo koncept 4 P: izdelek, storitev, tržne poti in tržno komuniciranje. Pri storitvah gre za nekoliko spremenjen oz. dopolnjen koncept 7 P, ki poleg izdelka (storitve), cene, tržnih poti in tržnega komuniciranja vsebuje še udeležence, fizične dokaze in proces izvajanja. Razlago posameznega dela trženjskega spleta podajam v nadaljevanju na primeru zavarovalno posredniške družbe.

4.1 Storitve (izdelek)

Ko govorimo o zavarovalnem posredništvu, gre za trženje storitev in ne izdelka. Storitve opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku (Potočnik, 2002, str. 421). Širše lahko storitev opredelimo tudi takole: »Storitev je vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva ničesar. Njena izvedba je lahko povezana s fizičnimi izdelki, ali pa tudi ne« (Kotler, 2004, str. 444).

Storitve so ekonomske aktivnosti, ki jih ena stran ponuja drugi strani, navadno so časovno omejene in kot take prinašajo želene rezultate. Veliko podjetij označi svoje storitve kot rešitve, da s tem privabi porabnike. V zameno za denar, čas in trud porabniki pričakujejo vrednost te storitve v obliki dela, strokovnega znanja, sposobnosti, omrežij in sistema, vendar si navadno ne lastijo fizičnih elementov, ki so vključeni v proces storitve (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 15).

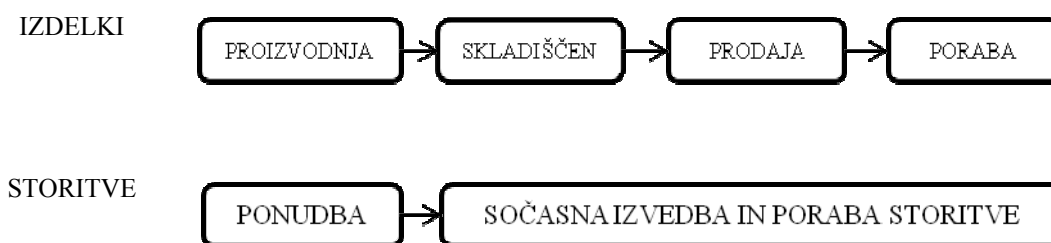
Trženjski splet za storitve se razlikuje od tistega za izdelke, predvsem zaradi lastnosti, ki jih imajo storitve. Te lastnosti in njihove značilnosti so (Potočnik, 2000, str. 19–25):

- *neopredmetenost* – za razliko od izdelkov so storitve neotipljive, ne moremo jih videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati; storitvena podjetja se trudijo, da pridejo kupci tudi pri storitvah do otipljivih stvari s pomočjo prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene;

- *neločljivost porabnika in izvajalca storitve* – porabnik je po navadi vključen v storitveni proces, izvajalec pa storitev posreduje in je hkrati del storitve; posebnost trženja storitev je vzajemno sodelovanje izvajalca in porabnika storitve;
- *minljivost* – kadar je povpraševanje po določeni storitvi stalno, minljivost ni problem, problem nastane, ko povpraševanje ni stalno; storitve ne moremo skladiščiti, niti je ne moremo vzeli iz zaloge;
- *spremenljivost* – ta lastnost pomeni, da se kakovost storitve spreminja glede na čas, kraj izvedbe in izvajalca;
- *težavnost nadziranja in ugotavljanja kakovosti* – tako porabniki kot izvajalci težko postavijo ceno na določeno opravljeno storitev, vrednost in kakovost je odvisna predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj porabnikov;
- *visoka stopnja tveganja* – za storitve je značilno, da so zelo tvegane, predvsem zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti;
- *prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev* – storitev navadno ne moremo v celoti standardizirati, vsaj tistih ne, ki jih izvajajo ljudje, zato je prednost storitev v tem, da so izvedene po meri vsakega uporabnika posebej;
- *ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem* – pri storitvah so navadno pomembnejši od samega poteka izvedbe storitve, vedenje, znanje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve.

Razlike med izdelkom in storitvijo povzeman v spodnji sliki.

Slika 2: Razlike med izdelki in storitvami



Vir: Potočnik, Trženje storitev, 2000, str. 21.

Poznamo več klasifikacij razvrščanja storitev. Med drugim Potočnik (2005, str. 427) razdeli storitve glede na to, katere potrebe zadovoljijo, na osebne in poslovne storitve. Pri zavarovalnem posredništvu gre za zadovoljitev potreb organizacije, zato je to poslovna storitev. Nadalje pa gre poslovne storitve razlikovati še glede na njihove poslovne cilje, in sicer jih delimo na profitne, ki predstavljajo večji del poslovnega sektorja, in nepridobitne. Zavarovalno posredništvo spada med profitne organizacije (storitvene ponudnike).

Zavarovalno storitev je Bijelić (1998, str. 3) opredelil kot dejavnost, ki zaščiti gospodarstvo pred nevarnostmi, ki ogrožajo tako premoženje kot osebe. Pri zavarovanju gre za neko vzajemno zadovoljevanje potreb oseb, ki so ogrožene na enak način. Te grožnje pa nastanejo slučajno in jih lahko ocenimo. Izplačujejo se denarni zneski iz nekega sklada, ki je bil oblikovan iz zavarovalnih premij vseh oseb, ki se zavarujejo.

Bistvo zavarovanja je v vzajemni in solidarni povezanosti oseb v rizične skupine. Rizične skupine so nastale že v zgodovini, ko so človeka in njegovo skupnost začele ogrožati različne nevarnosti. V tej rizični skupini se je s časoma pojavila zavarovalnica, ki je začela zbirati sredstva skupine ter jih začela nalagati in oplajati. Izplačevala jih je članom rizične skupine, ki jih je doletela nesreča. Tako je nastala organizirana dejavnost zavarovanja (Starman, 2008, str. 1). Naprej Starman (2008, str. 1) opredeli zavarovanje kot »povezovanje nevarnosti objektov zaradi izravnavanja nevarnosti«.

Zavarovalne storitve se delijo na več načinov. Najpogostejše so delitve po načinu odločanja, po predmetu zavarovanja in po panogah. Po načinu odločanja delimo zavarovanja na (Bijelić, 1998, str. 47; Starman, 2008, str. 5):

- obvezna zavarovanja (predpisuje jih država s svojimi zakoni),
- prostovoljna zavarovanja (o teh zavarovanjih se prostovoljno odločamo).

Zavarovanja delimo tudi po predmetu zavarovanja na (Bijelić, 1998, str. 47; Starman, 2008, str. 5):

- zavarovanje premoženja,
- transportna in kreditna zavarovanja,
- zavarovanje oseb.

Pogosteje od te delitve pa se uporablja delitev po zavarovalnih panogah.

Tabela 8: Delitev zavarovanj po zavarovalnih panogah

PREMOŽENJSKA ZAVAROVANJA	<ul style="list-style-type: none"> • zavarovanja »civil«, • zavarovanja živali, • zavarovanje posevkov, • industrijska zavarovanja,
ZAVAROVANJE MOTORNIH VOZIL	<ul style="list-style-type: none"> • kasko zavarovanja, • zavarovanja avtomobilske odgovornosti,
TRANSPORTNA IN KREDITNA ZAVAROVANJA	<ul style="list-style-type: none"> • kargo zavarovanja, • kasko zavarovanja, • kreditna zavarovanja,
OSEBNA ZAVAROVANJA	<ul style="list-style-type: none"> • nezgodna zavarovanja, • življenjska zavarovanja.

Vir: Bijelić, Zavarovanje in pozavarovanje, 1998; Starman, Zavarovalne, etične in pravne osnove, 2008.

Nadalje delimo premoženjska zavarovanja še na (Bijelić, 1998, str. 48; Starman, 2008, str. 6):

- zavarovanje stvari (sem spadajo zavarovanja nepremičnin kot tudi premičnin),
- zavarovanje premoženjskih interesov (v tem primeru je predmet zavarovanja nekaj abstraktnega, ne pa predmet ali stvar, saj gre za zavarovanja, pri katerih je lahko oškodovan zavarovanec ob nastopu zavarovalnega primera).

Od leta 2000 pa je v Sloveniji sprejeta tudi uradna delitev zavarovanj po evropskih standardih. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13/2000) zavarovanja deli na skupine, podskupine in vrste. Zavarovanja se delijo v dve skupini zavarovanj: življenjska in premoženjska. Nadalje ločimo še zavarovalne vrste (teh je skupaj 24) in podvrste zavarovanj (le-teh je 87). V skupino premoženjskih zavarovanj tako sodijo: nezgodna zavarovanja, zdravstvena zavarovanja, zavarovanje kopenskih motornih vozil, zavarovanje tirnih vozil, letalsko zavarovanje, zavarovanje plovil, zavarovanje prevoza blaga, zavarovanje požara in elementarnih nesreč, drugo škodno zavarovanje, zavarovanje odgovornosti pri uporabi motornih vozil, zavarovanje odgovornosti pri uporabi zrakoplovov, zavarovanje odgovornosti pri uporabi plovil, splošno zavarovanje odgovornosti, kreditno zavarovanje, kavcijsko zavarovanje, zavarovanje različnih finančnih izgub, zavarovanje stroškov postopka in zavarovanje pomoči. V skupino življenjskih zavarovanj pa sodijo: življenjsko zavarovanje, zavarovanje za primer poroke ali rojstva, življenjsko zavarovanje, vezano na enote

investicijskih skladov, tontine,⁷ zavarovanje s kapitalizacijo izplačil in zavarovanje izpada dohodkov zaradi nezgode ali bolezni, ki ga zavarovalnica ne more odpovedati.

Kot sem že omenila v prvem poglavju diplomske naloge, je namen storitve, ki jo ponuja zavarovalno posredniška družba, pomagati podjetju pri sklenitvi določenega zavarovanja, ki ima tudi ustrezno zavarovalno kritje. Hkrati pa sodeluje tudi z zavarovalnicami, saj jim posredniška družba ureja vse v zvezi z zavarovanim podjetjem. Zavarovalni posredniki so namreč nek vmesni člen med zavarovalnicami in podjetji oz. posamezniki, ki zaradi svoje strokovne usposobljenosti poskrbijo za hitro in varno sklenitev zavarovalne pogodbe ter tudi opozorijo zavarovalca na izvajanje pravic v času trajanja zavarovalne pogodbe.

Storitev zavarovalnega posredništva je v očeh porabnika nevidna. Za porabnika je ta storitev navadno težko razumljiva in nejasna. Do veljave pride šele ob pripetljaju škode, ko zavarovanec dobi povrnjeno zavarovano vsoto. Posrednik mora tako določenemu podjetju ali posamezniku približati prednosti zavarovanja s pomočjo zavarovalnih pogojev na tak način, da bo v tej storitvi videl ekonomsko varnost ter smiselnost storitve.

Poslovanje na hrvaškem trgu se s tega vidika ne razlikuje od poslovanja na slovenskem trgu, saj zavarovanje ni odvisno od kulturnih ali kakšnih drugih značilnosti na trgu, kot je to značilno za nekatere druge storitve (npr. turistične). Zavarovanje je storitev, ki jo mora imeti sklenjeno vsako uspešno podjetje, če želi zaščititi svoje poslovanje. Zavarovalno posredništvo na hrvaškem trgu je še v vzponu, saj število zavarovalno posredniških podjetij vedno bolj narašča. Pri tem se mi zdi ključno, da mora družba, ki želi vstopiti na hrvaški trg, imeti dovolj strokovnega znanja o zavarovanju in si s tem pridobiti zaupanje v podjetjih.

Ugotovila sem že, da so posredniki na Hrvaškem osredotočeni na trženje premoženjskih zavarovanj in zavarovanj odgovornosti, zato tudi predlagam, da se zavarovalno posredniška družba na hrvaškem trgu osredotoči predvsem na posredovanje premoženjskih (neživljenjskih) zavarovanj.

4.2 Cena

Zaradi neotipljivosti storitev je cena pogosto težko določljiva. Poleg neotipljivosti je problem tudi pri storitvah, ki so med seboj povezane in se prepletajo. Pri tem je težko določiti ceno ene same storitve, saj se naenkrat izvaja več storitev. Problem pa se lahko pojavi tudi pri načinu plačila storitve, kdaj naj bo storitev plačana, kdo pobira plačila, kako bodo o ceni obveščeni porabniki ter kje naj bo storitev plačana (Potočnik, 2002, str. 437).

⁷ Tontine – je zavarovanje, pri katerem se skupina zavarovancev dogovori, da bo skupno kapitalizirala svoje prispevke in razdelila tako kapitalizirano premoženje med tiste zavarovance, ki doživijo določeno starost, oziroma med dediče umrlih zavarovancev (Agencija za zavarovalni nadzor, Zavarovalne vrste, 10. 8. 2009).

V zavarovalni posredniški družbi cena storitve ni postavljena s strani posrednika. Cena je odvisna od zavarovalne premije, ki je dogovorjena ob sklenitvi police in jo mora zavarovanec plačati, da je polica veljavna. Višino zavarovalne premije postavi zavarovalnica in tako ni neposredno odvisna od posrednika. Od posrednika je odvisna posredno, saj je višina premije odvisna tudi od posrednikovih pogajalskih moči. Pri premoženjskih zavarovanjih je višina premije odvisna od naslednjih postavk (Ivanjko, 2008, str. 8):

- del premije za nevarnost (riziko),
- stroškovni del premije,
- del premije za plačilo predpisanih davkov in prispevkov.

Pri življenjskih in prostovoljnih dodatnih pokojninskih zavarovanjih poleg teh treh delov premijo sestavlja še varčevalni del.

Poleg tega pa na višino premije vpliva tudi vrsta zavarovanja, ki se ga namerava skleniti, pričakovana izplačila škod (predvidevanje iz preteklih let), pa tudi konkurenca pripomore k višini premije, čeprav v tem primeru konkurenca ne igra glavne vloge pri postavljanju cene, ampak je zgolj dodatni dejavnik (Ivanjko, 2008, str. 8).

Glede na to, da je cena zavarovanja odvisna od zavarovalne premije, ki jo postavijo zavarovalnice in ki jo potem zavarovanci plačajo zavarovalnicam, se tu poraja vprašanje, kako je posredniška družba plačana za svojo storitev. Posredniška družba prejme za svojo storitev posredovanja plačilo od zavarovalnic v obliki provizije. Zavarovalni posrednik je upravičen do provizije, če je sklenjena zavarovalna pogodba, v nasprotnem primeru do plačila ni upravičen. Kot sem že prej omenila, mora zavarovanec ob sklenitvi zavarovalne pogodbe plačati zavarovalno premijo. Premija je sestavljena med drugim tudi iz stroškovnega dela, katerega del je namenjen plačilu zavarovalnemu posredniku. O provizijski stopnji se dogovorita posrednik in zavarovalnica v pogodbi (Ivanjko, 2008, str. 8).

Tako je cena storitve postavljena s strani zavarovalnic in posrednik pri tem ne igra ključne vloge. Z odprtjem poslovalnice na Hrvaškem je tako zavarovalniška družba, ki vstopa na trg, v večini odvisna od hrvaških zavarovalnic, čeprav lahko seveda povprašuje za zavarovanja tudi pri zavarovalnicah v tujini.

4.3 Tržne poti

Tržna pot je pot, po kateri pride izdelek oz. storitev od prodajalca do kupca. Na tej poti je lahko več med seboj odvisnih družb. Tržne poti pripeljejo proizvajalca storitve do porabnika in pomembno je, da so storitve porabniku dosegljive takrat, ko jih potrebuje. Zato so tržne

poti ena izmed najtežjih odločitev v podjetju, saj lahko podjetje ob izbiri napačne poti ostane brez porabnikov (Potočnik, 2004, str. 270).

Poznamo neposredne in posredne tržne poti. Neposredne so tiste, ki pripeljejo storitev direktno do porabnika, brez vmesnih posrednikov. Posredne poti pa so tiste, ki vključujejo na poti, ko storitev pride do porabnika, več vmesnih členov.

Pri zavarovalnem posredništvu se prodajajo zavarovanja. Pri direktni tržni poti bi pomenilo, da bi zavarovanec prišel na zavarovalnico in sklenil zavarovanje. Pri posredni tržni poti pa sklene oseba oz. podjetje zavarovanje prek posredniške ali pa lahko tudi zastopniške družbe. Tako so zavarovalni posredniki na tržni poti zavarovalnih storitev.

Tržna pot, ki bi bila uspešna na Hrvaškem, je ustanovitev podružnice, saj je podružnica še vedno v stiku z matičnim podjetjem in bi bil tako nadzor podjetja na tujem trgu večji. Zakon na Hrvaškem tudi pravi, da lahko tuje podjetje odpre pri njih katero koli pravno obliko družbe. Zato bi bilo po mojem mnenju na Hrvaškem najbolje odpreti zavarovalno posredniško družbo z omejeno odgovornostjo. Vse aktivnosti na tržni poti bi ostale enake kot so primerne za slovenski trg.

4.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje mora biti izvedeno tako, da bo porabnik pridobil vse informacije za svojo nakupno odločitev. Čeprav je tržno komuniciranje skupek informacij, ki so zanimive za kupca, je oblikovano zato, da prepriča kupca v nakup (Hollensen, 2004, str. 557).

Podjetja lahko uporabljajo iste oglaševalske in druge akcije trženjskega komuniciranja doma in v tujini ali pa jih prilagajajo vsakemu trgu posebej, kar imenujemo prilagoditev komuniciranja. Če podjetje prilagodi tako izdelek kot komuniciranje, temu pravimo dvojna prilagoditev (Kotler, 2004, str. 397).

Za komuniciranje s kupcem in vplivanje na njegovo nakupno odločitev poznamo pet orodij (Hollensen, 2004, str. 561; Potočnik, 2004, str. 245):

- oglaševanje,
- stiki z javnostmi,
- pospeševanje prodaje,
- neposredno in elektronsko trženje,
- osebna prodaja.

Pri tržnem komuniciranju zavarovanj na medorganizacijskih trgih je ob temeljni osebni prodaji najbolj pomembno predvsem komuniciranje od ust do ust, pospeševanje prodaje ter korporativno oglaševanje same družbe zaradi ustvarjanja prepoznavnosti na trgu. Za posrednika je predvsem pomembno, da je v očeh svojih strank zaupanja vreden in pošten, saj s tem zadovoljne stranke širijo ugled in zaznajo kredibilnost podjetja. Zato je pri posredniških družbah tako pomembna osebna prodaja, ki je izmed vseh orodij, ki sem jih naštel zgoraj, najbolj usmerjena v dvosmerno komuniciranje (Hollensen, 2004, str. 561).

Za to vrsto storitev je smiselna tudi promocija oz. udeležba s prispevki na raznih strokovnih predavanjih, seminarjih, sejnih. Pomembni pa so tudi strokovni dogodki in druženja, ki jih organizira družba sama.

Pri zavarovalno posredniških storitvah so zelo pomembne tudi poprodajne storitve. S tem, ko določeno podjetje podpiše pooblastilo posredniku, pomeni to, da posrednik skrbi za vse zadeve v zvezi z zavarovanjem. Tudi z zadovoljivimi poprodajnimi storitvami se širi dober glas o posredniški družbi.

Že pri PEST analizi sem opozorila na to, da na Hrvaškem po navadi veliko poslov sklenejo na raznih sejmih ali srečanjih. Zato je to zagotovo eden izmed najboljših načinov komuniciranja posrednika s potencialnimi kupci – s predstavitvijo ali udeležbo podjetja na le-teh. Kot primer naj navedem Dneve hrvaškega zavarovalništva, ki jih vsako leto organizira Hrvaška gospodarska zbornica. Na njih se zberejo razni strokovnjaki zavarovalništva, prav tako pa je tam tudi veliko različnih medijev. Na dnevih zavarovalništva navadno nastopajo različni govorniki iz različnih podjetij in položajev, ki razglabljajo o svoji zavarovalniški tematiki (Hrvatska gospodarska komora, Dani hrvatskog osiguranja, 2008).

4.5 Udeleženci

Zelo pomembna postavka pri trženjskem spletu storitev so udeleženci. Gre predvsem za zaposlene v podjetju, ki ponuja storitev, in porabnike. Zaposleni v storitvenem podjetju morajo imeti strokovno znanje s področja storitve, ki jo ponujajo, imeti pa morajo tudi znanje trženja in prodaje, saj so oni edina vez med storitvijo in porabnikom.

Podjetja, ki se ukvarjajo z zavarovalnim posredovanjem, morajo poskrbeti, da imajo njegovi zaposleni dovolj strokovnega znanja in ustrezne licence, ki jih potrebujejo, da lahko svetujejo podjetjem in posameznikom pri sklenitvi zavarovanj. Pri storitvenih podjetjih so namreč zaposleni glavni razlog za uspeh podjetja, veljati morajo za ugledne, poštene in morajo znati skrbeti za dobre odnose z njihovimi strankami, saj so pomembne tudi poprodajne storitve, za katere pa so odgovorni prav zaposleni.

Prav zaposleni pa pripomorejo k nadaljnemu trženju podjetja, saj so lahko ravno zaposleni tisti, ki spodbudijo neko stranko, da posrednika priporoči drugi stranki. Tudi ob ustanovitvi družbe na hrvaškem trgu je potrebno zaposliti usposobljene ljudi, tako domačine kot slovenske zaposlene. Seveda pa mora biti nadzor nad podjetjem po mojem mnenju v rokah slovenskega podjetja.

4.6 Fizični dokazi

Fizični dokazi so prav tako zelo pomemben dejavnik pri trženjskem spletu storitev. Gre namreč za videz, opremo in vzdušje v objektih, oglaševalski material, fizično pojavnost osebe itd. (Marovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 359). Pri storitvah so fizični dokazi zelo pomembni, saj gre za nekaj neoprijemljivega. Tako porabnik potrebuje nek dokaz, da to, kar se je z določenim storitvenim podjetjem dogovorilo, drži.

Pri zavarovanju bi lahko rekli, da so fizični dokazi pogodbe o sklenitvi zavarovanj, zavarovalne police, obračuni premij, potrdila o plačilu premij, zavarovalni pogoji ter druge listine, ki jih zavarovanec prejme od posrednika. Dobro je tudi poskrbeti, da imajo ti dokumenti formalno, a porabniku prijazno obliko.

Poleg navedenega pa so pri fizičnih dokazih pomembni tudi zaposleni. Samo znanje, ki ga zaposleni pridobi na izobraževanju in z izkušnjami ter ga predstavi potencialni stranki, je nek dokaz, da je vse to, kar se dogovarjajo, res. Poleg znanja zaposlenih pa pri zavarovalniškem delu gotovo pripomore tudi videz oz. podoba predstavnika, saj podjetja pričakujejo, da jih bo skozi postopek dogovorov o zavarovanju vodila sposobna, poslovno urejena in izkušena oseba.

4.7 Proces izvajanja

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 359) opisujeta proces izvajanja storitev kot »niz vzporednih in zaporednih aktivnosti, potrebnih za uspešno izvedbo storitve. (...) Gre za učinkovitost organiziranja in vseh procesov izvajanja storitve oz. storitev v storitvenem podjetju, nad organizacijsko ravniho funkcijskih povezav.«

Proces storitve zavarovanja traja pri zavarovalno posredniški družbi vse od dneva, ko se neka oseba ali podjetje odloči za sklenitev zavarovanja prek zavarovalnega posrednika, in vse do prekinitve pooblastila med posrednikom in podjetjem.

Naj na kratko opišem dejavnike na poti izvajanja procesa zavarovalnega posredništva. Najprej mora posrednik priti v stik s potencialnim zavarovancem. Potencialni kupec nato izrazi željo, kakšno zavarovanje potrebuje. Posrednik mu pri tem svetuje, na kaj vse mora biti pozoren pri sklenitvi zavarovalne pogodbe, in skupaj določita ključne postavke, ki jih mora zavarovalna

pogodba vsebovati. Posrednik pridobi pri kupcu vse potrebne podatke za sestavo povpraševanja. S tem povpraševanjem nato posrednik odide na različne zavarovalnice, ki mu sestavijo informativno ponudbo in določijo tudi zavarovalno premijo glede na zahtevane elemente, ki jih ponudba vsebuje. Te informativne ponudbe potem posrednik predstavi potencialnemu zavarovancu in mu razloži razlike med njimi, prednosti in slabosti vsake izmed ponudb ter mu svetuje najprimernejšo alternativo. Naj tu še enkrat omenim, da posrednik vedno deluje v dobro zavarovanca. Nato se kupec odloči, katera ponudba bo zanj najbolj primerna, in pove želeni način plačila premije. Posrednik potem potrdi izbrano ponudbo na izbrani zavarovalnici, kjer sestavijo zavarovalno pogodbo. Zavarovalno pogodbo z računom o plačilu zavarovalne premije potem posrednik izroči v podpis kupcu.

To so glavne aktivnosti na poti storitve od ponudnika do kupca, ki so značilne za izvedbo zavarovalno posredniških storitev kjer koli. Seveda potem sledijo še vse ostale aktivnosti po sklenitvi zavarovanja, kot so pomoč pri nastanku škodnega primera, svetovanje pri dodatnih klavzulah k zavarovalni pogodbi ter ostale skrbi, ki pestijo kupca zavarovanja.

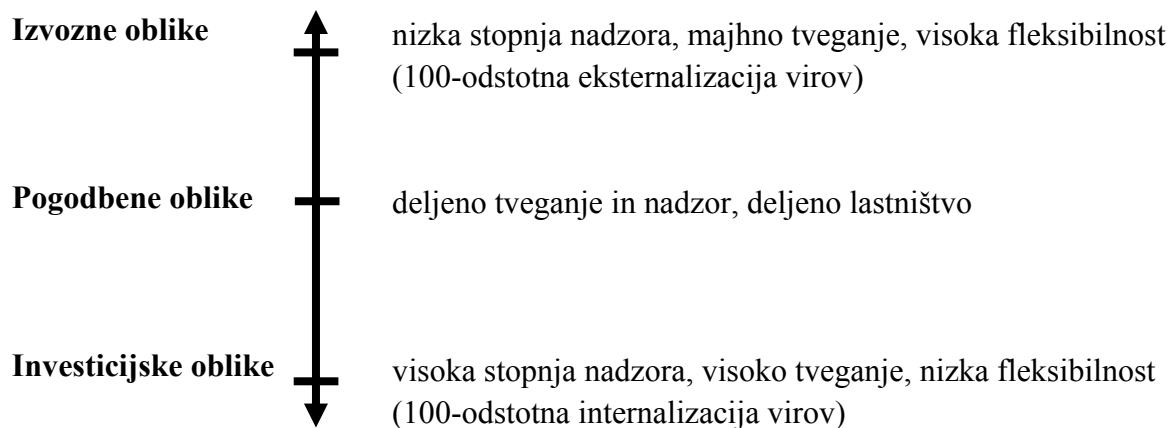
5 Vstopne strategije

Ko se podjetje odloča o vstopni strategiji za vstop na tuji trg, mora paziti na tri ključne dejavnike – stopnjo tveganja, nadzora in fleksibilnosti. Glavne tri oblike vstopa podjetja na tuji trg so naslednje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138):

- izvozne (*export modes*),
- pogodbene (*intermediate modes*),
- investicijske, naložbene (*hierarchical / investment modes*).

V spodnji sliki je prikazano, kakšno stopnjo tveganja, nadzora in fleksibilnosti predstavlja vsaka od teh treh oblik.

Slika 3: Slikovni prikaz razlik med vstopnimi oblikami



Vir: Makovec Brenčič & Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 138.

V nadaljevanju sledi opis vseh treh oblik, njihove prednosti in slabosti ter podrobnejši opis tistih vstopnih oblik, ki se mi zdijo primerne za zavarovano posredniško storitev.

5.1 Izvozne oblike vstopa

Pri izvozni obliki vstopa na tuji trg gre po navadi za to, da je izdelek oz. storitev narejena na domačem trgu ali v kakšni tretji državi. Na tržišče želene države pa potem vstopijo prek (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145):

- neposrednega izvoza,
- posrednega izvoza,
- kooperativnega izvoza.

Izvozna vstopna oblika je navadno začetna oblika vstopa države na tuji trg, saj se izdelke oz. storitve še vedno izdeluje na domačem trgu, razširi se samo prodajna mreža na tuje tržišče (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

5.1.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz pomeni, da podjetje prodaja (po navadi gre za naročilo) svoje izdelke ali storitve nekemu izvoznemu podjetju v tujini. Pri tem ne pozna končnih porabnikov, se ne vključuje v prodajo na tujem trgu, niti nima nobene veze s kakršnimi koli izvoznimi dejavnostmi. Posredni izvoz je najnižja raven vstopa na tuji trg, pri tem ne zahteva velikih naložb in trženjskih aktivnosti in je tudi najmanj tvegan (Potočnik, 2002, str. 464).

Prednosti posrednega izvoza so v tem, da je trženjsko in politično tveganje minimalno, proizvajalec ima možnost za izbiro izkušenega izvoznika, s tem pa ne potrebuje velikih izkušenj v mednarodnem poslovanju, kar pa pripelje do tega, da je tudi obseg obveznosti in investicij omejen. Slabosti pa so v tem, da proizvajalec, razen nad izdelkom, nima nadzora nad trženjskim spletom (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 148).

Pri posrednem izvozu podjetje v svojo mrežo vključi domačega posrednika, na katerega so prenesene nekatere funkcije in tveganja. Ta vstopna oblika je primerna za podjetja, ki prvič vstopajo na mednarodne trge in se ne želijo ukvarjati s trženjskimi vstopnimi strategijami (Hollensen, 2001, str. 251).

5.1.2 Neposredni izvoz

Pri neposrednem izvozu prodajalec proda svoj izdelek ali storitev direktno kupcu. Kupec je lahko končni porabnik, lahko pa je posrednik, ki potem posreduje izdelke naprej končnim kupcem, vendar pa ta posrednik ni vključen v verigo prodajalca. Najbolj poznana oblika neposrednega izvoza so zastopniki ali distributerji (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

Pri tem načinu izvoza podjetje samo izvaža svoj izdelek ali storitev, s tem se sicer povečajo tveganje in investicije v prodajo, je pa zato lahko donos od prodanega blaga toliko večji. Neposredno lahko podjetje izvaža prek izvoznega oddelka od doma ali pa prek predstavništva v tujini (Potočnik, 2002, str. 464).

Prednosti pri neposrednem izvozu so predvsem v tem, da ima prodajalec neposreden stik s kupcem in nasploh s tujim tržiščem. Zaradi tega, ker proizvajalec prodaja izdelke direktno kupcu, so tržne poti krajše. Med slabosti pa štejemo predvsem razlike v kulturi in težave v komuniciranju med prodajalcem in kupcem. Poleg tega je slabost tudi omejen nadzor nad ceno izdelka, ki je posledica carinskih in necarinskih omejitev vstopa na tuji trg (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 148).

Pri neposrednem izvozu Hollensen (2001, str. 247) opisuje vstop na novi trg s pomočjo izvoznim agentom, posrednikom, izvoznim podjetjem, trgovski družbi ali »piggyback« podjetjem (podjetje sodeluje z večjim podjetjem, ki že deluje na tujem trgu in je pripravljeno delati v korist podjetja, ki želi izvažati na ta tuji trg).

5.2 Pogodbene oblike vstopa

Pogodbena oblika vstopa na tuji trg pomeni nadgradnjo izvoznih oblik vstopa. Pri tem načinu na tuje trge ne posredujemo zgolj izdelkov oz. storitev, ki smo jih ustvarili na domačem trgu, temveč selimo tudi proizvodnjo. S selitvijo proizvodnje pa se približamo našim potencialnim

kupcem. Pogodbene oblike so najbolj razširjene med oblikami za vstop na tuje trge (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149).

Tudi pogodbene oblike razčlenimo na več vrst. Neposredne oblike navadno pomenijo izvoz kapitala, posredne pa ne. Neposredne oblike vstopa se naprej delijo na (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 150):

- lastni obrati in enote v tujini,
- skupna vlaganja.

Posredne pogodbene oblike vstopa pa so (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 150):

- pridobitev pravic uporabe licence,
- franšizing,
- tehnični sporazum,
- pogodbe o storitvah,
- pogodbeno proizvodnja,
- pogodbe o inženirskih poslih,
- kooperacijska pogodba.

Najpogostejše uporabljene oblike izvoza izdelka oz. storitve so poslovanje z licenco, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze.

5.2.1 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja pomenijo partnerstvo med dvema ali več podjetji. Za podjetje, ki vstopa na tuji trg, pomenijo nižji obseg vloženega kapitala. Podjetje na trgu, kamor vstopa, že ima oblikovano lastno poslovno dejavnost in funkcijska področja ter s tem pozna domači trg. Zaradi teh prednosti je vstop na trg veliko lažji, hitrejši, prilagajanje je krajše in ni potrebno skrbeti za politično-pravno okolje. Ta oblika vstopa na tuji trg je primerna za tuje trge, kjer je gospodarstvo zelo zaščiteno ali pa zakon celo prepoveduje vlaganja tujcev. Velika prednost za podjetje, ki vlaga na tuji trg, je tudi v tem, da bo podjetje veliko hitreje sprejeto med potrošniki, če bo vlagalo skupaj z lokalno prepoznavnim podjetjem (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165).

Problemi pri skupnih vlaganjih lahko nastanejo med partnerji, saj imajo lahko le-ti različne poglede na poslovanje skupnega podjetja, različno zastavljene strategije in celo cilje. Zato je postopek za vstop na tuji trg s skupnimi vlaganji zelo kompleksen. Težko je namreč najti

nekega partnerja, ki mu lahko zaupaš in s katerim imata enako miselnost, da potem ne prihaja do takšnih razhajanj v poslovanju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 169).

5.2.2 Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje spada pod neposredne pogodbene oblike vstopa na tuji trg. Licenčno poslovanje pomeni veliko odgovornost za jemalca licence, saj se nanj prenese večina poslovnih funkcij. Poleg tega je poslovanje takega podjetja bolj dolgoročno usmerjeno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 153).

Dajalec licence z licenco ohrani svojo tehnološko znanje in razvoj izdelkov, s čimer okrepi svoje središčne sposobnosti, preseli proizvodnjo in s tem črpa vire izven podjetja. Za majhna podjetja je lahko dajanje licence edina možnost za vstop na tuji trg. Jemalec licence pa si z jemanjem licence skrajša čas uvajanja izdelka in s tem tudi stroške za R&R ter se izogne napakam pri začetnih procesih razvoja izdelka (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 154).

5.3 Investicijske oblike vstopa

Investicijskim oblikam vstopa na tuji trg drugače rečemo tudi hierarhične ali naložbene oblike vstopa. Pri tem načinu vstopa na tuji trg podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na mednarodni trg. Glavno vprašanje, ki si ga ta podjetja zastavljajo, je, koliko nadzora naj matično podjetje izvaja nad hčerinskim podjetjem v tujini, ali obratno, koliko svobode pri odločanju naj ima hčerinsko podjetje v tujini. Tu gre za rast decentralizacije poslovanja, saj se s prenosom več poslovnih funkcij v tujino poviša stopnja internacionalizacije. Pri stopnji internacionalizacije je podjetje lahko naravnano zelo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 173):

- *etnocentrično* – kar pomeni, da podjetje na trgu deluje z lastnimi prodajnimi zastopniki, trženjske metode pa prenese na tuji trg;
- *policentrično* – kar pomeni, da ima podjetje na trgu lastne podružnice, hčere, enote, katere vsako za sebe obravnava ločeno (s svojo trženjsko strategijo in obliko vstopa);
- *regiocentrično* – kar pomeni, da je podjetje osredotočeno na posamezne regije, ki jih nadzoruje z regionalnimi centri;
- *geocentrično* – kar pomeni, da so trgi, na katerih podjetje posluje, med seboj podobni in različni, kar lahko podjetje obvladuje s transnacionalno strategijo trženja (ta govori o prednostih na podobnostih trgov in izkoriščanju sinergičnih učinkov na globalni tržnici).

5.3.1 Prodajni predstavnik

Prodajni predstavnik je po navadi zaposlen v domačem podjetju na domačem trgu, potem pa potuje po tujih trgih, kjer prodaja izdelke svojega podjetja. S tem podjetje ohrani popolni nadzor nad svojim predstavnikom. V primeru, da je predstavnik neodvisen, ni toliko predan ciljem, viziji, poslanstvu podjetja, za katerega prodaja proizvode na tujem trgu. Ta način vstopa na tuji trg je primeren predvsem za ozko specializirana podjetja, katerih prodajni predstavnik mora imeti strokovno znanje o izdelku, katerega prodaja, število kupcev pa je nizko (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 175).

5.3.2 Prodajne podružnice, lastne prodajne enote in rezidenčni prodajni zastopniki

Pri teh treh oblikah je prodajna funkcija v celoti prenesena na izbrani tuji trg, s čimer je podjetje bližje kupcu. Podjetje lahko na tujem trgu ustanovi podružnico, ki je kot podaljšana roka podjetja še vedno del njega, v kateri zaposluje rezidenčne prodajne zastopnike. Lahko pa se podjetje odloči za lastne prodajne enote, ki delujejo na trgu skladno s pravno regulativo tujega trga, vendar še vedno pod okriljem matičnega podjetja. Samostojno oblikujejo le trženjske strategije, ki so primerne za tuji trg (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 175).

Za to obliko vstopa na tuji trg se podjetje odloči zato, da je bližje kupcu, pogosto pa podjetja izkoriščajo tudi prednosti vstopnega trga, npr. davčne prednosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 176).

5.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota

Lastna prodajna in proizvodna enota na tujem trgu pomeni selitev vseh funkcij na tuji trg. To po navadi podjetja storijo zato, da ohranijo poslovanje oz. ohranijo ali dvignejo tržne deleže, pridobijo nov posel, prihranijo pri stroških ter da se izognejo omejitvam vlade, ki ovirajo neposreden izvoz določenih izdelkov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 176-177).

5.4 Izbrana trženjska strategija vstopa

Dejstvo je, da je majhen slovenski trg premajhen za podjetja, ki si želijo večje rasti in izzivov. Zato morajo tudi storitvena podjetja iskati svoje možnosti za razvoj izven slovenskih meja. Izbrati morajo trg, ki jim je čim bolj blizu in na katerega bi se glede na mednarodne priložnosti splačalo vstopiti. Tudi storitveno podjetje mora podrobneje spoznati trg in področje poslovanja, na katerega želi vstopiti.

Potočnik (2004, str. 320) napoveduje, da bodo v naslednjih letih prevladovali nove oblike storitev, storitvenih procesov in tehnologije. Posledice tega bodo v tem, da bodo podjetja stalno izboljševala kakovost svoje storitve in s tem tudi dosegla tri dolgoročne cilje:

- povečanje produktivnosti zaposlenih, brez tveganja za poslabšanje kakovosti storitve,
- zmanjšanje stroškov na enoto opravljene storitve,
- pridobitev in ohranitev zvestih uporabnikov.

Glede na vse zgoraj opredeljene oblike vstopa na tuji trg je po mojem mnenju najbolj primerna oblika vstopa zavarovalno posredniške družbe na hrvaški trg ustanovitev podružnice na hrvaškem trgu. Tako je podjetje dejansko prisotno na tujem trgu, a še vedno pod okriljem domače družbe, ki lahko vse skozi nadzira podružnico. Poleg tega pa ima podjetje prednosti na tujem trgu z zaposlitvijo njihovega kadra – po zakonu mora namreč tuja zavarovalno posredniška družba na Hrvaškem imeti zaposlena vsaj dva domačina. Poslovanje podružnice na hrvaškem trgu ureja Zakon o trgovinskih družbah, ki pravi, da lahko podjetja na Hrvaškem opravljajo svojo dejavnost le, če ustanovijo podružnico.

Z ustanovitvijo podružnice bo zavarovalno posredniška družba stalno prisotna na hrvaškem trgu, tako bo bližje kupcem, kot pa bi bila, če bi se odločila za vstop na trg s pomočjo izvoznih oblik vstopa. Zavarovalno posredništvo je dejavnost, ki zahteva sprotno analizo in ažurnost trga, zato je pomembno, da je družba, ki želi nastopiti na tujem trgu, na njem prisotna ves čas. Le tako lahko spremlja dogajanje na trgu in se posveti kupcu. Že v tretjem poglavju diplomskega dela sem omenila, da je najbolj primerno pozicioniranje pri zavarovalnih storitvah najboljša kakovost storitve. Kakovost pa je najlažje doseči, če je podjetje na trgu stalno prisotno in s tem kupcu vedno na voljo.

Na hrvaškem trgu že poslujejo tuje zavarovalno posredniške družbe, ki so na njihovem trgu locirane kot podružnice. Glede na specifičnost dejavnosti je pomembna povezava z matičnim podjetjem, saj je storitev v veliki meri odvisna od osebne prodaje in s tem komuniciranjem od ust do ust.

Sklep

Na evropskem trgu na področju zavarovalništva poteka globalizacija. V želji, da bi zavarovanje kar najbolj zadovoljilo želje in potrebe porabnika, zavarovalni posredniki posegajo po mednarodnih trgih. Tako na evropskem trgu poteka boj med zavarovalnicami – katera bo postavila najboljše kritje po najnižji ceni, za kar pa so odgovorni prav zavarovalni posredniki.

Zavarovalno posredniške družbe so na evropskem tržišču zelo uveljavljene zavarovalne družbe. V Veliki Britaniji namreč več kot polovico celotne premije, ki jo prinesejo zavarovanja, zberejo zavarovalni posredniki. Pri nas zaenkrat zavarovalni posredniki še niso tako uveljavljeni. Prav tako je tudi na hrvaškem trgu, kjer so zavarovalno posredniške družbe še manj razširjene kot pri nas. Zaradi tega je moje mnenje, po pregledu vseh dejstev, opisanih v diplomskem delu, da je hrvaški zavarovalno posredniški tržni potencial še velik in neizkoriščen. Tako je veliko prostora za vstop novih podjetij, ki bi pripomogla k nadaljnjemu razvoju zavarovalno posredniških storitev. Poleg tega je tudi zakonodaja odprta za vstop novih podjetij, saj tako Zakon o trgovinskih družbah kot Zakon o zavarovalništvu opredeljujeta zakonsko podlago za vstop in ustanovitev tujega podjetja.

Število oseb, ki imajo opravljen zavarovalno posredniški izpit, se tudi na hrvaškem tržišču povečuje. Zato smo lahko prepričani, da se bo vedno več podjetij odločilo za sklepanje zavarovanj prek zavarovalnih posrednikov, saj bo konkurenca med njimi poskrbela, da bodo le-ti strokovnjaki na svojem področju in bodo znali svetovati na tak način, da bo zavarovanje vključevalo vse potrebne elemente in v primeru nezgode ne bo neprijetnih presenečenj. Danes se namreč v poslovnem svetu vse vrtili okoli izredno visokih zneskov, s katerimi je potrebno ravnati previdno, zato so zavarovalni posredniki primerni strokovnjaki, ki pomagajo zaščititi premoženje velikih korporacij.

Ob koncu pisanja diplomske naloge sem prav tako ugotovila, da sta si trga zavarovalnega posredništva v Sloveniji in na Hrvaškem zelo podobna. Tako ne vidim večjih ovir za vstop kakšne od slovenskih zavarovalno posredniških družb na hrvaški trg. Glede na to, da smo nekdanj živeli v isti državi, je moje mnenje, da bi bila slovenska posredniška družba med južnimi sosedi dobro sprejeta. Že samo če pogledamo uspeh podružnice Zavarovalnice Triglav na hrvaškem trgu, vidimo, da je slovenski produkt še vedno cenjen na hrvaškem trgu.

Literatura in viri

1. *AON na Hrvaškem*. Najdeno 3. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.aon.com/croatia/>.
2. Benko, R. (2002). *Poslovati s Hrvaško*. Poslovni priročnik. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj: Gospodarska zbornica Slovenije.
3. Bijelić, M. (1998). *Zavarovanje in pozavarovanje*. Ljubljana: Art agencija za Slovenico.
4. *Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. Najdeno 22. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/bilateralni_ekonomski_odnosi/.
5. Braniša, B. (2008, junij). Deset od deset. Posrednici i zastupnici. *Svijet osiguranja*, str. 40–42.
6. *Dajatve*. Najdeno 12. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/dajatve/>.
7. *Dani hrvatskog osiguranja 2008*, Najdeno 15. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=2083>.
8. *Družbeni običaji in navade*. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovni_obiski/obicaji_in_navade/.
9. *Državni zavod za statistiko RH*. Najdeno 14. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.dzs.hr/>.
10. *European Insurance in Figures* (2008). Bruselj: CEA Statistics (Nr. 36).
11. *Evropsko zavarovalno in pozavarovalno združenje* (CEA - European insurance and reinsurance federation). Najdeno 10. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.cea.eu/>.
12. *FIMA BIS*. Najdeno 5. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.fima-grupa.com/?todo=txt&txhtm=bis&l=hr&firma=bis>.
13. *Glavni ljudje v zavarovalno posredniškem združenju*. Najdeno 22. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/40476.aspx>.
14. *Gospodarska rast in industrijska proizvodnja*. Najdeno 21. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja/.

15. Grabec, B. (2009, julij). Klub zavarovalnih posrednikov. *Glas gospodarstva*, str. 30.
16. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing. A market – responsive approach*. (second edition). London: Pearson Education Limited.
17. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing. A decision – oriented approach*. (third edition). London: Pearson Education Limited.
18. Hrastelj, T. & Makovec, M. (1999). *Mednarodno trženje*. (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. *Hrvatska agencija za nadzor finansijskih uslug (HANFA)*. Najdeno 4. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.hanfa.hr/index.php?ID=0&LANG=HR&AKCIJA=6>.
20. Ivanc, U. & Ljubojevič, D. (2008). Izkušnje Zavarovalnice Triglav pri vstopih na nove trge. 15. dnevi slovenskega zavarovalništva, str. 217–233. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
21. Ivanjko, Š. & Ivanjko, L. (2003). *Ureditev pravnega razmerja med zavarovalnim posrednikom in zavarovalnico*. 10. dnevi slovenskega zavarovalništva, str. 239–250. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
22. Ivanjko, Š., Ristin, G., Musil, M., Bubnič, E. & Fric, L. (2008). *Znanje za posle zavarovalnega posredovanja*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
23. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Jakopanec-Levart, J. (1999). *Nova ureditev zavarovalnega zastopanja in posredovanja in vloga Slovenskega zavarovalnega združenja*. 6. dnevi slovenskega zavarovalništva, str. 89–96. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
25. *Kompass*. Najdeno 7. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.kompass.com/>.
26. *Komunikacije*. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/komunikacije/>.
27. Kotabe, M. & Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management*. (3th ed.). ZDA: Hermitage Publishing Services.
28. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (enajsta izdaja). Ljubljana: GV Založba.
29. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. (sixth edition) Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

30. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
31. Nograšek, S. (2005). *Zavarovalni posredniki in njihova vloga pri trženju zavarovanj* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. *Podatki o podjetju EOS RISQ Zagreb*. Najdeno 5. avgusta 2009 na spletni stranem naslovu <http://www.eosrisq.hr/>.
33. *Poslovna zakonodaja*. Najdeno 22. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/poslovna_zakonodaja/.
34. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
36. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. (druga, dopolnjena izdaja). Ljubljana: GV Založba.
37. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. (druga, dopolnjena izdaja). Ljubljana: GV Založba.
38. *Predstavitev države*. Najdeno 21. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev/>.
39. *Prodaja*. Najdeno 22. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/prodaja/>.
40. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Starman, D. (2008). *Zavarovalne, etične in pravne osnove*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
42. *Statistične informacije 2009* (2009). Zagreb: Republika Hrvatska Državni zavod za statistiku.
43. *Statistični indikatorji*. Najdeno 22. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/statisticni_indikatorji/.
44. *Statistični zavarovalniški bilten 2008*. (2008). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.

45. *Statistika osiguranja za 2007 godinu.* (2008). Zagreb: Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga.
46. *Svet zavarovanja.* Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.osiguranje.hr/Default.aspx>.
47. Todorovski, T. (2008, 10. april). Slovenska podjetja zadovoljna s poslovanjem na Hrvaškem. *Časnik Finance*.
48. *Tržište osiguranja u RH 2007.* (2008). Zagreb: Hrvatski ured za osiguranje.
49. Ugovšek, J. (2007, 31. maj). Zavarovalni posredniki zelo zadovoljni z rastjo posla. *Časnik Finance*.
50. *Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb.* Najdeno 8. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://zagreb.veleposlanistvo.si/>.
51. Zakon o osiguranju. (2005). *Narodne novine*. (št. 151/05, 15. december 2005).
52. Zakon o zavarovalništvu. (2006). *Uradni list RS*. (št. 109/2006, 23. oktober 2006).
53. *Združenje zavarovalnih posrednikov.* Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=1626>.
54. *Zunanja trgovina.* Najdeno 21. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/zunanja_trgovina/.
55. Đakič, L. (2008, 25. avgust). Registriranih imamo že več kot 50 brokerjev. *Časnik Finance*.

Priloge

Priloga 1

Tabela 1: Osnovni podatki Republike Hrvatske

Uradni naziv	Republic of Croatia
Mednarodna oznaka	HRV
Glavno mesto	Zagreb
Velikost (km²)	56.610
Prebivalci	4.400.000 (podatki za leto 2008)
Politični sistem	parlamentarna demokratična predsedniška republika
Uradni jezik	hrvaški
Vera	prevladuje katoliška; pravoslavcev in muslimanov je 12 %
BDP na prebivalca	10.627 EUR (podatki za leto 2008)
Denarna enota	kuna

Vir: Predstavitev države, 2009.

Priloga 2

Tabela 2: Najpomembnejši statistični indikatorji Hrvatske

Indikatorji	2009 (projekcija)	2008	2007
Število prebivalcev (v mio)	4,4	4,4	4,5
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah)	44	46,7	51,794
BDP na prebivalca (v EUR)	9.915	10.627	11.510
Rast BDP (v %)	-6,7	2,4	5,7
Rast zasebne potrošnje (v %)	-9,8*	0,8	6,2
Rast javne potrošnje (v %)	3,9*	1,9	3,4
Rast investicij (v %)	-12,0*	8,2	6,5
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	-7,6*	4,9	5,8
Stopnja nezaposlenosti (v %)	14,6	13,2	15,1
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,5	6,1	3,4
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP)	-3,7	-1,4	-2,6
Uvoz blaga (v mlrd EUR)	15,6	20,8	18,8
Izvoz blaga (v mlrd EUR)	8,3	9,6	9
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	-13,4	4,7	9,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	-24,9	8,8	10,4
Saldo tekočega računa (v % BDP)	-6,5	-9,4	-10,1
Slovenski izvoz (v mio EUR)	-	1.694,00	1.567,60
Slovenski uvoz (v mio EUR)	-	832,9	849,4
Stopnja rizičnosti države (0–100; 0 – maksimalna, 100 – minimalna rizičnost)	59	59	58
Rizičnostni razred (A–E; A – minimalna, E – maksimalna rizičnost)	A4	A4	A4

Legenda: *Podatki za prvo četrtletje.

Vir: Statistični indikatorji, 2009.

Priloga 3

Tabela 3: Države, v katere je Hrvaška v letu 2008 največ izvozila

Največje izvoznice	Odstotek izvoza v letu 2008
Italija	19,1
Bosna in Hercegovina	12,9
Nemčija	10,8
Slovenija	7,8
Avstrija	5,8

Vir: Zunanja trgovina, 2009.

Tabela 4: Največje države uvoznice na hrvaški trg v letu 2008

Največje uvoznice	Odstotek uvoza v letu 2008
Italija	17,1
Nemčija	13,4
Rusija	10,4
Slovenija	5,6
Avstrija	4,9

Vir: Zunanja trgovina, 2009.