

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG STRATEGIJE RAZVOJA
ZAVAROVALNICE MARIBOR, D. D., ZA OBDOBJE
2008–2013**

Ljubljana, november 2008

ŽIGA JAZBEC

IZJAVA

Študent Žiga Jazbec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.11.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA	2
1.1 OPREDELITEV STRATEGIJE.....	4
1.2 RAZVIJANJE CELOVITIH STRATEGIJ	5
1.3 RAZVIJANJE POSLOVNIH STRATEGIJ	6
1.4 STRATEGIJA MODREGA OCEANA	7
2 PREDSTAVITEV PODJETJA ZAVAROVALNICA MARIBOR	9
2.1 DEJAVNOST	10
2.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	11
2.3 VIZIJA IN POSLANSTVO	11
2.4 OBSTOJEČA STRATEGIJA	12
2.5 USPEŠNOST	13
3 OCENJEVANJE OKOLJA ZAVAROVALNICE MARIBOR	15
3.1 OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA	15
3.1.1 <i>Gospodarsko okolje</i>	15
3.1.2 <i>Politično-pravno okolje</i>	16
3.1.3 <i>Tehnološko okolje</i>	17
3.1.4 <i>Sociološko-kulturno okolje</i>	18
3.1.5 <i>Naravno okolje</i>	18
3.2 OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA	19
3.2.1 <i>Slovenski zavarovalniški trg in tekmovalnost med obstoječimi podjetji</i>	19
3.2.2 <i>Nevarnost vstopa novih konkurentov</i>	20
3.2.3 <i>Pogajalska moč kupcev</i>	21
3.2.4 <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	21
3.2.5 <i>Možnost pojava novih substitutov</i>	21
4 ANALIZA POSLOVANJA	22
4.1 ANALIZA USPEHA	22
4.2 ANALIZA USPEŠNOSTI	22
4.3 ANALIZA SREDSTEV	23
4.4 ANALIZA ZAPOSLENIH	24
4.5 ANALIZA FINANCIRANJA	26
4.6 ANALIZA PRODAJE	27
5 SWOT ANALIZA	28
6 STRATEŠKI DIAGRAM IN KRIVULJA VREDNOSTI ZA ZAVAROVALNICO MARIBOR	30
7 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ZAVAROVALNICE MARIBOR ZA OBDOBJE 2008–2013	33
7.1 OBLIKOVANJE VIZIJE.....	33
7.2 OBLIKOVANJE STRATEŠKIH CILJEV.....	34
7.3 OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE.....	36
7.4 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE Z VIDIKA PRISTOPA STRATEGIJE MODREGA OCEANA	37

SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	43
PRILOGE	

KAZALO TABEL

TABELA 1: KOSMATA OBRAČUNANA PREMIJA PO VRSTI ZAVAROVANJA V ZADNJIH TREH LETIH V EUR.....	14
TABELA 2: KOSMATA OBRAČUNANA ODŠKODNINA PO VRSTI ZAVAROVANJA V ZADNJIH TREH LETIH V EUR.....	14
TABELA 3: NAPOVED GLAVNIH MAKROEKONOMSKIH AGREGATOV.....	16
TABELA 4: TRŽNI DELEŽI DESETIH NAJVEČJIH ZAVAROVALNIC V SLOVENIJI ZA LETO 2007....	20
TABELA 5: POSLOVNI IZID ZAVAROVALNICE MARIBOR V LETIH 2006 IN 2007 V EUR.....	22
TABELA 6: PRODUKTIVNOST DELA V ZAVAROVALNICI MARIBOR V LETIH 2006 IN 2007.....	22
TABELA 7: EKONOMIČNOST POSLOVANJA V ZAVAROVALNICI MARIBOR V LETIH 2006 IN 2007.....	23
TABELA 8: DOBIČKONOSNOST KAPITALA IN SREDSTEV V ZAVAROVALNICI MARIBOR V LETIH 2006 IN 2007.....	23
TABELA 9: OBSEG IN STRUKTURA SREDSTEV ZAVAROVALNICE MARIBOR NA DAN 31.12 ZA LETI 2006 IN 2007.....	24
TABELA 10: OBSEG IN STRUKTURA SREDSTEV ZAVAROVALNICE MARIBOR PO VRSTI ZAVAROVANJA NA DAN 31.12 ZA LETI 2006 IN 2007.....	24
TABELA 11: ŠTEVILO ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI MARIBOR V OBDOBJU 2003-2007.....	25
TABELA 12: FINANČNI KAZALNIKI ZAVAROVALNICE MARIBOR ZA LETI 2007 IN 2006.....	26
TABELA 13: KOSMATA PREMIJA PREMOŽENJSKIH IN ŽIVLJENJSKIH ZAVAROVANJ V ZADNJIH TREH LETIH V EUR.....	27
TABELA 14: KOSMATA PREMIJA PO VRSTI ZAVAROVANJA ZA LETI 2006 IN 2007 V EUR.....	27
TABELA 15: MREŽA ODPRAVE, OMEJITVE, OKREPITVE IN UVEDBE ZA ZAVAROVALNICO MARIBOR.....	37

KAZALO SLIK

SLIKA 1: MODEL PROCESA STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA PO HUNGERJU IN WHEELNU.....	3
SLIKA 2: PUČKOV MODEL PROCESA STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA.....	4
SLIKA 3: PRIMER STRATEŠKEGA DIAGRAMA S KRIVULJAMI VREDNOSTI ZA KONKURENCO IN PODJETJE S STRATEGIJO MODREGA OCEANA.....	8
SLIKA 4: OKVIR ŠTIRIH UKREPOV ZA POSTAVITEV ELEMENTOV VREDNOSTI ZA KUPCA PRI RISANJU KRIVULJE VREDNOSTI.....	9
SLIKA 5: STANJE DELNIČARJEV ZAVAROVALNICE MARIBOR NA DAN 31.12.2007.....	10
SLIKA 6: DELEŽI POSAMEZNIH VRST ZAVAROVANJ V ZAVAROVALNICI MARIBOR D.D. GLEDE NA BRUTO OBRAČUNANO PREMIJO ZA LETO 2007.....	10
SLIKA 7: ORGANIZACIJSKA SHEMA ZAVAROVALNICE MARIBOR NA DAN 31.12.2007.....	11
SLIKA 8: RAZMERE MED BILANČNO VSOTO IN ZAVAROVALNO-TEHNIČNIMI REZERVACIJAMI.....	14
SLIKA 9: STRUKTURA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI MARIBOR PO STOPNJI IZOBRAZBE ZA OBDOBJE 2003-2007.....	25
SLIKA 10: STRATEŠKI DIAGRAM SLOVENSKE ZAVAROVALNIŠKE PANOGE.....	31
SLIKA 11: STRATEŠKI DIAGRAM ZAVAROVALNICE MARIBOR.....	41

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: BILANCA STANJA PODJETJA ZAVAROVALNICA MARIBOR NA DAN 31. 12. ZA LETI 2007 IN 2006 V EUR.....	1
PRILOGA 2: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA PODJETJA ZAVAROVALNICA MARIBOR ZA LETI 2007 IN 2006 V EUR.....	2

UVOD

Podjetja danes poslujejo v hitro spreminjajočem se okolju in v razmerah neusmiljene konkurence. Nenehno tekmujejo z drugimi, da bi dosegla dobre poslovne rezultate in trajno dobičkonosno rast. Prizadevajo si ponuditi nekaj drugačnega kot tekmeči, da bi pridobila konkurenčno prednost in večji tržni delež. Nekatera podjetja so med najuspešnejšimi že dolga leta, spet drugim je uspel hiter preboj med najboljše. Skrivnost njihovega uspeha ni enostavno razložljiva, saj jo oblikujejo mnoge sestavine. Eden ključnih dejavnikov njihovega uspeha je strateški menedžment, ki se je razvil kot posledica vse bolj nepredvidljivih sprememb okolja.

Za dolgoročno uspešno poslovanje in razvoj podjetja je, ob dobro opredeljenih priložnostih in nevarnostih poslovnega okolja, temeljnega pomena oblikovanje in uresničevanje ustrezne vizije, strateških ciljev in strategije. Danes so uspešna tista podjetja, ki razmišljajo dolgoročno, imajo pravo strategijo in so jo sposobna uresničevati. Kljub temu je še vedno veliko število podjetij, ki ne uporabljajo strateškega menedžmenta in poslujejo brez strategije. Razlogi za to so velikokrat v tem, da vodilni v podjetju ne razmišljajo dolgoročno in se jim zdi strateški menedžment nepomemben. Takšna podjetja se na dolgi rok niso sposobna razvijati in rasti, zato se sčasoma izgubijo med konkurenco in stagnirajo.

Vendar za podjetja na današnjih prenasičenih trgih, kjer se bojujejo za čedalje bolj omejene vire dobička, ni dovolj, da svoje strategije razvijajo po tradicionalnih metodah. Podjetja se morajo, če želijo uspeti, posluževati tudi najrazličnejših inovativnih pristopov oblikovanja strategije. Kim in Mauborgne (2004, str. 80) menita, da bodo vodilne družbe prihodnosti uspešne, ker bodo ustvarjale modri ocean novega tržnega prostora, zrelega za rast, in ne zato, ker bi se postavile po robu tekmečem. Takšne strateške odločitve, imenovane vrednostne inovacije, prinesejo velike vrednosti tako za podjetje kot za njegove stranke, s čimer izničijo pomen tekmecev in spodbudijo povpraševanje na trgu.

Cilj diplomskega dela je analizirati obstoječe stanje in okolje Zavarovalnice Maribor, d. d. in na podlagi analiz ugotoviti, katere so najprimernejše strategije za razvoj podjetja. Cilj je s pomočjo analize poslovnega okolja, analize uspešnosti poslovanja in SWOT analize pridobiti podatke in ugotoviti konkurenčne prednosti, na podlagi katerih bom določil konkretno vizijo, strateške cilje in ustrezne strategije za prihodnost. V diplomskem delu bom poskušal razviti strategijo razvoja podjetja s dveh vidikov. Oblikoval bom celovito strategijo rasti za celotno podjetje, nato pa na temelju strateškega diagrama (angl. *strategy canvas*), ki prikazuje relativno uspešnost podjetja glede na dejavnike konkurenčnosti, razvil še poslovno strategijo z vidika neklasičnega pristopa strategije modrega oceana.

Namen diplomskega dela je svetovati podjetju glede izbire strategije razvoja, ki bo zagotavljala dolgoročno uspešnost poslovanja in rast podjetja v prihodnjih petih letih.

Preučeval bom različne teoretske podlage, ki se nanašajo na problematiko. Metoda dela, ki jo bom uporabljal pri diplomskem delu, temelji na najnovejših spoznanjih domače in tuje

literature. Diplomsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vsebuje teoretični in praktični del. V teoretičnem delu diplomskega dela se bom opiral predvsem na strokovno literaturo in članke, pri analiziranju konkretnega primera pa si bom pomagal z letnimi poročili, statističnimi publikacijami, internimi gradivi podjetja, internetom, pogovori z zaposlenimi ter lastnimi spoznanji in izkušnjami, ki sem jih pridobil pri opravljanju strokovne prakse v tem podjetju.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V uvodu na kratko opredelim problematiko, namen in cilj diplomskega dela. V prvem poglavju teoretično predstavim strateški menedžment in strategije, ki jih bom kasneje uporabil na konkretnem primeru. Sledi poglavje, v katerem predstavim podjetje Zavarovalnica Maribor. V tretjem poglavju ocenjujem širše in ožje okolje podjetja. Četrto poglavje je namenjeno analizi poslovanja. V petem poglavju s pomočjo SWOT analize ugotovim prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Zavarovalnice Maribor. V naslednjem poglavju oblikujem strateški diagram za slovensko zavarovalniško panogo, s katerim ugotavljamo trenutno stanje v panogi in odkrivamo, kateri so ključni konkurenčni dejavniki in kaj dobijo stranke od trenutne konkurenčne ponudbe na trgu. Metoda služi kot temelj za ocenjevanje podjetja z vidika strategije modrega oceana. Sedmo poglavje je v celoti namenjeno oblikovanju strategije razvoja Zavarovalnice Maribor. Na podlagi ugotovitev, ki jih razvijam skozi celotno diplomsko delo, najprej oblikujem celovito strategijo, nato pa podam predloge še za poslovno strategije z vidika pristopa strategije modrega oceana. Diplomsko delo zaključim s sklepom, kjer povzamem ključne ugotovitve. Sledi še navedba literature in virov.

1 PROCES STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA

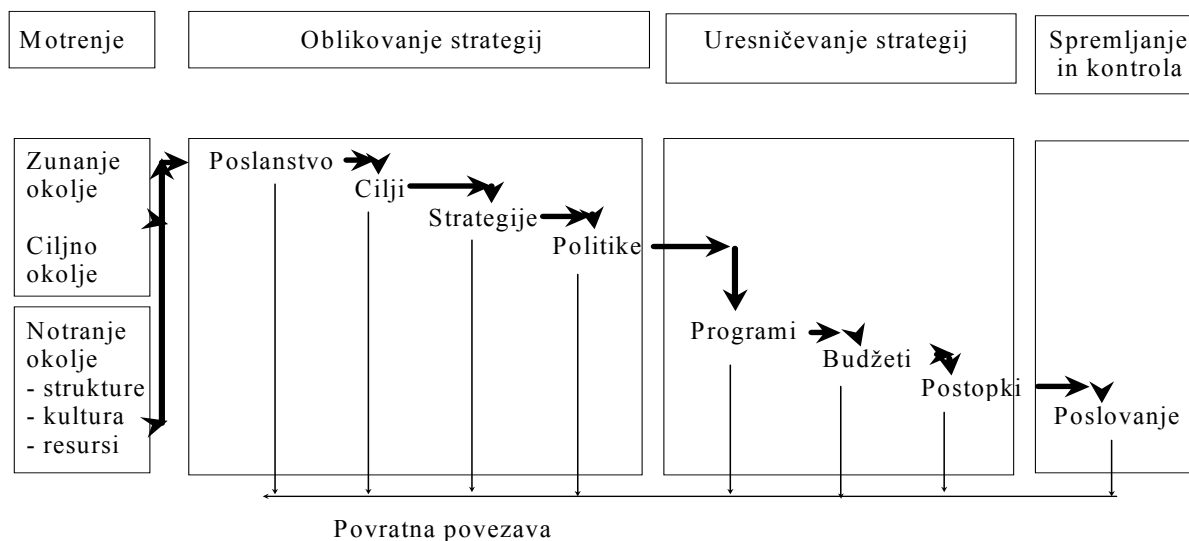
V literaturi obstaja več različnih opredelitev strateškega menedžmenta. Različni avtorji različno opredeljujejo to znanstveno disciplino.

Hunger in Wheelen (1993, str. 6–7) sta mnenja, da strateški menedžment služi kot sredstvo za preučevanje hitro razvijajočih se okoliščin in se pojavi kot odgovor na povečevanje negotovosti okolja. Preučevanje se nanaša na podjetje kot celoto in skuša pojasniti, zakaj nekatera podjetja rastejo in se razvijajo, medtem ko druga stagnirajo ali propadejo. Strateški menedžment opredeljujeta kot skupino odločitev in dejanj, ki določajo dolgoročne značilnosti podjetja. Celoten proces strateškega menedžmenta razčlenjujeta na fazo ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja, na fazo oblikovanja strategij, fazo uresničevanja ter fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

Prva faza v modelu je ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja. Pri ocenjevanju notranjega okolja se osredotočamo na spremenljivke, ki so znotraj same organizacije. To so struktura, kultura in resursi. Ocenjevanje notranjega okolja nam služi za strateške implikacije po prednostih in slabostih. Pri ocenjevanju zunanjega okolja so pomembne spremenljivke, ki so zunaj podjetja in na katere podjetje na kratek rok ne more vplivati. V okviru ocenjevanja

zunanjega okolja pridobimo podatke, ki nam omogočajo oblikovati strateške implikacije po priložnostih in nevarnostih. V fazi oblikovanja strategij razvijamo dolgoročne cilje podjetja in ob tem upoštevamo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki smo jih določili v prejšnji fazi. Oblikujemo tudi poslanstvo, cilje, strategije in politiko podjetja. V fazi uresničevanja strategij s pomočjo programov, proračunov in postopkov uresničimo strategijo. Na koncu sledi še faza spremljanja in kontrole, v kateri se izvajajo aktivnosti, ki spremljajo in preverjajo uresničevanje zelenih strategij.

Slika 1: Model procesa strateškega menedžmenta po Hungerju in Wheelnu

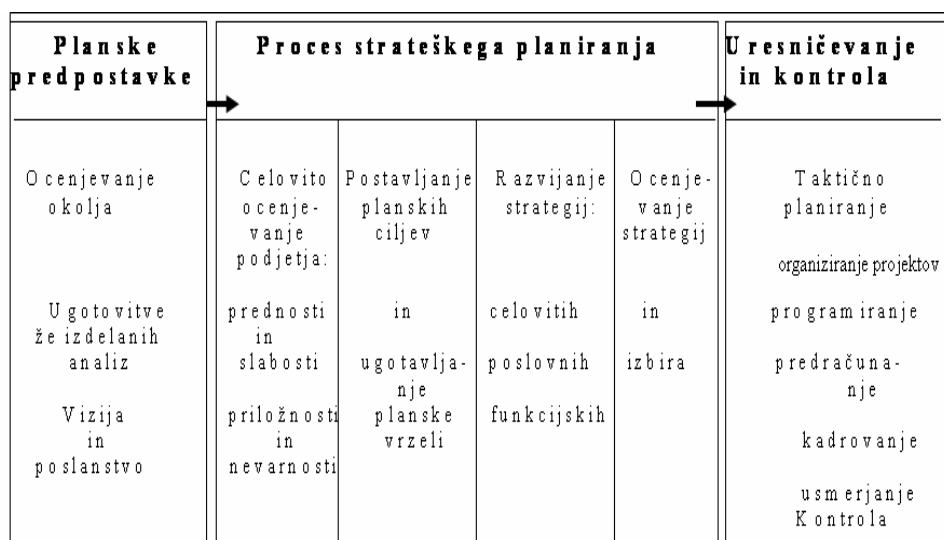


Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1993, str. 13.

Pučko (2008, str. 16) proces strateškega menedžmenta razume kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

V fazi izdelave planskih predpostavk je treba najprej oceniti relevantne razvoje v širšem in ožjem okolju podjetja, ugotoviti vse pretekle izdelane kratkoročne analize poslovanja podjetja ter opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja. Sledi faza strateškega planiranja, ki jo razdelimo na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in fazo izdelovanja samih strateških planov. V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja v sedanosti. Na podlagi teh ugotovitev in rezultatov podjetniškega predvidevanja ocenimo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnost. Fazo izdelovanja strateških planov razčlenimo na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in ugotavljanja planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in na podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov. V fazi uresničevanja strateških ciljev in strategij se srečujemo s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in z vrsto drugih dejavnosti. Zadnja faza v procesu je kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij.

Slika 2: Pučkov model procesa strateškega menedžmenta



Vir: D. Pučko, *Strateški management 1*, 2008, str. 17.

1.1 Opredelitev strategije

Obstaja več opredelitev strategije. Različni avtorji jo definirajo različno. Hax opozarja na šest kritičnih razsežnosti strategije. Strategijo je mogoče imeti za koherenten, zedinjujoč in povezovalni vzorec odločitev v podjetju. Lahko jo razumemo kot sredstvo oblikovanja namena organizacije v smislu opredelitve njenih dolgoročnih ciljev. Pojasnjevati jo je mogoče tudi kot opredelitev konkurenčne arene podjetja. Ponujamo lahko razlago, da je strategija nekakšen odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, obenem pa tudi sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 2008, str. 88).

Podjetja potrebujejo strategijo zato, da imajo smer in namen. Poleg tega jo lahko uporabijo, da razporedijo svoje resurse na najučinkovitejši način in da koordinirajo vse odločitve, ki se sprejemajo znotraj organizacije. Strategija je tako celovit načrt, ki govori o vzpostavljanju prednostne pozicije na trgu in predstavlja izjemen in dolgoročen način ustvarjanja vrednosti, ki danes izvira predvsem iz upravljanja strategij, ki temeljijo na znanju zaposlenih in aktivno vključujejo neopredmetena sredstva podjetja (Grant, 1998, str. 14).

Grant meni, da bo strategija uspešna takrat, ko bo konsistentna s cilji in vrednotami podjetja, z resursi in s sposobnostmi podjetja, z njegovo strukturo in s sistemi. Poleg tega mora biti zagotovljena tudi konsistentnost z ožjim okoljem podjetja, torej s panogo, ki jo opredeljujejo odnosi podjetja s strankami, konkurenti in dobavitelji. Štiri osnovne značilnosti, ki so podlaga za končni uspeh vsake strategije, so (Grant, 1998, str. 9–11):

- postavljeni strateški cilji so jasni, konsistentni in dolgoročni,
- ključni zaposleni v podjetju poglobljeno poznajo in razumejo konkurenčno okolje,
- v podjetju se objektivno zavedajo lastnih sposobnosti in resursov,
- uvedba in izvedba strategije sta učinkoviti.

Na področju poslovnih ved trenutno ne obstaja enotno mišljenje glede opredelitve strategije. Različne šole in različni avtorji zagovarjajo svoje opredelitve strategije. Pojavljajo se ožja in širša opredeljevanja tega pojma.

Harvardska šola opredeljuje strategijo kot zelo širok pojem, saj naj bi pomenila opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Na drugi strani nekateri strategijo opredeljujejo kot splet pravil odločanja v podjetju, ki so potrebna za izbiro poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo (Možina, 2002, str. 284).

Čeprav se pojmovanja strategije v svetu razlikujejo, lahko iz različnih opredelitev povzamemo bistvo, ki je enotno vsem avtorjem. Strategijo lahko razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki nam omogoča, če je dosežena, da se v podjetju uresničujejo strateški cilji.

V literaturi najdemo več vrst delitev strategij. Najpogostejša je delitev strategije na tri ravni, ki skupaj tvorijo hierarhijo strategij znotraj organizacije (Hunger & Wheelen, 1993, str. 19):

- celovite (osnovne) strategije,
- poslovne strategije in
- funkcijske strategije.

V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na celovite in poslovne strategije, ki jih bom kasneje razvijal tudi za konkretno podjetje. Na kratko bom predstavil tudi alternativni pristop oblikovanja strategije, in sicer pristop strategije modrega oceana (angl. *blue ocean strategy*).

1.2 Razvijanje celovitih strategij

Celovita ali korporacijska strategija je strategija najvišje ravni v diverzificiranem podjetju. Obsega snovanje in izvajanje celotne zamisli, ki omogoča podjetju, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje. Skupna strategija vsebuje temeljne zmožnosti programskih enot podjetja. Strategija mora zagotavljati usmerjanje odločitev v skupne smotre podjetja ter zadostno samostojnost odločanja programskih enot za odzivanje na spremembe (Kralj, 1999, str. 94).

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na (Pučko, 2008, str. 96):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije ustalitve (stabilizacije) in
- strategije krčenja.

Podrobneje bom opisal strategijo rasti (razvoja), ker je relevantna za podjetje Zavarovalnica Maribor, ki ga bom obravnaval v nadaljevanju.

Strategije rasti uporabljajo podjetja, ki rastejo oziroma želijo rasti v prihodnosti. Rast pomeni kvantitativno večanje obsega podjetja, medtem ko razvoj podjetja razumemo kot kvalitativne izboljšave, do katerih pa največkrat prihaja ob rasti podjetja.

Ansoff je razvil koncept matrike rasti glede na trge in proizvode. Strategije podjetja deli na obdelavo trga, razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacijo. Razširjena Ansoffova matrika strategije rasti podjetja, ki zajema tako kvantitativen kot kvalitativen razvoj podjetja, ponuja osem osnovnih strategij razvoja podjetja, ki izhajajo iz treh osnovnih materialnih podstruktur podjetja. Te strategije so (Pučko, 2008, str. 98–99):

- strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja,
- strategija razvoja trga,
- strategija razvoja proizvoda,
- strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije,
- strategija razvoja tehnološke podstrukture,
- strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije,
- strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije,
- strategija popolne (čiste) diverzifikacije.

Strategije rasti podjetja so po obliki lahko tudi strategije notranje in zunanje rasti. Strategija notranje rasti pomeni tisto dolgoročno usmeritev, ki bo z uresničitvijo podjetju zagotovila organsko rast. To pomeni, da bo podjetje povečevalo svoje zmogljivosti z izgradnjo dodatnih proizvodnih in drugih zmogljivosti, ki mu bodo omogočile večjo proizvodnjo in prodajo (Pučko, 2008, str. 102).

Strategija zunanje rasti podjetja pa pomeni, da bo podjetje poskušalo dosegati rast z razvijanjem dolgoročnega sodelovanja z enim ali več poslovnimi partnerji ali pa s priključevanjem podjetij ali vsaj njihovih podružnic. Poznamo različne oblike sodelovanja (Pučko, 2008, str. 104–105):

- dolgoročno proizvodno kooperacijo,
- skupna vlaganja (kapitalsko sodelovanje),
- franšizing,
- strateške zveze (trženje, R & R, financiranje).

1.3 Razvijanje poslovnih strategij

Poslovne strategije izhajajo iz temeljnih strategij celovitega podjetja – opredeljujejo pa cilje posameznega programsko-tržnega področja in globalne naloge strateških poslovnih enot za doseg teh ciljev. Pri planiranju poslovnih strategij sta v središču trg in proizvod ali storitev. Gre za popolnoma določene trge ter za določene proizvode in storitve – to je za tisti trg in tisti proizvod ali proizvode ter za tiste trge in za tisto storitev ali storitve, ki izhajajo iz posameznega določenega programsko-tržnega področja (Belak, 2002, str. 147).

Poslovne strategije je mogoče oblikovati na več načinov. Zelo znan je Porterjev koncept generičnih poslovnih strategij. Porter trdi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Konkurenčno prednosti pa lahko dosežemo le preko strategije nižjih stroškov od konkurentov ali s strategijo diferenciacije proizvoda ali storitve. Ti dve osnovi lahko kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja in dobimo tri temeljne generične strategije (Porter, 1990, str. 39):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše (tržne praznine).

1.4 Strategija modrega oceana

Kim in Mauborgne (2005, str. 7) sta zasnovala koncept strategije modrega oceana. Gre za sistematično metodo, ki naredi konkurenco nepomembno kljub povišanju vrednosti tako za podjetje kot njegove stranke. Ta koncept omogoči oboje, diferenciacijo in nizke stroške. To doseže z osredotočanjem na tiste ključne elemente vrednosti, ki so za množico odjemalcev resnično pomembni, in s krčenjem ali izločitvijo vseh preostalih manj pomembnih elementov vrednosti. S tem zniža stroške, saj izloči tiste stroškovne elemente, ki obrobno določajo zaznavo vrednosti pri odjemalcu, a običajno znatno vplivajo na skupne stroške podjetja.

Avtorja sta mnenja, da morajo podjetja gledati preko zdajšnjih trgov in se razgledovati za modrimi oceani, to je trgi brez konkurence, na katerih sobivata ustvarjanje povpraševanja in donosna rast. Vse preveč podjetij plava v prenasičenem rdečem oceanu z visoko stopnjo konkurence, ki ima omejen prostor za resnično rast. Podoba širnega modrega oceana pa je podoba neskončnih možnosti za donosno rast, ki jih prinaša prav ta strategija. Podjetje lahko ustvari modri ocean trga brez konkurence v vsaki panogi ne glede na to, kako močna je v njej konkurenca. Ta strategija preko novega oblikovanja tržnih meja in nekaterih ključnih elementov vrednosti združuje in privablja kupce (Kim & Mauborgne, 2005, str. 15).

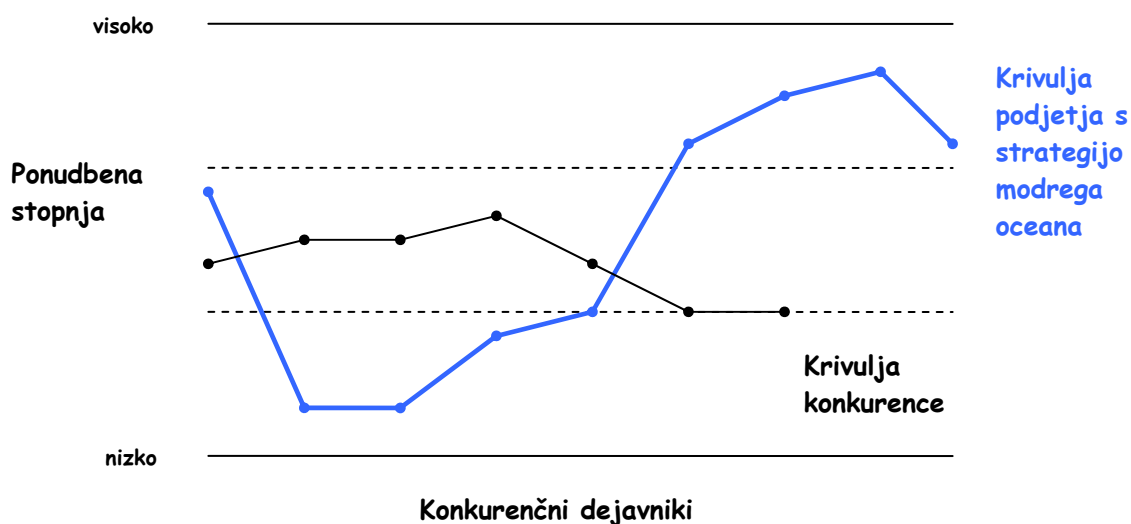
Snovalci modrih oceanov si za izhodišče niso zbrali tekmecev, temveč so sledili drugačni strateški logiki, ki jo imenujemo vrednostna inovacija. Tako jo imenujemo, ker se podjetje pri njej ne osredotoči na konkurenco, temveč na skok vrednosti tako za kupce kot zase, s čimer odpre nov tržni prostor. Vrednostna inovacija je eden izmed glavnih temeljev strategije, pri tem pa je pomembno, da daje podjetje enak poudarek tako vrednosti kot inovaciji (Kim & Mauborgne, 2005, str. 22).

Kdor želi uspešno oblikovati strategijo, mora slediti štirim vodilnim načelom (Kim & Mauborgne, 2005, str. 29):

- premakniti meje trga,
- usmeriti se v širše okoliščine, ne v številke,
- preseči trenutno povpraševanje in
- poiskati pravo strateško zaporedje.

Pri oblikovanju strategije sinjega oceana kot diagnostični in akcijski okvir uporabljamo strateški diagram. Z njim ugotavljamo trenutne razmere v znanem tržnem prostoru in odkrivamo, kam konkurenca trenutno vlaga, kje so izhodišča za konkurenčnost ter kaj dobijo stranke od trenutne konkurenčne ponudbe na trgu. Sestavni del strateškega diagrama je krivulja vrednosti, ki prikazuje relativne uspešnosti podjetja glede na dejavnike konkurenčnosti v njeni panogi (Kim & Mauborgne, 2005, str. 35–36).

Slika 3: Primer strateškega diagrama s krivuljami vrednosti za konkurenco in podjetje s strategijo modrega oceana



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005, str. 36.

Pri uresničevanju nove strategije si moramo postaviti štiri ključna vprašanja, da bi odpravili kompromis med diferenciacijo in nizkimi stroški ter ustvarili nov strateški profil oziroma novo krivuljo vrednosti (Kim & Mauborgne, 2005, str. 38–39):

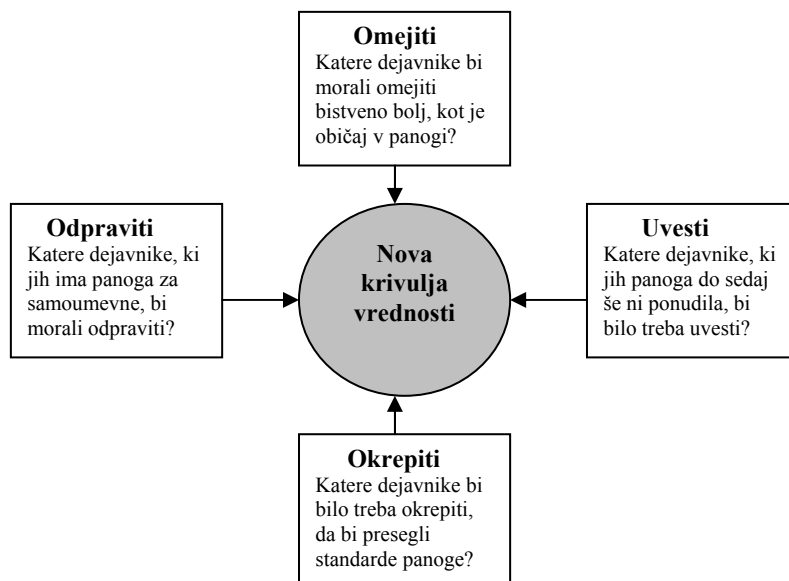
- Katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali odpraviti ?
- Katere dejavnike bi morali omejiti bistveno bolj, kot je običaj v panogi?
- Katere dejavnike bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi presegli standarde panoge?
- Katere dejavnike, ki jih panoga do sedaj še ni ponudila, bi bilo treba uvesti?

Ta štiri vprašanja so nam v pomoč, da se lažje osredotočimo na tiste ključne elemente vrednosti, ki so za množico odjemalcev resnično pomembni, in omejimo ali izločimo vse preostale obrobne ali manj pomembne elemente vrednosti. Po uspešni izvedbi vseh štirih ukrepov pridemo do nove krivulje in elementov, pri katerih kupci zaznajo večjo vrednost produkta. Ustvarimo vrednostno inovacijo in novo dodano vrednost, ki združi množico kupcev in poveča povpraševanje.

Vsako podjetje mora biti usmerjeno v svoje konkurenčne prednosti storitev ali proizvodov in se truditi, da bo drugačno. Kupci imajo radi drugačnost in po njej prepoznajo podjetje. Pogosto podjetje skuša držati korak s tekmeci in zaradi tega izgubi svojo posebnost. Z ukrepi odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe se lahko ustvari profil, ki se precej razlikuje od

povprečja v panogi. Zadnja pomembna lastnost, ki jo mora imeti strategija, je udarno in jasno geslo, v katerem se kažeta usmerjenost podjetja in njegova ponudba.

Slika 4: Okvir štirih ukrepov za postavitev elementov vrednosti za kupca pri risanju krivulje vrednosti



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005, str. 39.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ZAVAROVALNICA MARIBOR

Zavarovalnica Maribor je uspešna slovenska zavarovalnica z dolgo tradicijo. Njeni začetki segajo v prvo polovico 19. stoletja, ko je mesto Maribor zavarovalo svoja poslopja proti požarnim škodam pri Avstrijskem zavarovalnem zavodu. Skozi leta so se imena in lastniki Zavarovalnice Maribor spreminjali, od leta 1991 pa posluje v sedanji obliki. Sedež podjetja se nahaja v Mariboru, imajo pa še 10 poslovnih enot, 62 poslovalnic in 219 agencij po vsej Sloveniji. V podjetju je zaposlenih 894 ljudi, letno pa sklenejo 600.000 zavarovanj. Osnovni kapital podjetja je 28.426.180,98 EUR. Tržni delež Zavarovalnice Maribor med vsemi zavarovalnicami na slovenskem trgu znaša 12,4 %, kar jo uvršča na četrto mesto.

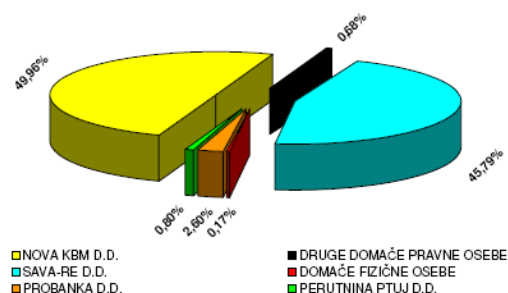
Zavarovalnica Maribor je organizirana kot delniška družba. Njena največja lastnika sta Nova KBM, d. d., z 49,96 % in Pozavarovalnica Sava, d. d., s 45,79 %. Delnice ZM ne kotirajo na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev (glej Sliko 5 na str. 10).

Zavarovalnica Maribor je družbeno odgovorno podjetje. Skrbno in odgovorno se obnaša do ljudi in okolja, v katerem deluje. V podjetju podpirajo kulturne, športne ter druge, z njihovim poslanstvom povezane dogodke. Med družbeno odgovornost tako štejejo skrb za svoje zaposlene, sponzoriranje in zadnjih pet let aktivno tudi skrb za okolje in okoljske spremembe. Usmerjeni so v izboljševanje kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin in družbe nasploh. Prav zato podpirajo razne kolektivne športne ekipe, timske projekte in takšne projekte, ki povezujejo ljudi in skupine med seboj. Zavedajo se, da je povezovanje ključnega

pomena, saj je princip timskega dela princip prihodnosti in sedanjost zmagovalcev (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 41).

V Zavarovalnici Maribor dajejo velik poudarek tudi na izobražen in strokovno usposobljen kader. Zavedajo se, da so zaposleni ključnega pomena za uspeh, zato skrbijo za stalni razvoj in izobraževanje zaposlenih. V podjetju spodbujajo pripadnost organizaciji in dobro organizacijsko klimo. Leta 2007 so kot prvo podjetje v Sloveniji pridobili tudi certifikat "Družini prijazno podjetje", ki zagotavlja nediskriminatorno zaposlovanje, razumevanje in prilagajanje potrebam zaposlenih z družinskimi člani.

Slika 5: Stanje delničarjev Zavarovalnice Maribor na dan 31. 12. 2007

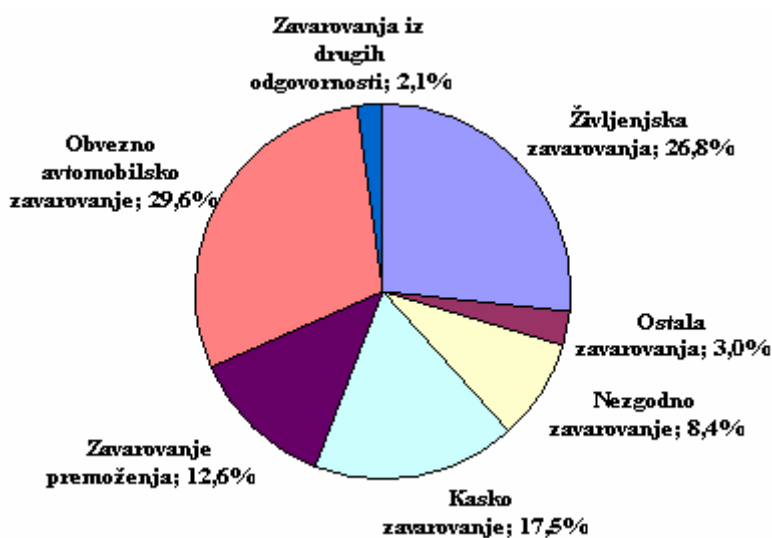


Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 14.

2.1 Dejavnost

Glavna dejavnost Zavarovalnice Maribor je prodaja osebnih in premoženjskih zavarovanj. Med osebnimi zavarovanji ponujajo različna življenjska, nezgodna in turistična zavarovanja. V sklopu premoženjskih zavarovanj pa so najznačilnejša poslovna zavarovanja, avtomobilska zavarovanja, zavarovanja hiš in stanovanj, transportna zavarovanja, kmetijska zavarovanja ter kreditna in druga finančna zavarovanja. Na Sliki 6 so prikazani deleži posameznih vrst zavarovanj glede na bruto obračunano premijo za leto 2007 za Zavarovalnico Maribor.

Slika 6: Deleži posameznih vrst zavarovanj v Zavarovalnici Maribor, d.,d., glede na bruto obračunano premijo za leto 2007



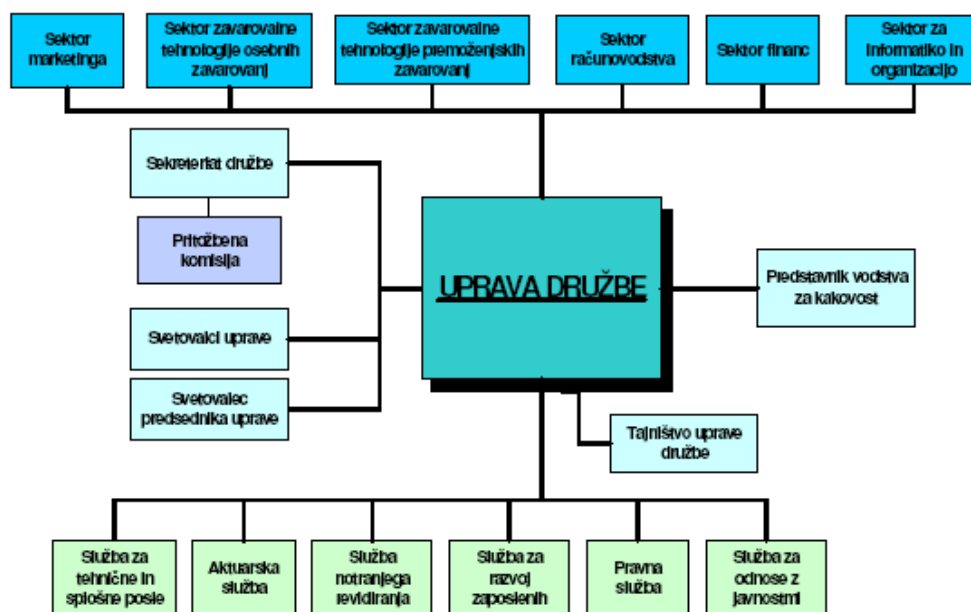
Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 50.

2.2 Organizacijska struktura

Sedež podjetja je v Mariboru, kjer so skoncentrirani tudi vsi sektorji in službe, pomembni za poslovanje družbe. V osrčju organizacijske strukture je uprava družbe, ki sprejema vse pomembnejše odločitve. Tajništvo uprave družbe poskrbi, da so te odločitve posredovane drugim službam in sektorjem. V organizacijski strukturi obstaja tudi predstavnik vodstva za kakovost, ki je neposredno povezan z upravo družbe. Posebno vejo v organizacijski strukturi predstavljajo še sekretariat, pritožbena komisija in svetovalci. Vse naloge v podjetju se opravljajo s pomočjo sektorjev in služb. Sektorjev je šest: marketing, zavarovalna tehnologija osebnih zavarovanj, zavarovalna tehnologija premoženjskih zavarovanj, računovodstvo, finance ter informatika in organizacija. Naloge v sektorjih se nanašajo na osnovno funkcijo podjetja, prodajo zavarovanj. V podjetju obstaja šest različnih služb: služba za splošne in tehnične posle, aktuarska služba, služba notranjega revidiranja, služba za razvoj zaposlenih, pravna služba in služba za odnose z javnostmi (Suhodolčan, 2004, str. 13).

Zavarovalnica Maribor je razdeljena na 10 poslovnih enot, ki so samostojni dobičkovni centri. Enote niso pravno samostojne osebe, opravljajo pa vse posle, ki jih sicer opravlja zavarovalnica. Razdeljene so na sektor premoženjskih zavarovanj, sektor osebnih zavarovanj in sektor prodaje. Organizacijska struktura Zavarovalnice Maribor je prikazana na Sliki 7.

Slika 7: Organizacijska shema Zavarovalnice Maribor na dan 31. 12. 2007



Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 57.

2.3 Vizija in poslanstvo

Vizija Zavarovalnice Maribor je postati slovenska zavarovalnica z najvišjo kakovostjo storitev, merjeno z zadovoljstvom njihovih zavarovancev, in zavarovalnica s pripadnimi in zadovoljnimi zaposlenimi (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 13).

Njihovo poslanstvo je uspešnost na vseh področjih poslovanja. S tem bodo izpolnili pričakovanja lastnikov, zaposlenih in tudi družbe. Želijo ustvariti dobiček in s tem razvoj podjetja v smislu širjenja ponudbe storitev, za zaposlene pa zagotoviti primerne nagrade ter možnost napredovanja. Ideja, ki vodi njihovo delo, je pomagati ljudem v nesreči, kar ponazarja tudi slogan "Življenje gre naprej in mi z vami." (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 13).

Vrednote, ki jih gojijo v podjetju, predstavljajo skrb za okolje, v katerem delujejo – skrb za partnerje, stranke in seveda zaposlene, ki s svojim strokovnim znanjem, z izkušnjami in s sposobnostmi soustvarjajo uspešnost podjetja in oblikujejo njegovo pozitivno podobo v okolju (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 13).

2.4 Obstoječa strategija

V podjetju so si v letu 2007 zadali triletno strategijo, ki se bo iztekla leta 2010. Strategijo so oblikovali za tri področja: podjetje kot celoto, osebna zavarovanja in premoženjska zavarovanja. V nadaljevanju podam ključne strateške usmeritve za vsako od treh področji.

Strategije, ki zajemajo podjetje kot celoto, razvite v letu 2007 za obdobje 2007–2010, podajajo naslednje usmeritve (Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, d. d., 2007):

- ostati med vodilnimi slovenskimi zavarovalnicami,
- povečevati obseg poslovanja na slovenskem zavarovalniškem trgu,
- širitev poslovanja na nove trge Evropske unije,
- ustanavljanje novih zavarovalnih družb na trgih bivše Jugoslavije,
- sodelovati pri združevanju na slovenskem zavarovalniškem trgu,
- sodelovati pri združevanju na trgih bivše Jugoslavije,
- intenzivnejše pospeševanje prodaje v okviru agencij, preko katerih se ustvari kar 70 % načrtovane premije novih zavarovanj.

Strategije na področju osebnih zavarovanj, razvite v letu 2007 za obdobje 2007–2010, vsebujejo naslednje strateške usmeritve (Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, d. d., 2007):

- širjenje vrst in oblik življenjskih zavarovanj,
- vse aktivnosti na področju odškodnin življenjskih zavarovanj usmeriti v zadovoljstvo zavarovancev ob reševanju škodnih primerov,
- uvedba dodatnih vzajemnih skladov pri naložbenih zavarovanjih,
- obvladovanje števila novonastalih tožbenih prispevkov,
- ohranjanje gibanja povprečne likvidirane škode,
- nadaljevanje izobraževanja zaposlenih na področju osebnih zavarovanj.

Strateške usmeritve na področju premoženjskih zavarovanj, razvite leta 2007 za obdobje 2007–2010, so naslednje (Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, d. d., 2007):

- uvedba novosti za izboljšanje zadovoljstva strank in škodnega rezultata,
- povečevanje deleža individualnih zavarovancev in manjših ter srednjih podjetij,

- širjenje vrst in oblik podjetniških premoženjskih zavarovanj,
- nadaljevanje izobraževanja vseh tistih, ki se ukvarjajo z likvidacijo škod na ravni celotnega podjetja,
- razširitev mreže partnerjev, s katerimi se izvaja internetna cenitev škod iz zavarovanj avtomobilskega kaska na podlagi sistema Quick Check ter uvedba tega sistema tudi na področju škod iz zavarovanja avtomobilske odgovornosti,
- na področju škod iz avtomobilskih zavarovanj nadaljevati s poenotenim načinom obdelave škod na vseh poslovnih enotah, kar bo omogočila zlasti razširitev reševanja škod s pomočjo aplikacije za elektronsko obvladovanje škodnih spisov,
- povezovanje z izvajalci avto remontnih storitev, kjer se bo poskušalo zagotavljati ustrezne popuste in boljše plačilne pogoje,
- skrajšanje časa likvidacije škod za 5 % na leto,
- zmanjšanje število tožb glede na število prijavljenih škodnih primerov za 5 % na leto,
- sprememba organizacije in pristopa pri reševanju nepremoženjskih škod, kar bo pomenilo novost na zavarovalniškem trgu,
- zmanjševanje odvetniških stroškov na področju nepremoženjskih škod iz naslova avtomobilskih zavarovanj,
- pospeševanje sistema izvensodnega poravnavanja škod.

Do sedaj so bili pri uresničevanju načrtovanih strateških usmeritev uspešni. Ohranili so mesto med vodilnimi zavarovalnicami na slovenskem trgu in povečali obseg poslovanja na njem. Uspešno so prodrli na hrvaški trg, kjer so ustanovili dve novi zavarovalniški družbi. Nekoliko za načrtovanim ciljem pa zaostaja strategija širitve poslovanja na trge Evropske unije.

Na področju osebnih zavarovanj se trudijo ponuditi čim več različnih oblik in vrst življenjskih zavarovanj in s tem izkoristiti ugoden trend, ki je v zadnjih letih prisoten na tem področju. Uspešno uresničujejo tudi načrtovano uvajanje dodatnih vzajemnih skladov, saj so v letu 2007 in 2008 kupcem ponudili številne nove vzajemne sklade, ki vlagajo na alternativne hitro rastoče trge.

Na področju premoženjskih zavarovanj so že uresničili namero uvedbe avtomatskega generiranja dokumentov in poenotenja načina dela pri procesu obdelave škod. V okviru avtomobilskega zavarovanja povečujejo razširitev mreže partnerjev, s katerimi se izvaja internetna cenitev škod, in uvajajo elektronsko obvladovanje škodnih spisov. Več bodo morali storiti na področju širjenja vrst in oblik podjetniških premoženjskih zavarovanj, kjer do sedaj ni zaznati kakšnih novih oblik zavarovanj.

2.5 Uspešnost

V podjetju je bila leta 2007 zbrana kosmata premija na področju premoženjskih in življenjskih zavarovanj v višini 234.347.904 EUR, kar predstavlja 11,4 % rast glede na predhodno leto in hkrati preseganje načrtovane premije za 2,3 %. Premoženjska zavarovanja so v omenjenem obdobju dosegala 10,8 % rast v primerjavi z enakim obdobjem preteklega

leta. V letu 2007 so zbrali 170.673.124 EUR kosmate premije kar predstavlja 2,2 % več od načrtovane. Na področju življenjskih zavarovanj so v letu 2007 dosegli 63.674.789 EUR kosmate premije, kar predstavlja 102,53 % načrtovane kosmate premije. Življenjska zavarovanja so v omenjenem letu dosegla 13,11 % rast.

Celotne odškodnine so v letu 2007 znašale 138.625.369 EUR, kar je 3,8 % več kot leta 2006. Na področju premoženjskih zavarovanj so se v primerjavi s prejšnjim letom povečale za 2,5 %, na področju življenjskih zavarovanj pa za 8,7 %.

Tabeli 1 in 2 prikazujeta kosmate premije in odškodnine Zavarovalnice Maribor za leta 2005, 2006 in 2007 po vrsti zavarovanja.

Tabela 1: Kosmata obračunana premija po vrsti zavarovanja v zadnjih treh letih v EUR

VRSTA ZAVAROVANJA	KOSMATA PREMIJA V LETU 2007	KOSMATA PREMIJA V LETU 2006	KOSMATA PREMIJA V LETU 2005	INDEKS 07/06	INDEKS 06/05
Premoženjska zavarovanja skupaj	170.673.124	154.014.516	141.760.295	110,8	108,6
Življenjska zavarovanja skupaj	63.674.789	56.297.043	46.563.089	113,1	120,9
Skupaj vsa zavarovanja	234.347.904	210.311.559	188.323.384	111,4	111,7

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 50.

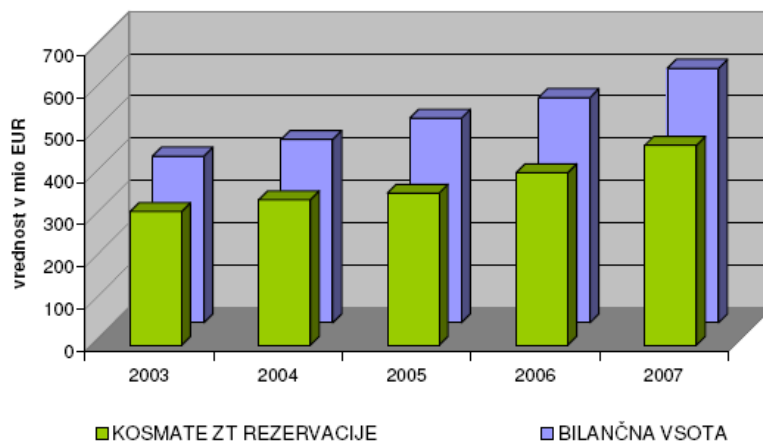
Tabela 2: Kosmata obračunana odškodnina po vrsti zavarovanja v zadnjih treh letih v EUR

VRSTA ZAVAROVANJA	KOSMATA ODŠKODNINA V LETU 2007	KOSMATA ODŠKODNINA V LETU 2006	KOSMATA ODŠKODNINA V LETU 2005	INDEKS 07/06	INDEKS 06/05
Premoženjska zavarovanja skupaj	108.878.183	106.251.304	88.529.785	102,5	120,0
Življenjska zavarovanja skupaj	29.747.186	27.356.235	28.029.813	108,7	97,6
Skupaj vsa zavarovanja	138.625.369	133.607.539	116.559.598	103,8	114,6

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 50.

Podjetje že vrsto let uspešno posluje in raste. Na Sliki 8 sta prikazana rast in razvoj Zavarovalnice Maribor v obdobju 2003–2007. Iz grafa je razvidno, da se je bilančna vsota v zadnjih petih letih povečala za 1,5-krat oziroma za 200 milijonov EUR.

Slika 8: Razmerje med bilančno vsoto in zavarovalno-tehničnimi rezervacijami



Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 3.

V nadaljevanju diplomskega dela bom izdelal potrebne analize za postavitev nove strategije Zavarovalnice Maribor.

3 OCENJEVANJE OKOLJA ZAVAROVALNICE MARIBOR

3.1 Ocenjevanje širšega okolja

3.1.1 Gospodarsko okolje

V letu 2007 se je v razmerah ugodne mednarodne konjunktore visoka gospodarska rast iz leta 2006 (5,7 %) še pospešila in je bila najvišja po osamosvojitvi (6,1 %). Za gospodarsko rast sta bila v največji meri zaslužna visoka rast izvoza in domača potrošnja, katere glavni dejavnik so bile investicije (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, 2008, str. 8).

V letu 2007 so se cene življenjskih potrebščin zvišale za 5,6 %. K višanju inflacije v letu 2007, značilnem tako za Slovenijo (z 2,8 % na 5,6 %) kot za druge članice evrskega območja (z 1,9 % na 3,1 %), so največ prispevale višje cene hrane in tekočih goriv za prevoz in ogrevanje (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, 2008, str. 10).

Visoka gospodarska aktivnost je lani ugodno vplivala na razmere na trgu dela. Rast zaposlenosti po metodologiji nacionalnih računov je bila 2,7-odstotna. Precej je upadlo število brezposelnih, tako da sta se obe stopnji brezposelnosti močno znižali. Registrirana brezposelnost se je znižala z 9,4 % na 7,7 %, anketna pa s 6 % na 4,9 % (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, 2008, str. 12).

V letu 2007 je rast plač ostala umirjena, pri čemer so se neto plače zaradi sprememb v dohodninski zakonodaji povečale bolj kot bruto plače. Bruto plača na zaposlenega se je v letu 2007 povečala nominalno za 5,9 % in realno za 2,2 % (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, 2008, str. 11).

V prihodnjih letih se bo rast bruto domačega proizvoda zmanjšala. V letu 2008 je 4,6-odstotna, leta 2009 pa bo 4,1-odstotna. Inflacija se bo po pričakovanjih umirila. Jesenska napoved inflacije za leto 2008 predvideva zniževanje inflacije na 4 %. Za leto 2009 pomladanska napoved predvideva 2,7-odstotno inflacijo, jesenska pa 2,9-odstotno. Ob nižji gospodarski rasti se bo letos postopno umirjala tudi rast zaposlenosti. Za leto 2008 je napovedana 1,1-odstotna rast zaposlenosti, za leto 2009 pa 0,6-odstotna. Rast plač bo letos višja kot lani, kar bo posledica višje rasti plač v javnem sektorju zaradi začetka odprave plačnih nesorazmerij. Ob upoštevanju dogovorjenih povišanj plač v javnem in zasebnem sektorju bo realna rast bruto plače na zaposlenega (2,4 %) letos nekoliko višja kot lani (2,2 %). Za leto 2009 je predvidena 3,1-odstotna rast bruto plače na zaposlenega (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, 2008, str. 15).

Tabela 3: Napoved glavnih makroekonomskih agregatov

POSTAVKA	2007	2008 POMLADANSKA NAPOVED	2008 JESENSKA NAPOVED	2009 POMLADANSKA NAPOVED	2009 JESENSKA NAPOVED
BDP (rast v %)	6,1	4,6	4,4	4,1	4,1
INFLACIJA (rast v %)	5,6	2,9	4,0	2,7	2,9
ZAPOSLENOST (rast v %)	2,7	0,9	1,1	0,6	0,6
BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA (rast v %)	2,2	3,7	2,4	2,8	3,1

Vir: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, 2008, str. 6.

Na podlagi analitičnih ugotovitev ocenjujem, da so bili v letu 2007 glavni makroekonomski agregati zelo ugodni za zavarovalništvo. Gospodarska rast je bila visoka, brezposelnost se je občutno znižala, plače so se povečale. V negativnem smislu izstopa le inflacija, saj so se omenjenem obdobju cene življenjskih potrebščin močno povečale, kar negativno vpliva na kupno moč zavarovancev in poslovanje zavarovalnic.

Za prihodnja leta je napovedana nižja gospodarska rast. Čeprav zavarovalniška panoga že več kot desetletje raste hitreje od rasti slovenskega bruto domačega proizvoda, bo umirjanje gospodarske rasti gotovo imelo določen vpliv na rast slovenskih zavarovalnic. Zavarovalništvo v Sloveniji kot drugi najpomembnejši segment finančnega sektorja pa že občuti tudi vplive trenutne finančne krize v svetu, katere posledice bodo v prihodnje močno zaznamovale finančno in realno sfero.

3.1.2 Politično-pravno okolje

Za zavarovalniško dejavnosti je pomembno predvsem zavarovalno pravo. Gre za podpanogo gospodarskega prava, ki obravnava pogodbeno zavarovalno pravo in statusno zavarovalno pravo.

Pogodbeno zavarovalno pravo bi lahko opredelili kot zavarovalno pravo v ožjem smislu, ki preučuje obligacijska razmerja, v katera vstopajo stranke pri sklenitvi zavarovalne pogodbe. Statusno zavarovalno pravo pa ureja ustanavljanje, poslovanje, nadzor in prenehanje zavarovalnic in pozavarovalnic, kakor tudi položaj zavarovalniških zastopnikov in posrednikov. Osrednji predpis v Sloveniji je Zakon o zavarovalništvu – Zzavar, ki je začel veljati 3. marca 2000 in je bil leta 2004 popolnoma usklajen s pravnim redom Evropske unije (Pavliha, 2007, str. 65).

Cilj zakona je, da na sistematičen zaokrožen način uredi področje zavarovalništva v Sloveniji. Ureditev naj bi v celoti prevzela pravni red Evropske unije in tako omogočila nadaljnji razvoj te pomembne gospodarske panoge. Zakon mora zagotoviti pravne razmere, ki bodo omogočale zanesljivo delovanje trgov zavarovalnih storitev in zaupanje vlagateljev v zavarovalni trg.

Za nadzor nad zavarovalnicami skrbi Agencija za zavarovalni nadzor (AZN). Gre za državno inštitucijo, ki preverja, ali zavarovalnice spoštujejo predpisana pravila, ki izhajajo iz Zakona o zavarovalništvu. Cilj agencije je varovanje interesov zavarovancev in odpravljanje nepravilnosti na področju zavarovalništva. Temeljne naloge agencije so priprava podzakonskih predpisov, ki so pravna podlaga za urejanje, kontrolo in nadzor zavarovalnega trga v Sloveniji, opravljanje nadzora nad subjekti zavarovalnega trga in ter izdajanje raznovrstnih dovoljenj na področju zavarovalništva.

Zavarovalnice morajo pri spremljanju poslovanja, tako kot vse ostale gospodarske družbe, upoštevati Slovenske računovodske standarde (SRS), ki zakonsko določena temeljna pravila in zahteve računovodenja podrobneje razčlenjujejo, pojasnjujejo in določajo način njihove uporabe. Slovenski računovodski standardi so združitev domače računovodske teorije z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja in direktivami Evropske unije. Posebej pomemben za zavarovalnice je Slovenski računovodski standard 32, ki ureja le tiste posebnosti pri vrednotenju posameznih kategorij in spremljanju poslovanja, ki so značilne za zavarovalnice.

Zavarovalnica Maribor upošteva vse pravne in politične zahteve, ki so pomembne za njeno dejavnost in spremlja vse aktualne spremembe na tem področju. Ena izmed pomembnejših sprememb v okviru spremljanja poslovanja, ki je zgodila v letu 2007, je prehod na vrednotenje in izkazovanje sredstev in obveznosti ter ugotavljanje finančnih izidov družbe po zahtevah mednarodnih standardov računovodskega poročanja. S tem je podjetje zagotovilo možnost transparentnega vpogleda v svoje poslovanje tudi mednarodni javnosti in konkurenci. Na teh osnovah pripravljene izkazi bodo tako usklajeni in lažje primerljivi z izkazi tujih podjetij.

3.1.3 Tehnološko okolje

Vlaganje v raziskave in razvoj ter tehnološki napredek so danes odločilni dejavniki gospodarske rasti. Slovenija podobno kot ostale male države nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velikega trga, velikih naravnih potencialov, velike vojaške moči, velike finančne moči), zato je zanjo inovativnost še toliko bolj pomembna. Okoliščine delovanja slovenskih podjetij so se pred leti zaradi tranzicije in izgube trgov zelo spremenile, tako so inovacije in raziskovalna-razvojna dejavnost postale ključnega pomena za razvoj podjetij in celotnega slovenskega gospodarstva (Jaklič, 2005, str. 122).

Z razvojem tehnologije se spreminjajo tudi zahteve glede znanj in spretnosti zaposlenih. Vse več je intelektualnega dela, potrebna je fleksibilnost in prilagodljivost zaposlenih, od njih pa se pričakuje tudi stalno izpopolnjevanje in izobraževanje (Jaklič, 2005, str. 117).

V Zavarovalnici Maribor sledijo razvoju in tehnološkemu napredku. V letu 2008 bo ključni poudarek na področju razvoja informatike. Vzpostavili bodo sistem za elektronsko obvladovanje procesiranja škodnih spisov in njihovega arhiviranja ter nadaljevali z uvajanjem

IP-telefonije na nivoju omrežja podružnic in poslovalnic. Načrtujejo tudi implementacijo sistema na področjih z največjim obsegom škod. Z novo investicijo na področju podatkovnega skladiščenja bodo sposobni obvladovanja in pridobivanja bistveno zahtevnejših informacij, ki jih dandanes potrebujemo pri razvoju zavarovalnih produktov, aktuarstva in kontrolinga.

Na področju izobraževanja in organizacije projektne dela bodo še naprej izvajali vrsto izobraževanj s področja računalniških tem ter šolanja in delavnice za nekatera zavarovalno specifična področja. Tudi v prihodnosti bo deloval v letu 2007 ustanovljen posebni oddelek projektne pisarne, preko katerega se na nivoju zavarovalnice koordinirano in transparentno vodijo projekti. Prav tako se je v ta namen vzpostavila in razvila ustrezna informacijska infrastruktura in aplikativna programska podpora. Na področju obvladovanja odnosov s strankami načrtujejo nadgradnjo obstoječih in vpeljava nekaterih novih informacijsko podprtih postopkov komunikacije in pridobivanja informacij.

Na podlagi analize ocenjujem, da tehnološko okolje Zavarovalnici Maribor ne predstavlja nevarnosti, saj dobro sledi trendom na tem področju in veliko vlaga v razvoj, znanje in tehnološki napredek.

3.1.4 Sociološko-kulturno okolje

V slovenski družbi od osamosvojitve dominira privatna lastnina in vse bolj narašča pomen kapitalizma in materializma. Privatizacija državnega premoženja je povzročila določene spremembe v družbeni moči. Proces razzslojevanja ljudi se kaže v večanju socialnih razlik in v zmanjševanju socialne varnosti. Na eni strani se peščica ljudi vse bolj bogati, medtem ko na drugi strani vedno več ljudi živi na pragu revščine. Kljub temu se standard in kupna moč prebivalstva zaradi povečanega zaposlovanja in rasti plač zvišujeta. Tudi izobrazbena struktura se izboljšuje, kar ugodno vpliva na konkurenčnost podjetij. Stranke so vedno bolj informirane in zahtevne. Ne zadovoljijo se več z osnovno ponudbo, ampak vedno večji poudarek dajejo kvaliteti, ugodni ceni in zanesljivosti ponudnika.

Zaradi višjega standarda imajo ljudje več možnosti za sklepanje raznovrstnih zavarovanj. Ob premoženjskih in nezgodnih zavarovanjih se zavarovanci vedno pogosteje odločajo za razna naložbena življenjska zavarovanja, ki so vezana na investicijske sklade. Slovenija se namreč tako kot mnoge druge evropske države spopada s staranjem prebivalstva. Vedno manj bo aktivnega prebivalstva, zato bo v prihodnjih letih manj denarja, namenjenega za pokojnine. Zaradi negotove prihodnosti se ljudje želijo zavarovati, s tem da vlagajo v sklade, od katerih v neaktivnem obdobju svojega življenja pričakujejo donose.

3.1.5 Naravno okolje

Zaradi majhnosti Slovenije imajo domače zavarovalnice v primerjavi s tujimi konkurenti slabši tržni položaj. Ena izmed pomembnih določljivk rasti podjetja je tudi velikost domačega

trga, ki pa je v Sloveniji majhen. Po drugi strani so slovenske zavarovalnice z vstopom v Evropsko unijo postale del najmočnejšega trga, vendar je potrebno vedeti, da se prebivalci evropskih držav še vedno v večini zavarujejo pri domačih zavarovalnicah. Tako so tuji konkurenti glede velikosti domačega tržišča v privilegiranem položaju.

Velik vpliv na odškodninska gibanja in poslovanje zavarovalnic imajo tudi vremenski vplivi. V zadnjem času se zaradi onesnaževanja ozračja in globalnega segrevanja pojavlja vse več viharjev, ujm in poplav. Prihaja tudi do potresov in plazov. Naravne nesreče, ki jih povzročijo vremenski vplivi, močno povečajo višino izplačanih odškodnin. V zavarovalnicah se zato z različnimi simulacijami naravnih nezgod in izobraževanjem zaposlenih poskušajo čim bolj pripraviti na takšne pojave.

3.2 Ocenjevanje ožjega okolja

3.2.1 Slovenski zavarovalniški trg in tekmovalnost med obstoječimi podjetji

V zadnjih letih slovenske zavarovalnice poslujejo zelo uspešno. Slovenski zavarovalniški trg raste in še ni povsem nasičen, čeprav postaja iz leta v leto bolj konkurenčen. Vse več je kapitalskega in organizacijskega povezovanja med zavarovalnicami, ki z združitvami in povezovanji utrjujejo svoj položaj na trgu ter prilagajajo poslovanje prihajajoči tuji konkurenci.

Z vstopom v Evropsko unijo je Slovenija postala del enotnega evropskega zavarovalniškega trga. Ob močni domači konkurenci na trg že nekaj let vstopajo tudi tuje zavarovalne hiše. Prav tako naše zavarovalnice prodajajo zavarovanja v tujini in skušajo razširiti svoje poslovanje izven slovenskih meja. Močna konkurenca na zavarovalniškem trgu deluje pozitivno, saj sili zavarovalnice k boljši ponudbi in nižjim premijam. S tem je zavarovancem omogočena večja in kvalitetnejša ponudba.

Kljub stalnim težnjam realne rasti zavarovalnih premij pa Slovenija po deležu premij v družbenem proizvodu, premiji na prebivalca in deležu življenjskih zavarovanj še vedno zaostaja za razvitimi državami Evropske unije. Zavarovalna premija na prebivalca je v razvitejših državah Evropske unije trikrat do štirikrat višja kot v Sloveniji. Razlog za to je v velikem deležu socialnih zavarovanj, premajhnem poznavanju produktov življenjskih zavarovanj s strani prebivalstva, neosveženosti prebivalstva o potrebi po tovrstnih zavarovanjih ter nerazvitem trgu življenjskih zavarovanj. Delež življenjskih zavarovanj v celotnem portfelju slovenskih zavarovalnic se v zadnjih letih sicer vztrajno dviga, vendar je še vedno od dvakrat do trikrat manjši od deleža življenjskih zavarovanj v zavarovalnicah najrazvitejših evropskih držav, kjer življenjska zavarovanja predstavljajo največji del sklenjenih zavarovanj. Trg življenjskih zavarovanj ima torej še veliko neizkoriščenega potenciala, katerega bodo slovenske zavarovalnice v prihodnosti gotovo še boljše izkoristile.

Na slovenskem zavarovalniškem trgu je prisotnih 18 zavarovalnic. Največji tržni delež imajo štiri zavarovalnice. Največja, to je Zavarovalnica Triglav, ima 38,2-odstotni tržni delež. Z deležem 13,5 % ji sledi Adriatic Slovenica. Tretje mesto zaseda specializirana zdravstvena zavarovalnica Vzajemna z 12,7 %. Četrta največja po tržnem deležu pa je Zavarovalnica Maribor z 12,4 %. V Tabeli 4 so prikazani deleži desetih največjih zavarovalnic v Sloveniji v letu 2007.

Tabela 4: Tržni deleži desetih največjih zavarovalnic v Sloveniji za leto 2007

ZAVAROVALNICE	TRŽNI DELEŽ (v %)
Triglav	38,2
Adriatic Slovenica	13,5
Vzajemna	12,7
Zavarovalnica Maribor	12,4
Kapitalska družba	6,5
Tilia	3,0
Generali	2,6
Triglav, zdravstvena	2,3
Slovenica, življenjska	2,2
Merkur	2,1

Vir: Statistični zavarovalniški bilten 2007, 2007, str. 18.

3.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je slovenski zavarovalniški trg postal še bolj odprt in konkurenčen. Povečuje se konkurenca domačih in tujih zavarovalnic. Še vedno pa posamezniki in domača podjetja bolj zaupajo domačim zavarovalnicam, zato imajo poslovne enote in predstavništva tujih zavarovalnic na slovenskem trgu majhne deleže. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogi je odvisna od vstopnih ovir v panogo. Čeprav je slovenski zavarovalniški trg razmeroma odprt, ima nekatere vstopne ovire. Ena izmed njih je gotovo visok tržni delež, ki ga ima peščica zavarovalnic in je praktično nedosegljiv za nove konkurente. Prav tako so slovenski zavarovanci znani kot lojalne stranke, ki neradi menjajo blagovno znamko in zaupajo samo poznanim in preverjenim ponudnikom. Dodatno oviro za vstop predstavlja tudi precejšnje število zavarovalnic na slovenskem trgu, ki postaja vse bolj nasičen, boj za tržni delež pa neizprosno. Vstopajočim zavarovalnicam nevarnost predstavlja tudi izoblikovanje novih prodajnih poti, za katere potrebujejo vsaj tri leta. Prednost tujih zavarovalnic na našem trgu vidim predvsem v ekonomiji obsega in diferenciacijskih prednostih produktov, saj so tuje zavarovalnice nekajkrat večje od naših večjih zavarovalnic, zaradi česar lahko uvajajo diferenciacijo produktov z nižjimi stroški in imajo ugodnejše učinke ekonomije obsega na poslovanje.

Omeniti velja, da je konec leta 2007 na naš trg vstopila ena večjih svetovnih zavarovalnic Allianz, ki je znana po uspešnih prodorih na tujih tržiščih. Allianz sicer v Sloveniji ne bo odprla svoje podružnice, ampak bo na našem trgu prisotna le prek družbe za zavarovalniško posredništvo Styria West, obdelava podatkov in pogodb pa bo potekala na sedežu Allianz na Dunaju. V letošnjem letu se ne pričakuje, da bi Allianz že osvojila kakšen večji tržni delež, v naslednjih letih pa si bo gotovo izborila svoj del trga.

Vstop novih konkurentov, predvsem tujih, se bo v prihodnosti verjetno povečeval, vendar na rast zavarovalnic z najvišjimi tržnimi deleži na slovenskem trgu, med katere spada tudi Zavarovalnica Maribor, ne bo močnejše vplival. Večji vpliv bo imel na zavarovalnice z nižjimi tržnimi deleži.

3.2.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev se kaže predvsem v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v diferenciaciji proizvoda ali storitve, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema kupec.

Pogajalska moč kupcev v zavarovalništvu je razmeroma visoka. Konkurenca v panogi je močna, kupcev pa je relativno malo. Na trgu so prisotne številne zavarovalnice, zato lahko kupci izbirajo, kje bodo sklenili zavarovanje. Kupci so vedno bolj informirani in seznanjeni s ponudbo različnih zavarovalnic. Odločajo se na osnovi diferenciacije storitev, kvalitete, ugodne cene in zanesljivosti ponudnika. Velik poudarek dajejo tudi na blagovno znamko. V prednosti so zavarovalniške družbe z največjim tržnim deležem in dolgo tradicijo (Triglav, Adriatic Slovenica, Zavarovalnica Maribor), kjer je pogajalska moč kupcev nekoliko manjša kot pri zavarovalnicah, ki so na trgu prisotne krajše obdobje in so se prisiljene boriti za vsakega zavarovanca. Zaradi visoke gospodarske rasti in dviga standarda v zadnjih letih kupci pridobivajo na kupni moči. Ob večjih dohodkih imajo več možnosti za raznovrstna zavarovanja, varčevanje ali vlaganje v investicijske sklade.

3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

V Zavarovalnici Maribor dobavitelji praktično nimajo posebne pogajalske moči, saj gre za storitveno podjetje, ki za svojo primarno dejavnost ne potrebuje zunanjih dobaviteljev. Pojavljajo se le pri dobavi pisarniškega materiala, opreme, prevoznih sredstev, marketinških aktivnostih in izobraževalnih dejavnostih. Te dobavitelje je v glavnem lahko zamenjati in ne predstavljajo velikih stroškov zamenjave.

3.2.5 Možnost pojava novih substitutov

Na slovenskem zavarovalnem trgu in tujih trgih trenutno ni zaslediti neposrednih substitutov, ki bi lahko vidneje vplivali na zavarovalniško dejavnost. S tega vidika se ne pričakuje zmanjšanja tržne moči obstoječih zavarovalnic.

Med posredne substitute bi lahko uvrstili razne naložbe v investicijske sklade, banke in nepremičnine. Vendar te naložbe nimajo zavarovalne komponente in ljudem ne povrnejo nastale škode, zato ne predstavljajo nevarnosti zavarovalniški dejavnosti.

V Sloveniji je zavarovalništvo panoga, ki že vrsto let uspešno raste. Iz tega vidika jo lahko ocenim kot privlačno. Po drugi strani pa postaja vse bolj konkurenčna. Ob domačih

zavarovalnicah na trg že nekaj let vstopajo tudi tuje zavarovalnice, ki še dodatno zaostrejejo razmere na trgu. Kljub temu, da je po vstopu Slovenije v Evropsko unijo bilo pričakovati velike spremembe na trgu zaradi prihoda tuje konkurence, se to ni zgodilo. Zavarovalniški trg v pretežni meri še vedno ostaja v slovenski lasti. Kupci najbolj zaupajo največjim slovenskim zavarovalnicam, zato ocenjujem, da je vstop na trg za nove neuveljavljene zavarovalnice težko dostopen. Panoga je bolj privlačna za tuje zavarovalnice, ki imajo večji obseg poslovanja in dosegajo večje ekonomije obsega. Njihovo priložnost vidim predvsem na področju življenjskih zavarovanj, ki je v Sloveniji slabše razvito, saj delež tovrstnih premij dosega le slabo tretjino povprečne vrednosti v Evropski uniji.

4 ANALIZA POSLOVANJA

4.1 Analiza uspeha

Temeljni smisel obstoja in cilj poslovanja vsakega podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha. Poslovni uspeh izražamo s poslovnim izidom. V Tabeli 5 je prikazan poslovni izid Zavarovalnice Maribor v letih 2006 in 2007.

Tabela 5: Poslovni izid Zavarovalnice Maribor v letih 2006 in 2007 v EUR

POSTAVKA	LETO 2007	LETO 2006	INDEKS 07/06
Celotni prihodki	229.822.492	189.064.877	121,6
Celotni odhodki	223.264.845	182.635.392	122,3
Poslovni izid pred obdavčitvijo	6.557.649	6.429.485	102,0
Čisti poslovni izid	4.400.867	4.155.719	105,9

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 59.

V letu 2007 so bili v primerjavi z letom prej višji tako prihodki kot odhodki. V obeh letih je podjetje poslovalo z dobičkom. Čisti dobiček je v letu 2007 znašal 4.400.867 EUR in je za 5,9 % višji kot v letu 2006.

4.2 Analiza uspešnosti

Za merjenje poslovne uspešnosti uporabljamo različne kazalnike, najpogostejše mere uspešnosti pa so produktivnost dela, ekonomičnost in dobičkonosnost, ki jih bom v nadaljevanju tudi analiziral. V Tabeli 6 je prikazana produktivnost dela v Zavarovalnici Maribor za leti 2006 in 2007.

Tabela 6: Produktivnost dela v Zavarovalnici Maribor v letih 2006 in 2007

POSTAVKA	LETO 2007	LETO 2006	INDEKS 07/06
Prihodki iz poslovanja	186.955.753	166.975.039	112,0
Povprečno št. zaposlenih	894	858	104,2
Produktivnost dela	209.123	194.610	107,5

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 58.

Produktivnost dela je prikazana kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. Podjetje je tem bolj uspešno, čim več prihodkov iz poslovanja doseže na zaposlenega v obdobju. Produktivnost dela se je leta 2007 v primerjavi z letom 2006 povečala za 7,5 %. V tem obdobju so se povečali tako prihodki iz poslovanja kot tudi število zaposlenih.

Ekonomičnost poslovanja je razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja in kaže uspešnost poslovanja podjetja. Koeficienta v letu 2006 in 2007 sta znašala 1,04. Podrobnosti so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Ekonomičnost poslovanja v Zavarovalnici Maribor v letih 2006 in 2007

POSTAVKA	LETO 2007	LETO 2006	INDEKS 07/06
Prihodki iz poslovanja	186.955.753	166.975.039	111,0
Odhodki iz poslovanja	180.398.104	160.545.554	112,4
Ekonomičnost poslovanja	1,04	1,04	100,0

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 58.

Dobičkonosnost kapitala je razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. Kapital predstavlja vlaganje denarnih sredstev lastnika, medtem ko dobiček pomeni nagrado za vlaganje kapitala. Gre za enega najpomembnejših kazalnikov poslovne uspešnosti s stališča lastnika, saj prikazuje delež čistega dobička, ki pripada lastnikom glede na njihov vložek. Podatki kažejo, da je imel kazalec dobičkonosnosti kapitala v letu 2006 vrednost 5,90, v letu 2007 pa 6,38. Dobičkonosnost kapitala se je leta 2007 glede na leto 2006 povečala za 8,1%.

Dobičkonosnost sredstev je razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev. Medtem ko je dobičkonosnost kapitala zanimiva predvsem za lastnike, je za podjetje ključnega pomena kazalec dobičkonosnosti sredstev. Dobičkonosnost sredstev nam kaže, koliko čistega dobička podjetje zasluži z obstoječimi sredstvi. Kazalec dobičkonosnosti sredstev je v letu 2006 znašal 0,78, v letu 2007 pa 0,73. Kazalec se je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 zmanjšal za 6,4 %. V Tabeli 8 je prikazana dobičkonosnost kapitala in sredstev v Zavarovalnici Maribor za leti 2006 in 2007.

Tabela 8: Dobičkonosnost kapitala in sredstev v Zavarovalnici Maribor v letih 2006 in 2007

POSTAVKA	LETO 2007	LETO 2006	INDEKS 07/06
Čisti dobiček	4.400.867	4.155.719	105,9
Povprečni kapital	68.966.155	70.413.815	98,0
Povprečna sredstva	602.508.639	533.098.231	113,0
Dobičkonosnost kapitala % (ROE)	6,38	5,90	108,1
Dobičkonosnost sredstev % (ROA)	0,73	0,78	93,6

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 57.

4.3 Analiza sredstev

Sredstva predstavljajo ekonomske dejavnike, ki jih upravlja oziroma z njimi razpolaga podjetje. Podatke o njihovem obsegu in strukturi najdemo v bilanci stanja podjetja. V Tabeli

9 prikazujem obseg in strukturo sredstev Zavarovalnice Maribor na dan 31. 12. za leti 2006 in 2007.

Tabela 9: Obseg in struktura sredstev Zavarovalnice Maribor na dan 31. 12. za leti 2006 in 2007

POSTAVKA	LETO 2007		LETO 2006		INDEKS 07/06
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Stalna sredstva	540.074.060	89,6	471.524.748	88,4	114,5
Gibljiva sredstva	62.434.579	10,4	61.573.482	11,6	101,4
Skupaj sredstva	602.508.639	100	533.098.230	100	113,0

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 56.

Iz Tabele 9 je razvidno, da so se celotna sredstva v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 povečala za 13 %, pri čemer so se stalna sredstva povečala za 14,5 %, gibljiva sredstva pa za 1,4 %. Stalna sredstva so v letu 2006 predstavljala 88,4 % vseh sredstev, v letu 2007 pa 89,6 % vseh sredstev. Prav tako so se spremenili deleži gibljivih sredstev. V letu 2006 je znašal delež gibljivih sredstev 11,6 %, v letu 2007 pa se je zmanjšal na 10,4 %.

Zavarovalnica Maribor spremlja poslovanje po dveh področnih poročevalskih odsekih, in sicer za skupino premoženjskih zavarovanj in skupino življenjskih zavarovanj. V Tabeli 10 so prikazana stalna in gibljiva sredstva po premoženjskih in življenjskih zavarovanjih. Celotna sredstva v okviru premoženjskih zavarovanj so se v letu 2007 v primerjavi s prejšnjim letom povečala za 11,5 %. Stalna sredstva med premoženjskimi zavarovanji so se povečala za 13,7 %, gibljiva pa za 5,3 %. Prav tako so se celotna sredstva v letu 2007 povečala v okviru življenjskih zavarovanj, in sicer za 14,6 %. Stalna sredstva med življenjskimi zavarovanji so se povečala za 15 %, gibljiva pa zmanjšala za 28,7 %.

Tabela 10: Obseg in struktura sredstev Zavarovalnice Maribor po vrsti zavarovanja na dan 31. 12. za leti 2006 in 2007

POSTAVKA	PREMOŽENJSKA ZAVAROVANJA		INDEKS 07/06	ŽIVLJENJSKA ZAVAROVANJA		INDEKS 07/06
	31.12.2007	31.12.2006		31.12.2007	31.12.2006	
	Stalna sredstva	195.459.967		171.951.161	113,7	
Gibljiva sredstva	64.288.584	61.079.677	105,3	2.419.191	3.391.736	71,3
Skupaj sredstva	259.748.552	233.030.838	111,5	347.033.285	302.965.322	114,6

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 84.

4.4 Analiza zaposlenih

Skupaj je bilo v Zavarovalnici Maribor na dan 31. 12. 2007 zaposlenih 894 ljudi in to število se je glede na leto 2006 povečalo za 4,2 %. Število zaposlenih se je od leta 2003 naprej konstantno dvigalo in se je do leta 2007 skupno povečalo za 12,1 %. Največji delež zaposlenih je v poslovnih enotah, saj s tem v podjetju zagotavljajo boljšo pokritost in dostopnost storitev po vsej Sloveniji. V letu 2007 je bilo v poslovnih enotah 563 zaposlenih, kar je za 4,8 % več kot prejšnje leto (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 38).

Tabela 11: Število zaposlenih v Zavarovalnici Maribor v obdobju 2003–2007

ŠTEVILO NA DAN 31.12.	2003	2004	2005	2006	2007
Sektorji in službe	308	307	311	322	331
Poslovne enote	477	538	533	536	563
Zaposleni skupaj	785	845	844	858	894

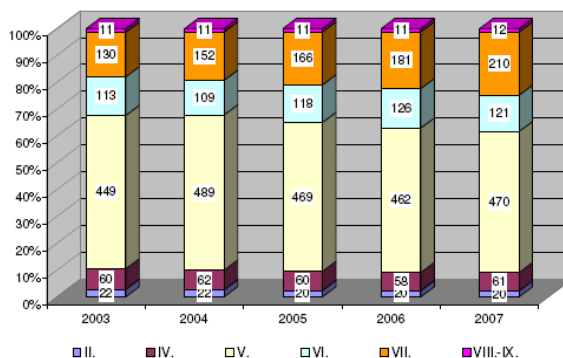
Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 38.

Povprečje delovne dobe v Zavarovalnici Maribor je 10,4 leta, najvišje povprečje pa ima uprava družbe (18,4 leta) in sektor računovodstva (16,5 leta). Povprečna starost delavcev v družbi znaša 42,75 leta. V starostni skupini do 20 let ni zaposlenih, v skupini nad 60 let pa skupaj 10 delavcev. V ostalih starostnih skupinah so delavci enakomerno razporejeni, najmočnejša skupina pa je v obdobju od 31 do 40 let (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 38–39).

Povprečna izplačana bruto plača na delavca je v letu 2007 znašala 2.111 EUR, povprečna zastopniška plača pa 1.979 EUR. Zavarovalnica Maribor plačuje svojim delavcem tudi premijo za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. V letu 2007 je temu namenila 424.000 EUR. Delež stroškov dela glede na vse obratovalne stroške znaša 48 % oziroma 3 % manj kot v letu 2006 (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 39).

V letu 2007 se je povečalo število zaposlenih do srednješolske izobrazbe glede na predhodno leto. Nekoliko je padlo število zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe, močno pa se je povečalo število zaposlenih z univerzitetno izobrazbo (za 16,02 %). To je predvsem posledica povečanja zahtevnosti del in nalog pri podpori poslovanju (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 39).

Slika 9: Struktura zaposlenih v Zavarovalnici Maribor po stopnji izobrazbe za obdobje 2003–2007



Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 39.

Zavarovalnica Maribor velik poudarek daje tudi na izobraževanje zaposlenih. V letu 2007 se je od 894 zaposlenih udeležilo vsaj ene oblike izobraževanja 732 zaposlenih oziroma 82 % vseh zaposlenih. Povprečno število izobraževalnih dni na redno zaposlenega delavca je leta 2007 znašalo 4,4 dneva (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 40).

Zaposleni so v večini zadovoljni s svojo zaposlitvijo in redko odhajajo zaradi nezadovoljstva. Najpogostejša razloga za fluktuacijo zaposlenih sta prenehanje delovnega razmerja zaradi

sporazumne odpovedi in odhod v pokoj. V letu 2007 je bilo med vsemi odhodi 40 % sporazumnih odpovedi in 21 % odhodov v pokoj (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 38).

4.5 Analiza financiranja

Finančna funkcija je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij v podjetju, saj je prepletena z vsemi ostalimi. S finančnimi sredstvi se oskrbujejo vse ostale funkcije in procesi v podjetju, zato se v njej posredno odraža tudi poslovanje podjetja.

Družba posluje z dokaj stabilnim portfeljem zavarovalnih pogodb in dovolj velikim zneskom kapitala, ki zagotavlja izpolnjevanje zahtev po kapitalski ustreznosti. Zavarovalno-tehnične rezervacije pokriva s predpisanimi vrstami kritja v obliki finančnih naložb, zato je finančni položaj družbe, merjen z razmerji znotraj sredstev in znotraj virov sredstev ter z razmerjem med kategorijami sredstev in virov, zadovoljiv. Odločilni kategoriji sta naložbe v sredstvih z deležem okoli 75–80% v zadnjih petih letih in rast, ki je enaka rasti bilančne vsote. Med viri se zaradi pozitivnega poslovanja z dobičkom v zadnjih dveh letih krepi delež kapitala, čeprav je ta bolj kot doseženim dobičkom izpostavljen višini presežkov iz prevrednotenja finančnih naložb. V Tabeli 12 prikazujem glavne finančne kazalnike Zavarovalnice Maribor za leti 2007 in 2006.

Table 12: Finančni kazalniki Zavarovalnice Maribor za leti 2007 in 2006

FINANČNI KAZALNIKI	VREDNOST 2007	VREDNOST 2006
Stopnja kapitalizacije	11,5%	13,6%
Stopnja zadolženosti	88,6%	86,8%
Stopnja finančne stabilnosti	93,3%	93,7%
Hitri koeficient plačilne sposobnosti	1,33	1,28

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 110–115.

Stopnja kapitalizacije je opredeljena kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov. V letu 2007 je stopnja kapitalizacije v Zavarovalnici Maribor znašala 11,5 %, kar je za 2,1 % nižje v primerjavi z letom 2006. Kazalec kaže, da je delež kapitala v financiranju relativno nizek.

Stopnjo zadolženosti izračunamo kot razmerje med dolgom in obveznostmi do virov sredstev. V letu 2007 je stopnja zadolženosti v podjetju znašala 88,6 %, v letu 2006 pa 86,8 %. Stopnja zadolženosti se je v letu 2007 povečala za 1,8 %.

Stopnjo finančne stabilnosti lahko opredelimo kot razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Več kot je dolgoročnih virov sredstev glede na dolgoročne obveznosti do virov sredstev, bolj je podjetje finančno stabilno. V podjetju je bila v letu 2007 stopnja finančne stabilnosti 93,3 %, kar je za 0,4 % manj kot v letu 2006.

Najpomembnejši kazalnik plačilne sposobnosti je hitri koeficient, ki meri sposobnost podjetja, da bo poravnalo svoje kratkoročne obveznosti z najbolj likvidnimi sredstvi, to je z denarjem in kratkoročnimi finančnimi naložbami. V letu 2007 je hitri koeficient imel vrednost 1,33, v letu 2006 pa 1,28. Plačilna sposobnost se je torej v letu 2007 nekoliko povečala.

4.6 Analiza prodaje

Zavarovalnica Maribor je leta 2007 skupno zbrala za 234.347.904 EUR premij, kar predstavlja 11,4 % rast glede na predhodno leto. Premoženjska zavarovanja so v omenjenem obdobju dosegala 10,8 % rast v primerjavi z enakim obdobjem preteklega leta. Na področju življenjskih zavarovanj pa so v letu 2007 dosegli 63.674.789 EUR kosmate premije, kar predstavlja 13,11 % rast v primerjavi s predhodnimi letom. Kosmate premije premoženjskih in življenjskih zavarovanj za leta 2005, 2006 in 2007 so prikazane v Tabeli 13.

Tabela 13: Kosmata premija premoženjskih in življenjskih zavarovanj v zadnjih treh letih v EUR

VRSTA ZAVAROVANJA	KOSMATA PREMIJA V LETU 2007	KOSMATA PREMIJA V LETU 2006	KOSMATA PREMIJA V LETU 2005	INDEKS 07/06	INDEKS 06/05
Premoženjska zavarovanja skupaj	170.673.124	154.014.516	141.760.295	110,8	108,6
Življenjska zavarovanja skupaj	63.674.789	56.297.043	46.563.089	113,1	120,9
Skupaj vsa zavarovanja	234.347.904	210.311.559	188.323.384	111,4	111,7

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 50.

V Tabeli 14 so prikazane kosmate premije po ostalih vrstah zavarovanja in deleži posameznih zavarovanj za leti 2006 in 2007.

Tabela 14: Kosmata premija po vrsti zavarovanja za leti 2006 in 2007 v EUR

VRSTA ZAVAROVANJA	KOSMATA PREMIJA V LETU 2007	%	KOSMATA PREMIJA V LETU 2006	%	INDEKS 07/06
Nezgodno zavarovanje	18.765.775	8,0	17.640.452	8,4	106,4
Avtomobilsko zavarovanje	43.071.408	18,4	36.745.991	17,5	117,2
Letalsko zavarovanje	261.709	0,1	417.954	0,2	62,6
Zavarovanje plovil	248.122	0,1	226.651	0,1	109,5
Transportno zavarovanje	1.238.454	0,5	548.956	0,3	225,6
Zavarovanje požara in elementarnih nesreč	8.662.887	3,7	7.272.816	3,5	119,1
Drugo škodno zavarovanje	23.328.099	10,0	19.136.586	9,1	121,9
Zavarovanje odgovornosti	70.224.054	30,0	66.874.866	31,2	105,0
Kreditno zavarovanje	2.701.021	1,2	3.014.988	1,4	89,6
Kavcijsko zavarovanje	42.468	0,1	39.977	0,1	106,2
Zavarovanje različnih finančnih izgub	610.521	0,3	410.357	0,2	148,8
Zavarovanje stroškov postopka	357.587	0,2	330.437	0,2	108,2
Zavarovanje pomoči	1.161.019	0,5	1.354.485	0,6	85,7
Življenjska zavarovanja	63.674.780	27,2	56.297.043	26,8	113,1
Skupaj vsa zavarovanja	234.347.904	100	210.311.559	100	111,4

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 50.

Zavarovanje odgovornosti je v letu 2007 predstavljalo 30 % vseh zavarovanj. Sem štejemo zavarovanje odgovornosti pri uporabi motornih vozil, plovil, zrakoplovnih vozil in splošno

zavarovanje odgovornosti. V letu 2007 se je premija zavarovanja odgovornosti glede na prejšnje leto povečala za 5 %.

Življenjska zavarovanja so v letu 2007 predstavljala 27,2 % vseh zavarovanj. V tem letu se je premija na tem področju povečala za 13,1 % glede na prejšnje leto. Na slovenskem trgu življenjskih zavarovanj je družba na 3. mestu. Kljub trenutnemu stanju na finančnih trgih so v zadnjem času zelo v porastu naložbena življenjska zavarovanja.

Tretje najuspešnejše med vsemi zavarovanji je avtomobilsko zavarovanje z 18,4 %. V letu 2007 je premija v primerjavi s prejšnjim letom zrasla za 17,2 %.

Škodno zavarovanje, razen požarov in elementarnih nesreč, se je v letu 2007 v primerjavi s prejšnjim letom povečalo za 21,9 %. V letu 2007 je predstavljalo 10 % delež med vsemi zavarovanji. Povečanje je tudi odraz novih paketnih zavarovanj in uvedbe novih rizikov na področju zavarovanja premoženja v industrijskih podjetjih.

Na področju nezgodnih zavarovanj je premija v primerjavi z enakim obdobjem predhodnega leta dosegla rast v višini 6,4 %. Nezgodno zavarovanje je v letu 2007 predstavljalo 8 % delež med vsemi zavarovanji.

V letu 2007 lahko ugodno rast premij beležimo tudi pri ostalih zavarovanjih. Največje povečanje prodaje je bilo na področju transportnih zavarovanj in zavarovanj različnih finančnih izgub. Premije transportnih zavarovanj so glede na leto 2006 zrasle kar za 125,6 %, premije zavarovanj različnih finančnih izgub pa za 48,8 %.

5 SWOT ANALIZA

Uspešnost današnjega podjetja temelji na njegovi sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem je prisotno, obenem pa mora paziti na nevarnosti, katerim se mora izogniti. V podjetju je zelo pomembno tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko določili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja (Treven, 1992, str. 644).

Preučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti je SWOT analizo mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za celovito preučevanje položaja podjetja in položaja njegovih strateških poslovnih enot.

V nadaljevanju, na podlagi trenutne poslovne usmeritve v podjetju, analize uspeha in uspešnosti ter analize širšega in ožjega okolja podjetja, predstavljam oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Zavarovalnice Maribor.

Prednosti:

- Zavarovalnica Maribor je zavarovalnica z 180-letno tradicijo, kar jo uvršča na prvo mesto med vsemi slovenskimi zavarovalnicami (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 6);
- s strani splošne javnosti podjetje vseskozi beleži nadpovprečno oceno uveljavljenosti in prepoznavnosti v primerjavi z vsemi ostalimi zavarovalnicami (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 37);
- v letu 2006 so kot prvo slovensko podjetje pristopili k certificiranju za projekt "Družini prijazno podjetje", ki zagotavlja nediskriminatorno zaposlovanje, fleksibilnost glede časovne in prostorske organizacije dela, razvijanje kulturne skrbi za zaposlene ter razumevanje in prilagajanje potrebam zaposlenih (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 8);
- v mednarodni raziskavi, ki jo je opravilo podjetje Hewit Associates v letu 2007, imajo zaposleni v Zavarovalnici Maribor nadpovprečno visoko zavest pripadnosti podjetju, po raziskavi SIOK pa je v letu 2004 Zavarovalnica Maribor v svoji panogi po pripadnosti zaposlenih podjetju celo najbolje ocenjena zavarovalnica pri nas (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 37);
- Zavarovalnica Maribor je prva zavarovalnica, ki je ponudila asistenčno pomoč na cesti v primeru okvare ali prometne nezgode, pravno zaščito in zavarovanje, s katerim zavarovanci s 50-odstotnim bonusom odkupijo prvo škodo in zavarovanje izgube vrednosti vozila (Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, 2007);
- je edina slovenska zavarovalnica, ki ponuja kritje za kar 11 nevarnih bolezni in s tem zagotavlja še večjo varnost svojih zavarovancev (Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, 2007);
- v primerjavi z ostalimi zavarovalnicami daje velik poudarek na kvalitetno svetovanje kupcem in "poprodajni servis";
- v primeru večjih škod na segmentu pravnih oseb poskrbi za izplačila takojšnje akontacije za nesporni del škode, kar v večini primerov oškodovancu omogoči takojšnjo odpravo škode in nadaljevanje izvajanja poslovne dejavnosti;
- ažurno reševanje in izplačevanje škod sta eni izmed bistvenih nalog v procesu reševanja škodnega primera;
- dobro pozna vodstveni kader, navade kupcev, kulturo in jezik na trgih nekdanje Jugoslavije;
- poslovno je povezana z drugo največjo zavarovalniško skupino na svetu, s francosko AXA Group;
- Zavarovalnica Maribor nastopa v finančni skupini Nove KBM, v okviru katere nudijo celovit servis finančnih storitev, izvajajo bančno zavarovalništvo in zasledujejo prostorski razvoj;
- podjetje nastopa tudi v zavarovalniški skupini Pozavarovalnica Sava, ki je nosilec povezovanja in integracijskih procesov v zavarovalniški dejavnosti.

Slabosti:

- v podjetju je prisotno pomanjkanje izkušenj pri nalaganju rezervacij na tujih kapitalskih trgih;
- obstoječi distribucijski kanali prodaje zavarovanj niso polno izkoriščeni;
- nizka stopnja prepoznavnosti blagovne znamke na tujih trgih;
- v Zavarovalnici Maribor je prisotno regijsko delovanje, ki se kaže tako po strukturi zbrane premije kot po strukturi zaposlenih (kupci in zaposleni so v večini iz podravske, savinjske in koroške regije);
- ocena produktivnosti kaže na rezerve;
- Zavarovalnica Maribor tako kot ostale slovenske zavarovalnice beleži razmeroma visoke stroške učinkovitosti poslovanja, ki nastanejo predvsem zaradi zakonitosti ekonomije obsega (relativno majhen trg, ki povzroča relativno visoke stroške).

Priložnosti:

- ugoden strateški položaj Slovenije;
- skupen evropski zavarovalniški trg potrebuje močnega posrednika med zahodnoevropskimi zavarovalnicami in jugovzhodno Evropo;
- bližina in dober dostop do trgov nekdanje Jugoslavije;
- v svetu se krepi trend povezovanja zavarovalnic z bankami;
- zavarovalništvo v zadnjih letih beleži izjemno rast (potencial rasti je najvišji na področju življenjskih zavarovanj);
- v svetu je prisoten trend združevanja z domačimi in tujimi zavarovalnicami;
- razvoj inovativnih zavarovalnih produktov in v uvajanje novosti v trženju zavarovanj v svetu;
- v Sloveniji se povečuje število starejšega prebivalstva, rodnost pa se zmanjšuje;
- obstoječi kupci imajo interes po intenzivnejšem sodelovanju in partnerstvu s podjetjem.

Nevarnosti:

- vstop tujih konkurentov na naš zavarovalni trg s cenovno konkurenčnimi in diferenciranimi zavarovalnimi produkti;
- vstop specializiranih zavarovalnic na naš zavarovalni trg, ki se osredinjajo na diferenciacijo in bolje zadovoljujejo potrebe določenih segmentov kupcev;
- združevanje nekaterih zavarovalnic z nižjimi tržnimi deleži v večjo konkurenčno zavarovalnico.

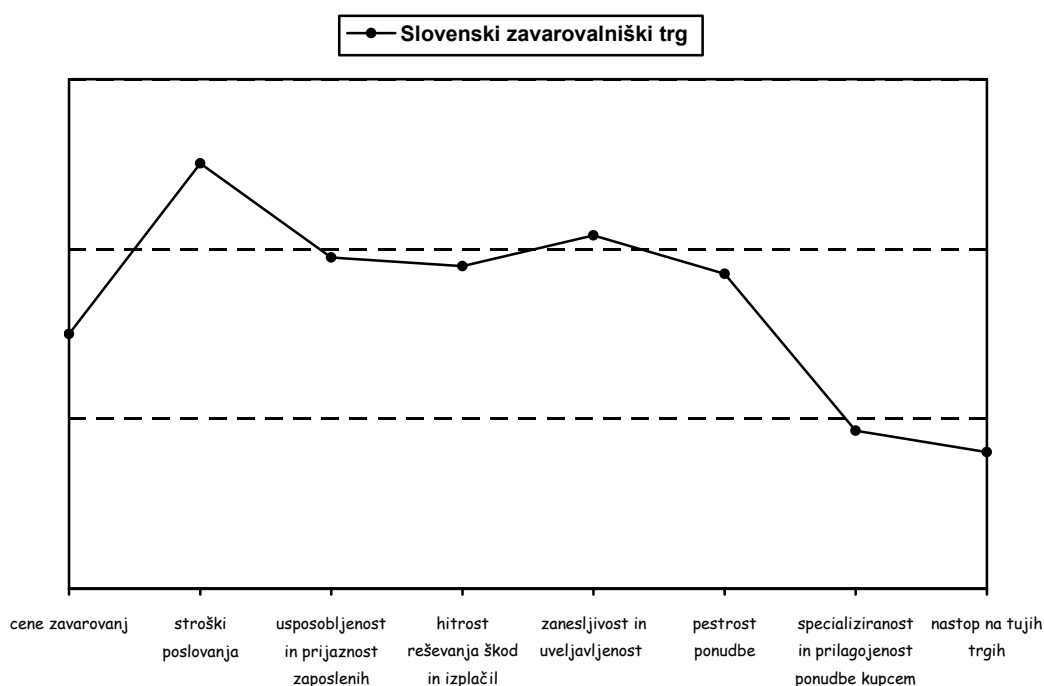
6 STRATEŠKI DIAGRAM IN KRIVULJA VREDNOSTI ZA ZAVAROVALNICO MARIBOR

Pri oblikovanju strategije modrega oceana kot diagnostični in akcijski okvir uporabljamo strateški diagram in krivuljo vrednosti. Z njima ugotavljamo trenutne razmere v znanem tržnem prostoru in odkrivamo, kam konkurenca trenutno vlaga, kje so izhodišča za konkurenčnost ter kaj dobijo stranke od trenutne konkurenčne ponudbe na trgu. Na abscisni

osi so prikazani dejavniki, v katere podjetja vlagajo in z njimi konkurirajo na trgu, ordinatna os pa predstavlja ponudbeno stopnjo, ki jo imajo ti dejavniki za kupce. Strateški diagram ima dva namena. Z njim lahko ocenimo trenutno stanje na trgu. Pomaga nam ugotoviti, kam podjetja trenutno vlagajo, in dejavnike, v katerih podjetja konkurirajo. Poleg tega pa nas usmeri od konkurenčnih dejavnikov v alternativne rešitve (Kim & Mauborgne, 2005, str. 35–36).

Strateški diagram slovenskih zavarovalnic zajema osem najpomembnejših dejavnikov, katerim kupci namenjajo največ pozornost in so relevantni za slovenski zavarovalniški trg (glej Sliko 10). Dejavniki so izbrani na podlagi podatkov iz raziskave Trendi na področju uporabe zavarovanj od leta 2001 do 2007 (Tržno-raziskovalna hiša GfK Slovenija, 2007) in podatkov iz Letnega poročila Zavarovalnice Maribor za leto 2007 (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor za leto 2007, 2008, str. 18–19). Krivulja vrednosti in vrednosti posameznih dejavnikov za največje zavarovalnice na slovenskem zavarovalniškem trgu sta po internih podatkih Zavarovalnice Maribor (Interni podatki Zavarovalnice Maribor, d. d., 2007) več ali manj enotni.

Slika 10: Strateški diagram slovenske zavarovalniške panoge



Vir: Trendi na področju uporabe zavarovanj od leta 2001 do 2007, 2007.

Prvi pomembni dejavnik je cena zavarovanja. Gre za dejavnik, ki ga kupci, ko izbirajo zavarovalnico, ocenjujejo za enega izmed pomembnejših. Kupce nižja cena vedno privabi. Če za ceno dobijo ustrezno vrednost storitve, se seveda odločijo za cenejšo zavarovalnico. Tudi s strani zavarovalnice je določitev cen zelo pomembna. Cena zavarovanj mora pokriti stroške poslovanja in prinesiti dobiček, hkrati pa mora biti privlačna za kupce in konkurenčna cenam ostalih zavarovalnic. Prav zato je določitev premij za posamezna zavarovanja ključna. Po podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja so pri nas cene zavarovanj avtomobilske

odgovornosti in kaska pod evropskim povprečjem. Cene življenjskih zavarovanj so na ravni evropskega povprečja, cene za zavarovanja velikih rizikov pa so celo pod ravnjo, ki jih dopušča aktuarska stroka. Cene drugih neživljenjskih zavarovanj za majhne rizike gospodarskih subjektov in fizičnih oseb so v povprečju nekoliko višje kot znaša evropsko povprečje. Skupna ocena cen zavarovanj v Sloveniji je, da so v povprečju na ravni evropskih, zato na strateškem diagramu zavzemajo srednjo vrednost.

Na poslovanje slovenskih zavarovalnic imajo velik vpliv tudi stroški učinkovitosti poslovanja. Zavarovalnice pri nas beležijo visoke stroške učinkovitosti poslovanja, ki nastanejo predvsem zaradi zakonitosti ekonomije obsega. Slovenski trg je v primerjavi s tujimi trgi relativno majhen, povzroča pa relativno visoke fiksne stroške. Tu imajo prednost tuje zavarovalnice, saj so nekajkrat večje od naših večjih zavarovalnic, zato lahko uvajajo diferenciacijo produktov z nižjimi stroški in imajo ugodnejše učinke ekonomije obsega na poslovanje. Zaradi omenjenih dejavnikov je v prihodnje pričakovati vse več povezovanja na slovenskem zavarovalniškem trgu, s čimer bodo zavarovalnice postale stroškovno bolj učinkovite in konkurenčne tako na domačem kot tujem trgu.

Naslednji dejavnik na strateškem diagramu je usposobljenost in prijaznost zaposlenih. Še en dejavnik, ki ustvarja konkurenčno prednost na zavarovalniškem trgu. Samo izobražen in strokovno usposobljen kader lahko zadovolji želje kupcev in pripomore k večjemu obsegu sklenjenih zavarovanj ter uspešnosti podjetja. Velik poudarek dajejo kupci tudi na prijaznost in ustrežljivost zaposlenih, s čimer zavarovalnice skušajo povečati zadovoljstvo strank in poglobiti odnose z njimi.

Hitrost reševanja škod in izplačil je konkurenčni dejavnik, ki ga uspejo uresničiti le najbolj organizirane in uspešne zavarovalnice. V večini škodnih primerov je v interesu zavarovanca in zavarovalnice čimprejšnja rešitev škodnega primera in izplačila nastale škode. Veliko zavarovalnic se zato na tem področju zelo trudi, da hitro reši škodni primer in povrne škodo oškodovancu. Menim, da se produktivnost in učinkovitost zavarovalnic v prihodnosti lahko še povečata in bistveno pripomoreta k večji rasti in konkurenčnosti. Mnenja strank so glede tega dejavnika pogosto deljena, vendar so v večini tisti, ki so zadovoljni s hitrostjo reševanja škod in izplačil zavarovalnic.

Peti dejavnik na strateškem diagramu predstavlja kriterij zanesljivosti in uveljavljenosti zavarovalnice, ki je bil v zadnjih letih pri zavarovancih eden izmed prvih pogojev za sklenitev zavarovanja. Ta kriterij uživajo vodilne slovenske zavarovalnice z največjimi tržnimi deleži. Ostale manjše zavarovalnice niso tako uveljavljene in jim ljudje manj zaupajo.

Kot šesti dejavnik sem določil pestrost ponudbe. Zavarovalnice na slovenskem trgu se trudijo, da kupcem ponudijo širok spekter najrazličnejših zavarovanj, saj je pestrost ponudbe ključen konkurenčni dejavnik pri izbiri zavarovalnice. Zavarovalnice ponujajo različne tipe zavarovanj tako za fizične osebe kot tudi za manjša, srednja in velika podjetja. V okviru fizičnih oseb največji del zavarovanj predstavljajo naložbena življenjska zavarovanja,

avtomobilska zavarovanja, zavarovanja nepremičnin ter pokojninsko in zdravstveno zavarovanje. Pravne osebe pa se največkrat odločajo za zavarovanja finančnih izgub, zavarovanja odgovornosti, kreditna zavarovanja, transportna zavarovanja in zavarovanja poslovnih objektov in vozil. Zavarovalnice na podlagi teh dejstev svojo pestrost ponudbe širijo predvsem na teh področjih. Kljub temu, da imajo zavarovalnice na slovenskem trgu relativno pestro ponudbo, pa skoraj vse ponujajo podobne produkte. V primeru, da se začne ponudba določene zavarovalnice glede izdelka, storitvenega servisa in načina prodaje razlikovati od konkurence, ji začne ta zelo hitro slediti. Odzivni čas konkurence je zelo kratek in pogosto imajo zavarovalnice, ki sledijo, večje koristi kot zavarovalnica, ki se želi razlikovati od drugih. Za izdelavo produkta in tržno komuniciranje namreč porabijo manj sredstev in časa kot vodilna zavarovalnica.

Značilnost slovenskih zavarovalnic je, da v celoti nobena ni specializirana za posamezni tržni segment. Vse zavarovalnice so izoblikovale različne paketne programe, niso pa se v sklopu posameznega paketa prilagodile potrebam posameznih skupin kupcev, ki imajo posebne potrebe (študenti, upokojenci itd.). V splošnem lahko rečemo, da je slovenski trg precej nesegmentiran. Vzrok tiči v tem, da je naš trg tako majhen, da bi bili fiksni stroški zavarovalnic za obdelovanje posameznega segmenta previsoki in se jih ne bi dalo ekonomsko upravičiti. Slovenija je del enotnega evropskega zavarovalnega trga, zato bi bilo smotno, da bi se slovenske zavarovalnice usmerile v obdelovanje segmentov širšega evropskega trga, kjer bi lahko realizirale učinke ekonomije obsega.

Kot zadnjo točko na abscisni osi strateškega diagrama sem umestil nastop slovenskih zavarovalnic na tujih trgih. Največje slovenske zavarovalnice že nastopajo na tujih zavarovalniški trgih. Gre predvsem za trge jugovzhodne Evrope in tudi nekatere zahodnoevropske trge. Največ zavarovanj izven naših meja ustvari Zavarovalnica Triglav, ki je prisotna na trgih v Srbiji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Češki, Slovaški, Makedoniji in na Nizozemskem. Tudi Zavarovalnica Maribor ima resne načrte za širitev na tujih trgih. V letu 2008 so ustanovili dve novi zavarovalniški družbi na Hrvaškem. Kljub temu lahko za slovenske zavarovalnice, z izjemo Zavarovalnice Triglav, trdimo, da so na tujih trgih prisotne v relativno majhnih deležih. Zato bi morale slovenske zavarovalnice v prihodnosti več truda vložiti za vstop na tuje trge oziroma povečati delež na teh trgih in bolje izkoristiti priložnosti, ki so jim bile dane z vstopom Slovenije v Evropsko unijo.

7 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ZAVAROVALNICE MARIBOR ZA OBDOBJE 2008–2013

7.1 Oblikovanje vizije

Raziskovalci Boston Consulting Group so oblikovali zanimivo definicijo vizije. Pravijo, da je vizija konkretna slika prihodnosti, ki naj bi bila toliko približana, da še lahko vidimo njeno uresničitev, hkrati pa toliko oddaljena, da budi v organizaciji navdušenje za vsebovane novosti (Belak, 2002, str. 73).

Trenutna vizija Zavarovalnice Maribor je postati slovenska zavarovalnica z najvišjo kakovostjo storitev, merjeno z zadovoljstvom njihovih zavarovancev, in zavarovalnica s pripadnimi in zadovoljnimi zaposlenimi (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 13).

Vizijo ocenjujem kot dobro, saj je v njej kratko in jedrnato zajeta poglobljena ideja, ki ponuja jasn pogled v prihodnost podjetja. V prvem delu vizije poudarjajo predvsem kakovost svojih storitev, katerih poglobljena lastnost je, da zadovoljijo zavarovance, ki so edini pravi pokazatelj o ustreznosti in kakovosti ponudbe. Drugi del je namenjen zaposlenim, za katere želijo, da so zadovoljni in imajo visoko zavest pripadnosti podjetju. Pozitivna lastnost je tudi njena drugačnost v primerjavi z vizijami ostalih zavarovalnic, ki se v njih usmerjajo predvsem na kupce in ponudbo, pogosto pa pozabijo na zaposlene. Vizija Zavarovalnice Maribor se nanaša tako na kupce kot na zaposlene, saj se v podjetju zavedajo, da ima vizija pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih in njihovi pripadnosti podjetju. Negativna lastnost vizije Zavarovalnice Maribor je, da v njej ni zaznati neke podjetniške percepcije. Menim, da bi morali v viziji konkretno opredeliti svoje usmeritve k poslovni uspešnosti, strateškim ciljem in širitvi poslovanja. Podjetju zato predlagam, da vizijo nekoliko dopolni tako, da jasno pove:

- da bodo ostali med vodilnimi zavarovalno-finančnimi družbami v Sloveniji,
- da bodo intenzivno širili poslovanje na tuje trge,
- da bodo dosegali kontinuirano rast dobička v osnovnih dejavnostih in raven kapitala,
- da bodo vlagali v razvoj znanja in tehnologije ter razvijali nove zavarovalniške produkte.

Nova vizija Zavarovalnice Maribor se torej glasi: “V Zavarovalnici Maribor želimo ostati med vodilnimi zavarovalno-finančnimi družbami v Sloveniji in intenzivno širiti poslovanje na tuje trge. Dosegali bomo kontinuirano rast dobička in raven kapitala ter zagotavljali lasten razvoj novih zavarovalniških produktov. Še naprej bomo ostali zavarovalnica z najvišjo kakovostjo storitev, merjeno z zadovoljstvom naših zavarovancev, in zavarovalnica s pripadnimi in zadovoljnimi zaposlenimi”.

7.2 Oblikovanje strateških ciljev

Strateški cilji so zaželeni rezultati, ki jih podjetje želi doseči in se nanašajo na prihodnje obdobje, za katero oblikujemo strategijo.

Postavljanje strateških planskih ciljev je lahko različno. Te cilje je moč izoblikovati vsaj na dva načina, ki si ne nasprotujeta. Prvega imenujemo integralni. Pri njem gre za to, da najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja in nato na temeljih tako izoblikovanih integralnih ciljih določimo še delne planske cilje. Drugi možen način oblikovanja ciljev je v primerjavi s prvim ravno obraten. Najprej oblikujemo delne planske cilje in potem poskušamo na osnovi teh ciljev izdelati zbirne načrte (Pučko, 2008, str. 84).

Pogosta je delitev ciljev na splošne in operativne. Splošni so širše usmeritve prihodnjega delovanja, operativni pa tisti, ki jih bomo skušali nemudoma uresničiti in so pogosto izraženi kvantitativno. Splošne cilje bi lahko razdelili na strateške in taktične. Pri prvih ne upoštevamo stanja predmeta, o katerem se odločamo, oziroma lahko predmet spremenimo. Cilj strateških odločitev je predvsem uspešnost. Pri taktičnih odločitvah pa upoštevamo obstoječi predmet in ga skušamo izboljšati. Cilj teh odločitev je predvsem učinkovitost (Rozman, 2000, str. 57).

Na podlagi zastavljene vizije in ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem za obdobje 2008–2013 najprej opredelil strateške cilje celotnega poslovanja, nato pa na temeljih teh ciljev določil še delne cilje za posamezne sektorje v podjetju.

Strateški cilji celotnega poslovanja:

- zagotavljanje predpisane kapitalske ustreznosti kot investicijsko razvojnega projekta, s katerim se bodo povečala lastna sredstva in izplačila dividend,
- povečanje prihodkov iz poslovanja za najmanj 10 % letno,
- doseganje kontinuirane rasti dobička
- ohraniti tržni delež na slovenskem trgu,
- nadaljevanje širjenja poslovanja na trge bivše Jugoslavije,
- širjenje poslovanja na trge Evropske unije in prevzem vloge posrednika med zahodnoevropskimi trgi in trgi jugovzhodne Evrope,
- združitev z drugimi slovenskimi zavarovalnicami, s čimer bi postali močnejša zavarovalnica in dosegli nižje stroške učinkovitosti poslovanja,
- nadaljevanje razvijanja novih oblik in vrst zavarovalnih produktov,
- večja segmentacija trga in prilagoditev produktov posameznim skupinam kupcev,
- ohranjanje in razvijanje uspešnega, perspektivnega kadra, ki bo omogočil hitrejši razvoj in dosegal še boljše rezultate,
- doseganje zadovoljstva strank na področju trženja in reševanja škod.

Delni planski cilji za sektor zavarovalne tehnologije osebnih zavarovanj:

- povečanje obsega prodaje na področju življenjskih zavarovanj za najmanj 8 % letno,
- povečanje obsega prodaje na področju dodatnih pokojninskih zavarovanj za najmanj 5 % letno,
- nadaljevanje uvajanja dodatnih vzajemnih skladov pri naložbenih zavarovanjih,
- oblikovanje dodatne ponudbe inovativnih zavarovalnih produktov na področju življenjskih zavarovanj.

Delni planski cilji za sektor zavarovalne tehnologije premoženjskih zavarovanj:

- ohranjanje rasti prodaje premoženjskih zavarovanj,
- pospeševanje prodaje na področju asistenčnih storitev,
- izboljševanje procesa obdelave škod,
- prenova zavarovalniških produktov na področju kasko zavarovanja.

Delni planski cilji za sektor marketinga:

- pravočasno prepoznavanje potreb trga in segmentacija zavarovancev na manjše skupine,
- nadaljevanje kakovostnega strokovnega svetovanja, ki je vpeto v celoten nakupni proces, od trenutka zaznane potrebe do poprodajnih zavarovalnih storitev,
- povečanje prodaje osebnih zavarovanj preko bančnega zavarovalništva za najmanj 5 % letno,
- ohranjanje rasti prodaje novih sklenjenih zavarovanj v okviru agencij, ki predstavljajo najpomembnejši tržni kanal za nova sklenjena zavarovanja,
- nadaljevanje projekta sklepanja avtomobilskih zavarovanj preko spleta,
- intenzivno akcijsko oglaševanje vseh pomembnih novosti v ponudbi,
- nadaljevanje sponzoriranja aktivnosti na športnem, kulturnem, zdravstvenem in umetnostnem področju.

Delni planski cilji za sektor računovodstva:

- nadaljevanje odgovorne priprave in poštene predstavitve računovodskih izkazov v skladu z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja,
- nadaljevanje spremljanja in uvajanja vseh aktualnih sprememb na področju računovodstva.

Delni planski cilji za sektor financ:

- zagotavljanje optimalne kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja,
- doseganje ustrezne donosnosti naložbenih portfeljev ob primerni varnosti in ustreznosti naložb,
- zagotavljanje dolgoročnih finančnih virov,
- zmanjšanje stopnje zadolženosti za najmanj 3 % letno,
- ohranjanje stopnje finančne stabilnosti.

Delni planski cilji za sektor informatike in organizacije:

- nadaljevanje razvijanja informacijskega sistema in prilagajanje potrebam uporabnikov,
- nadgradnja obstoječih in vpeljava nekaterih novih informacijsko podprtih postopkov komunikacije in pridobivanja informacij na področju obvladovanja odnosov s strankami,
- razvijanje sistema za digitalno obvladovanje in pridobivanje zahtevnejših informacij, ki so potrebne pri razvoju zavarovalnih produktov, aktuarstva in kontrolinga,
- vzpostavitev bolj transparentnega in ustrežnejšega sistema nagrajevanja in inoviranja.

7.3 Oblikovanje celovite strategije

Za Zavarovalnico Maribor je za obdobje 2008–2013 najbolj primerno nadaljevanje strategije rasti. Na osnovi razširjene Ansoffove matrike rasti za podjetje predlagam strategijo razvoja proizvoda.

Omenjena strategija temelji na ohranjanju obstoječe tržne in tehnološke podstrukture, a na spremembah v podstrukturi proizvoda. Strategija razvoja proizvoda je usmerjena v uvedbo novih proizvodov ali storitev oziroma v razširitev ponudbe. Možnosti za hitro rast podjetja s strategijo razvoja proizvoda so zelo velike, vendar je tovrstna strategija tudi nekoliko bolj tvegana.

V podjetju že sedaj dobro sledijo vsem trendom, ki trenutno vladajo v zavarovalništvu. Vseskozi ponujajo nove zavarovalniške produkte in širijo svojo ponudbo. V prihodnosti bo potrebno še več vlagati v oblikovanje novih inovativnih produktov in kupcem ponuditi več od konkurence. Ponudbo podjetja ocenjujem kot pestro, vendar premalo izstopajočo. Produkti, ki jih ponujajo, so sicer dobri, njihova slaba lastnost pa je, da so preveč podobni produktom, ki jih ponuja konkurenca in premalo prilagojeni določenim skupinam kupcev. Podjetje bi zato moralo svojo ponudbo v prihodnje oblikovati tako, da bi se ta razlikovala od konkurenčne in ob tem bila usmerjena k določenemu segmentu kupcev. Dodatna ponudba bi se morala izoblikovati predvsem na področju življenjskih zavarovanj in naložbenih življenjskih zavarovanj. Obe vrsti sta pri nas v velikem porastu in imata še veliko neizkoriščenega potenciala.

7.4 Oblikovanje poslovne strategije z vidika pristopa strategije modrega oceana

Razvijanje poslovne strategije po klasičnem pristopu je že zelo znano, zato kot alternativo klasičnemu pristopu poslovno strategijo oblikujem po metodi strategije modrega oceana.

Na podlagi obstoječega strateškega diagrama, ki je bil predstavljen v šestem poglavju, uporabim okvir štirih ukrepov in mrežo odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe, s pomočjo katerih uvedem ali okrepi ključne elemente vrednosti in omejim ali izločim manj pomembne elemente vrednosti (glej Tabelo 15).

Tabela 15: Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe za Zavarovalnico Maribor

ODPRAVITI	OKREPITI
- najmanj profitne oblike in vrste zavarovanj	- nastop na tujih trgih - hitrost reševanja škod in izplačil - pestrost ponudbe - specializiranost in prilagojenost ponudbe kupcem
OMEJITI	UVESTI
- fiksne stroške poslovanja zavarovalnice	- združitev z drugimi zavarovalnicami - segmentacija trga - 4 specializirane enote - prilagojen kasko produkt za lastnike starejših vozil - asistenca na domu - enostavna nizkocenovna življenjska zavarovanja

Vir: Lastna ocena.

Za učinkovito uvedbo vseh štirih ukrepov bi bila po mojem mnenju nujna združitev Zavarovalnice Maribor z drugo zavarovalnico ali zavarovalnicami in oblikovanje zavarovalne skupine, znotraj katere bi se posamezne enote specializirale. Le tako bi lahko uresničili željo po novi vrednosti produktov in razlikovanju od ostalih zavarovalnic na trgu. Dejstvo je, da Zavarovalnica Maribor tako kot ostale slovenske zavarovalnice posluje stroškovno neučinkovito. Zaradi majhnosti slovenskega trga imajo zavarovalnice visoke fiksne stroške, zato ne morejo izvajati visoke diferenciacije svojih produktov. Z združitvijo bi uspešneje poslovali na domačem trgu in lažje nastopali na tujih trgih, kjer bi zaradi večjega števila potencialnih kupcev imeli ugodnejše učinke ekonomije obsega.

Leta 2005 sta se združili Zavarovalnica Slovenica in Zavarovalnica Adriatic v zavarovalnico Adriatic Slovenica. Zavarovalnici sta po združitvi poslovali bolje. Tržni delež se jima je več kot podvojil in danes je zavarovalnica Adriatic Slovenica druga največja zavarovalnica pri nas. Za Zavarovalnico Maribor predlagam združitev z zavarovalnico Adriatic Slovenica in z zavarovalnico Tilio, katero je Zavarovalnica Maribor leta 2000 že hotela pripojiti, vendar ji zaradi tožbe malih delničarjev to ni uspelo. Adriatic Slovenica je kot druga največja zavarovalnica idealna za združitev z Zavarovalnico Maribor, prav tako tudi Tilia, saj je njen večinski lastnik Pozavarovalnica Sava, ki ima 46 % delež lastništva tudi v Zavarovalnici Maribor. Vse tri zavarovalnice bi združene v eni zavarovalni skupini vsekakor lahko konkurirale vodilni slovenski zavarovalnici in bolj uspešno nastopale na tujih trgih. Združitev bi povzročila ugodne sinergijske učinke in pozitivnih učinke ekonomije obsega, hkrati pa bi prišlo tudi do učinkovitejše tržne strukture v panogi in večje konkurenčnosti, ki je potrebna za rast in razvoj panoge.

Zavarovalna skupina bi se razdelila na štiri specializirana področja:

- življenjska zavarovalnica,
- pokojninska zavarovalnica,
- zdravstvena zavarovalnica,
- premoženjska zavarovalnica.

Zaradi visoke specializacije posamezne enote in učinkovitejših vplivov ekonomije obsega, bo kupcem lahko ponujena pestrejša ponudba zavarovalnih storitev. Posamezne enote bodo visoko specializirane za določeno področje zavarovanj, kar jim bo omogočalo prilagoditev potrebam posameznih skupin kupcev. Za slovenski zavarovalniški trg je znano, da je precej nesegmentiran, zato bi bila delitev novonastale zavarovalniške skupine na štiri specializirane enote nekakšna novost na trgu in gotovo prednost pred konkurenti.

V prihodnje je pri nas napovedana visoka rast življenjskih zavarovanj in prostovoljnih pokojninskih zavarovanj, zato je prav, da se zavarovalniška skupina najprej specializira za ti dve področji. Višji standard omogoča ljudem več možnosti za sklepanje tovrstnih zavarovanj, ki so v tujini prisotna v veliko večjem deležu kot pri nas. Vedno manj bo aktivnega prebivalstva, zato bo v prihodnjih letih manj denarja namenjenega za pokojnine. Zaradi negotove prihodnosti bodo ljudje vedno več vlagali v pokojninska in naložbena življenjska

zavarovanja. Nujno je, da v prihodnjih letih v enoti življenjskih in pokojninskih zavarovanj izoblikujejo dodatno ponudbo in vse sile usmerijo v razvoj inovativnih produktov. Usmeriti se je potrebno predvsem na enostavno razumljive in privlačne zavarovalniške produkte z ugodno ceno, ki bodo dostopni manj premožnim kupcem, katerih delež v življenjskih in pokojninskih zavarovanjih je bil do sedaj majhen.

Ugodne perspektive so napovedane tudi zdravstvenim zavarovanjem. Z združitvijo bi Zavarovalnica Maribor na tem področju veliko pridobila, saj v Adriatic Slovenici pokrivajo velik tržni delež zdravstvenih zavarovanj in imajo že sedaj specializirano enoto za področje zdravstvenih zavarovanj. Adriatic je že pred združitvijo s Slovenico uvedel in razvijal prostovoljna zdravstvena zavarovanja in je bil leta 1993 edina zavarovalnica, ki je poleg Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, trgu uspela ponuditi prostovoljna zdravstvena zavarovanja. V okviru zdravstvenih zavarovanj se torej ob predpostavki združitve za Zavarovalnico Maribor in Tilio obetajo ugodni sinergijski učinki. Obe omenjeni zavarovalnici namreč nimata posebej razvitih produktov na zdravstvenem področju in ne skleneta veliko zdravstvenih zavarovanj.

Na področju premoženjskih zavarovanj je v prihodnosti smiselno prenoviti in dodelati osnovne programe premoženjskih zavarovanj. Zaradi vse pogostejših nepričakovanih dogodkov ter posledic podnebnih in vremenskih sprememb – poplav, toč, viharjev, plazov, ki so močno poškodovali stanovanjske objekte ter kmetijske in gozdne površine, se je potrebno še bolj približati obstoječimi in potencialnim zavarovancem. V prihodnosti se na področju zavarovanja proti naravnim katastrofam obetajo subvencije in davčne olajšave s strani države, s katerimi bodo spodbudili vse tiste, ki do sedaj niso zavarovali svojega premoženja. Podjetju zato predlagam, da izoblikuje nova, fleksibilnejša zavarovanja in ponudi dodatne ugodnosti za tovrstna zavarovanja. Prenovljeni programi bi bili namenjeni predvsem zavarovanju starih hiš, kmetijskih obratov, pridelkov ter ostalih posevkov. Zavarovanja na tem področju morajo slediti najnovejšim trendom iz najrazvitejših evropskih zavarovalnih trgov, hkrati pa upoštevati potrebe in posebnosti slovenskega zavarovanca. Zavarovancem naj ponudijo več različnih paketov zavarovalnega kritja, od osnovnega, komfortnega in vse do ekskluzivnega, s pomočjo katerih se bodo prilagodili kupcem.

Slovenija je del enotnega evropskega zavarovalnega trga, zato bi bilo smotno, da se Zavarovalnica Maribor oziroma zavarovalniška skupina, znotraj katere bi delovala, v prihodnosti usmeri v obdelovanje segmentov širšega evropskega trga. Združene zavarovalnice bi skupaj precej lažje prodrle na tuje trge, kjer bi lahko realizirale učinke ekonomije obsega. V mislih imam predvsem trge bivše Jugoslavije in širše vzhodne Evrope, ki so še relativno nenasičeni in na katerih bi zavarovalniška skupina lahko izkoristila svoj potencial. Zavarovalnica Maribor na hrvaškem obvladuje dve novonastali zavarovalniški družbi, od katerih se ena ukvarja zgolj s premoženjskimi zavarovanji in druga le z življenjskimi. Tržna mreža na hrvaškem je torej že precej izoblikovana. V prihodnosti bi bila potrebna le širitev in ustanovitev novih družb še v ostalih državah bivše Jugoslavije. Ustanavljale bi se specializirane zavarovalnice, predvsem življenjske in pokojninske zavarovalnice. Segmenta

življenjskih in pokojninskih zavarovanj sta v velikem porastu tako pri nas kot v državah bivše Jugoslavije, zato bi se bilo potrebno usmeriti v ti dve področji.

Več truda bi bilo potrebno vložiti tudi za prodor na zahodne trge Evropske unije. Konkurenca na teh trgih je sicer močna, vendar bi lahko, ob predpostavki specializacije zavarovalnice za določena zavarovalniška področja, kupcem ponudili privlačne produkte po ugodnih cenah in tudi tukaj poslovali uspešno. Možnost za povečanje obsega poslovanja izven meja Slovenije vidim tudi v združevanju in povezovanju z ostalimi zavarovalnicami, bankami in investicijskimi skladi na tujih trgih.

Gotovo bi se z združitvijo zaradi nižjih fiksni stroškov poslovanja znižale tudi cene posameznih zavarovanj. Zavarovalniška skupina bi torej lahko kljub večji pestrosti ponudbe in njeni prilagodljivosti kupcem ponudila svoje produkte po nekoliko nižjih cenah kot konkurenčne zavarovalnice. Novonastali zavarovalniški skupini se ne bi bilo več potrebno prilagajati cenovnemu vodji Zavarovalnici Triglav v tako veliki meri kot do sedaj. V novo oblikovani zavarovalniški skupini bi lahko postavili celo nekoliko nižje cene, ki bi zagotovo privabile kupce.

V primeru združitve bi zavarovalniška skupina na čelu z Zavarovalnico Maribor in Zavarovalnico Adriatic Slovenico ter nekoliko manjšo Zavarovalnico Tilio postala druga največja zavarovalnica v Sloveniji. Po tržnem deležu bi bila konkurenčna največji Zavarovalnici Triglav. Vse tri zavarovalnice so že sedaj deležne visokega zaupanja kupcev. Nedvomno bi se v primeru združitve kriterij zanesljivosti in uveljavljenosti še povečal.

V vseh treh zavarovalnicah stremijo k temu, da zaposlujejo visoko izobražen in usposobljen kader. Zavedajo se, da je profesionalna izvedba storitve ključna za zadovoljstvo stranke. Stopnja strokovnosti in izobraženosti bi se v prihodnjih letih ohranila ali celo povečala, saj bi zaradi večjega nastopa na tujih trgih v podjetju bili primorani zaposliti ljudi z mednarodnimi izkušnjami in interdisciplinarnimi znanji oziroma ustrezno izobraziti obstoječi kader. Nedvomno bi se kot skupna zavarovalna družba še bolj trudili za razvoj zaposlenih. Zaradi specializacije posameznih enot zavarovalne skupine in večje usposobljenosti zaposlenih pa bi se povečala tudi hitrost reševanja škod in izplačil. Posamezni oddelki bi se ukvarjali samo s škodnimi primeri s svojega področja, zato bi se lahko hitrost reševanja škod in izplačil pospešila.

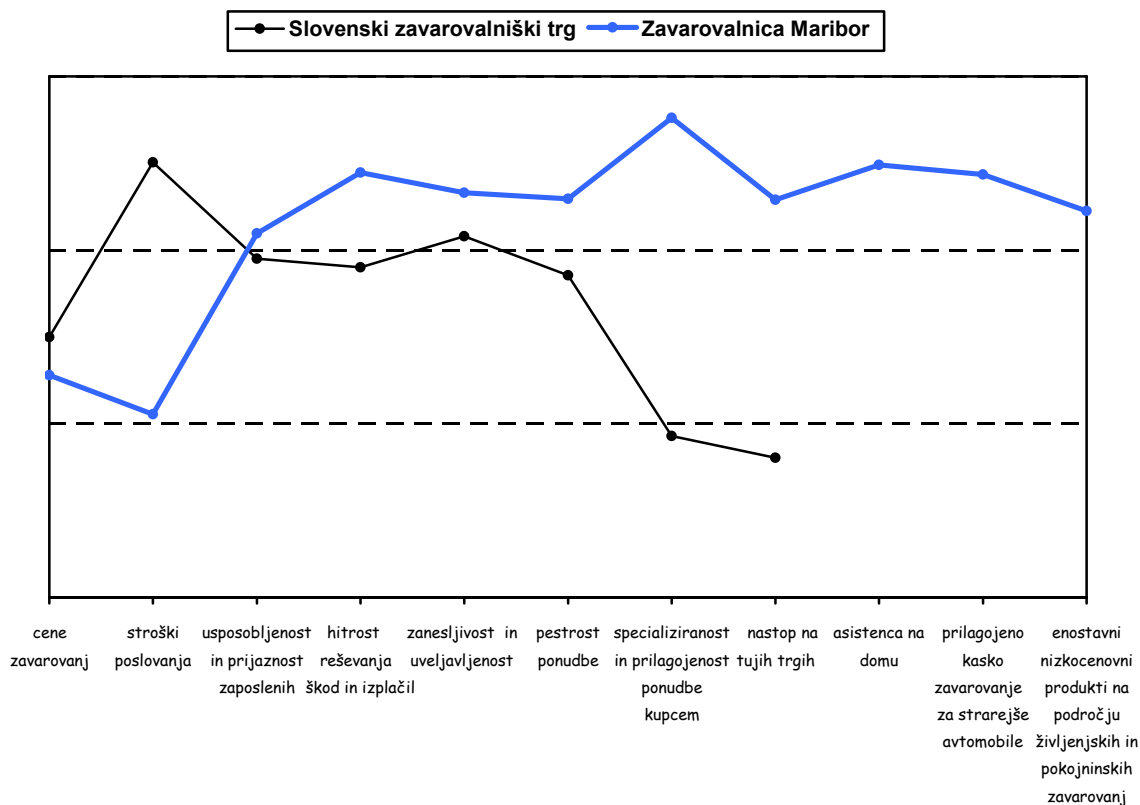
Ob okrepitvi že omenjenih dejavnikov pa bi bilo smotrno uvesti še nekatere nove, s katerimi bi se razlikovali od konkurence in dosegli za kupce novo vrednost. V okviru premoženjskih zavarovanj bi bilo večji poudarek potrebno dati na asistenčne storitve, kjer imajo slovenske zavarovalnice velik primanjkljaj. Zavarovalnica Maribor je kot prva zavarovalnica v Sloveniji ponudila asistenčno pomoč na cesti v primeru okvare ali prometne nesreče in pravno zaščito. Predlagam, da bi v prihodnje uvedli tudi asistenco na domu. Šlo bi za pomoč pri organizaciji popravil škode na nepremičninah. Zavarovalnica bi sama izpeljala celotno sanacijo škode na nepremičninah od prijave škode do vrnitve v prvotno stanje. Nekateri zavarovanci preprosto

nimajo časa ali pa ne uspejo organizirati sanacije škode, zato bi jim zavarovalnica priskrbela informacije in poiskala ustreznega izvajalca popravil.

Kot novost na trgu bi bil tudi prilagojen kasko produkt za lastnike starejših avtomobilov, ki se običajno ne odločajo za kasko zavarovanje. Prilagojeno kasko zavarovanje bi pripravili v sodelovanju z zunanjim partnerjem, kateremu bi stranka prepustila popravilo škode na vozilu. Pogodbeni zunanji partner bi sestavil mrežo servisov, kjer bi se potem izvajala popravila starejših vozil. Iz tega sodelovanja bi gotovo beležili ugodne učinke, saj se ta partner ukvarja s prodajo kvalitativno enakovrednih delov, ki so cenejši od originalnih, in ima hkrati interes, da se v vozilo vgrajuje čim več njegovih delov. S tem produktom bi privabili nov segment kupcev, ki se do sedaj niso odločali za kasko zavarovanje, saj se jim zaradi starosti vozila to ni izplačalo.

Na Sliki 11 je prikazano, v kolikšni meri je uporaba štirih ukrepov prispevala k razlikovanju od konkurence. Na njej lahko grafično primerjamo strategijo modrega oceana Zavarovalnice Maribor z ostalimi zavarovalnicami. Primerjava prejšnje in nove krivulje nam nazorno pokaže razliko med elementi na trgu in elementi z večjo vrednostjo na novi krivulji. Večja kot so odstopanja med obema krivuljama, večjo vrednost imajo dejavniki na novi krivulji podjetja. Ob že znanih dejavnikih so na novi vrednostni krivulji Zavarovalnice Maribor uvedeni tudi trije novi alternativni dejavniki, ki še dodatno pripomorejo k razlikovanju od konkurence in ustvarjajo novo dodano vrednost za kupce.

Slika 11: Strateški diagram Zavarovalnice Maribor



Vir: Trendi na področju uporabe zavarovanj od leta 2001 do 2007, 2007 in lastna ocena.

SKLEP

Strateški menedžment je v današnjem svetu eden izmed ključnih dejavnikov uspeha v podjetju. Okolje, v katerem podjetja poslujejo, je nepredvidljivo, dinamično in polno sprememb. Podjetja so se primorana spremembam hitro in nenehno prilagajati. Od posloводства in lastnikov podjetja se zato pričakuje, da strateškemu menedžmentu namenijo večjo skrb in pozornost, saj le poznavanje in pravilna uporaba strateškega menedžmenta podjetju zagotavljata, da se ustrezno prilagodi spremembam v okolju in razvije strategijo, ki bo zagotavljala dolgoročno rast in razvoj podjetja.

V diplomskem delu sem na podlagi analize širšega in ožjega okolja, analize poslovanja, SWOT analize, strateškega diagrama ter obstoječe vizije in strategije oblikoval strategijo razvoja za podjetje Zavarovalnica Maribor za obdobje 2008–2013. V okviru oblikovanja strategije razvoja podjetja sem najprej razvil celotno strategijo, nato pa predlagal še poslovno strategijo z vidika neklasičnega pristopa strategije modrega oceana, ki predstavlja alternativo klasični poslovni strategiji.

Za podjetje kot celoto tudi za prihodnje obdobje predlagam strategijo rasti. V okviru omenjene strategije je za podjetje najbolj smiselna strategija razvoja proizvoda, katere cilj bi bil predvsem oblikovanje inovativnih zavarovalniških produktov, prilagojenih določenim skupinam kupcev. Ponudba bi morala biti zasnovana tako, da bi se razlikovala od konkurenčne in v očeh kupca ustvarila dodatno vrednost. Poudarek velja dati predvsem področju življenjskih zavarovanj, ki so v velikem porastu.

Bistvo strategije modrega oceana za Zavarovalnico Maribor je v združitvi podjetja z drugimi zavarovalnicami na slovenskem trgu, na podlagi katere bodo lažje in bolj uspešno razvili obstoječe konkurenčne dejavnike in dodali nekatere nove. Nova strategija podjetja bo temeljila na segmentaciji trga, specializiranosti in prilagojenosti ponudbe kupcem, uvedbi novih produktov, povezovanju z izbranimi strateškimi partnerji, večji učinkovitosti zaposlenih, nižjih stroškov in večji prisotnosti na tujih trgih.

V Zavarovalnici Maribor se zavedajo, da je opredelitev strategije zelo pomemben dejavnik dolgoročne uspešnosti podjetja, zato že sedaj temu dajejo velik pomen. Predlagane strateške usmeritve so dopolnile k sedanji strategiji in lahko v prihodnjih petih letih še dodatno pomagajo pri uresničevanju strategije razvoja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bamford, J., Ernst, D. & Fubini, G. D. (2004). Launching a world class joint venture. *Harvard Business Review*, 82 (2), 91–100.
2. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
3. Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic Alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, 28 (3), 18–25.
4. Courtney, H., Kirkland, J. & Viguerie, P. Strategy under uncertainty. (1997). *Harvard Business Review*, 75 (6), 67–79.
5. Članki (podjetja GfK Slovenija tržne raziskave, d. o. o.). Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1898.
6. Daft, R. (1998). *Organization Theory and Design*. Cincinnati: West Publishing.
7. Dobson, P., Starkey, K. & Richards, J. (2004). *Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
8. Drucker, F. P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72 (5), 75–104.
9. Epstein, J. M. (2004). The Drivers of Success in Post-Merger Integration. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 1–16.
10. Grant, M. R. (1998). *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
11. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
12. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 68 (3), 122–128.
13. Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74 (4), 69–82.
14. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management*. Massachusetts: Addison–Wesley.
15. *Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, d. d.* (2006).
16. *Interna gradiva Zavarovalnice Maribor, d. d.* (2007).
17. *Interni podatki Zavarovalnice Maribor, d. d.* (2006).
18. *Interni podatki Zavarovalnice Maribor, d. d.* (2007).
19. Ittner, D. C., Larcker, F. D. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 717–741.
20. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004): Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10), 76–84.
22. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV Založba.
23. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
24. *Letno poročilo Zavarovalnice Adriatic Slovenica, d. d., za leto 2007.* (2008). Koper: Zavarovalnica Adriatic Slovenica, d. d.
25. *Letna poročila Zavarovalnice Tilia, d. d., za leto 2007.* (2008). Novo mesto: Zavarovalnica Tilia, d. d.

26. *Letno poročilo Zavarovalnice Triglav, d. d., za leto 2007.* (2008). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d. d.
27. *Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2004.* (2005). Maribor: Zavarovalnica Maribor d.d.
28. *Letno poročilo Zavarovalnice Maribor d.d. za leto 2005.* (2006). Maribor: Zavarovalnica Maribor, d. d.
29. *Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2006.* (2007). Maribor: Zavarovalnica Maribor, d. d.
30. *Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007.* (2008). Maribor: Zavarovalnica Maribor, d. d.
31. Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1999). *The strategy process.* London: Prentice-Hall.
32. Mitreanu, C. (2004). Strategy, redefined. *Strategy and Business Model Guide*, 47 (2), 1–11.
33. Možina, S. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh.* Radovljica: Didakta.
34. Pavliha, M. (2007). *Zavarovalno pravo.* Ljubljana: GV Založba.
35. Peljhan, D. (2008). The role of management control systems in strategy implementation. *Economic and Business Review*, 9 (3), 257–280.
36. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008.* (2008). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
37. Porter, E. M. & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*, 73 (5), 120–134.
38. Porter, E. M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.
39. Porter, E. M. & Kramer M. R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, 57 (2), 1–15.
40. Porter, E. M. (1990). *The competitive advantage of nations.* London: The Macmillan Press Ltd.
41. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Pučko, D. (2008). *Strateški Management 1.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Reitmeier, J. (2000). Our strategy is to select good business partners. *Bančni vestnik*, 41 (11), 43–45.
45. Rejc Buhovac, A. (2007). The role of balanced, strategic, cascaded and aligned performance measurement in enhancing firm performance. *Economic and Business Review*, 9 (1), 47–78.
46. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. *Statistični zavarovalniški bilten 2006.* (2006). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
48. *Statistični zavarovalniški bilten 2007.* (2007). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.

49. Suhodolčan, P. (2004). *Vpliv spremenjene zakonodaje na področju zavarovalništva in delovnega prava na zaposlene in poslovanje Zavarovalnice Maribor, d. d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Treven, S. (1992). *SWOT analiza*. Maribor: Organizacija in kadri.
51. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

PRILOGE

PRILOGA 1: Bilanca stanja podjetja Zavarovalnica Maribor na dan 31. 12. za leti 2007 in 2006 v EUR

Postavka	2007	2006
SREDSTVA		
A. NEOPREDMETENA SRED. IN DOLGOR. RAZMEJITVE	498.020	272.123
B. ZEMLJIŠČA, ZGRADBE IN OPREMA	13.386.875	14.078.212
1. Zemljišča in zgradbe	10.423.072	10.919.310
2. Oprema in inventar	2.963.803	3.158.902
C. NALOŽBENE NEPREMICNINE	862.823	985.913
D. NALOŽBE V ODVISNA IN PRIDRUŽENA PODJETJA	9.362.547	136.188
E. FINANČNE NALOŽBE	461.352.194	408.734.107
1. Finančne naložbe vrednosti po poštenu vrednosti skozi poslovni izid	29.198.425	12.700.678
2. Posojila	56.865.013	61.109.201
3. Finančne naložbe, razpoložljive za prodajo	375.288.756	334.924.229
F. SREDSTVA POZAVAROVATELJEV IN SOZAVAROVATELJEV	54.611.601	47.318.205
1. Obračunske terjatve iz naslova prenosnih premij	17.005.871	15.312.689
2. Obračunske terjatve iz naslova škodnih rezerv	37.605.730	32.005.516
G. TERJATVE IZ ZAVAROVALNIH POSLOV	53.850.223	51.658.950
1. Terjatve iz zavarovalnih poslov	42.256.156	38.242.826
2. Terjatve iz pozavarovanja in sozavarovanja	11.594.066	13.416.124
H. ODLOŽENE TERJATVE ZA DAVEK	879.478	566.602
I. OSTALA SREDSTVA	2.930.783	4.917.555
J. AKTIVNE CASOVNE RAZMEJITVE	4.111.985	3.857.092
K. NEKRATKOROCNA SREDSTVA ZA PRODAJO	74.605	0
L. DENAR IN DENARNI USTREZNIKI	587.505	573.284
SKUPAJ VREDNOST SREDSTEV	602.508.639	533.098.230
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		
A. KAPITAL	68.966.155	70.413.815
1. Osnovni kapital	28.426.181	28.426.181
2. Kapitalske rezerve	2.811.907	2.811.907
3. Rezerve iz dobička	12.424.948	6.596.064
4. Zadržani dobički (izgube)	2.118.253	6.302.192
5. Presežek iz prevrednotenja	20.984.433	24.670.960
6. Poslovni izid obračunskega obdobja	2.200.434	1.606.512
B. PODREJENE OBVEZNOSTI	12.093.800	11.705.736
C. REZERVACIJE IZ ZAVAROVALNIH POGODB	399.775.809	341.712.653
1. Matematične rezervacije	259.759.916	219.272.099
2. Rezervacije za bodoča izplačila škod	135.873.602	118.239.799
3. Kosmate rezervacije za bonuse in popuste	320.491	0
4. Druge kosmate zavarovalno-tehnične rezervacije	3.821.800	4.200.755
D. PRENOSNE PREMIJE	73.161.710	66.398.166
E. REZERVACIJE ZA DRUGE OBVEZNOSTI IN STROŠKE	2.936.356	2.849.783
F. OBVEZNOSTI IZ NEPOSREDNIH ZAVAROVALNIH POSLOV	25.123.360	21.156.749
1. Obveznosti do zavarovalcev	9.461.182	7.241.759
2. Obveznosti do zavarovalnih posrednikov	1.876.945	1.268.814
3. Obveznosti iz pozavarovanja in sozavarovanja	12.003.089	11.035.634
4. Druge obveznosti iz zavarovalnih poslov	1.782.144	1.610.542
G. ODLOŽENE OBVEZNOSTI ZA DAVEK	6.906.120	8.001.97
H. OBVEZNOSTI ZA DAVKE	1.215.945	436.018
I. OSTALE OBVEZNOSTI	4.475.169	4.109.418
J. PASIVNE CASOVNE RAZMEJITVE	7.854.214	6.313.920
SKUPAJ VREDNOST OBVEZNOSTI DO SREDSTEV	602.508.639	533.098.231

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 56–57.

PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Zavarovalnica Maribor za leti 2007 in 2006 v EUR

Postavka	2007	2006
A. ZAVAROVALNE PREMIJE		
1. Obračunane kosmate zavarovalne premije	234.347.905	210.311.561
2. Pozavarovalni in sozavarovalni delež v kosmati premiji	-45.440.247	-40.804.325
3. Neto obračunana zavarovalna premija (1 + 2)	188.907.657	169.507.236
4. Sprememba kosmate prenosne premije	-6.453.576	-4.816.026
5. Sprem. prenosne premije za po- in sozavarovalni del	1.696.571	1.040.680
Čisti prihodki od zavarovalnih premij (3 + 4 + 5)	184.150.652	165.731.890
B. FINANCNI PRIHODKI		
Finančni prihodki	42.858.312	22.089.838
C. OSTALI PRIHODKI IZ POSLOVANJA		
1. Prihodki od provizij	86.462	29.436
2. Drugi zavarovalni prihodki in druge storitve	2.563.836	526.528
3. Drugi čisti prihodki	154.803	687.185
Ostali prihodki iz poslovanja (1 do 3)	2.805.101	1.243.149
D. ZAVAROVALNINE IN ODŠKODNINE		
1. Obračunani kosmati zneski škod	138.625.369	133.607.538
2. Pozavarovalni in sozavarovalni delež v kosmatih škodah	-34.116.333	-41.766.422
3. Obračunani regresi v kosmatih škodah	-5.617.388	-4.364.727
4. Čisti znesek škod (1 + 2 + 3)	98.891.647	87.476.390
5. Sprememba kosmatih škodnih rezervacij	17.555.760	410.725
6. Spremenljive škodne rezerve za po- in sozavarovalni del	-5.522.170	7.804.479
Čisti odhodki za škode (4 + 5 + 6)	110.925.237	95.691.593
E. SPREMEMBA OBVEZN. IZ ZAVAROV. IN FINAN. POGODB		
1. Sprememba matematičnih rezervacij	40.673.983	26.166.239
2. Sprememba čistih rezervacij za bonuse in popuste	433.062	84.688
3. Sprememba kosmatih rezervacij za nepotekle rizike	-147.152	1.839.589
4. Sprememba drugih čistih tehničnih rezervacij	-231.804	174.784
Spremembe obveznosti iz zavarovalnih razmerij (1 do 5)	40.728.090	28.265.300
F. DRUGI STROŠKI IN ODHODKI IZ POSLOVANJA		
1. Posredniške provizije	16.940.813	11.656.796
2. Obratovalni stroški	44.466.257	40.853.368
3. Drugi zavarovalni odhodki	2.279.289	2.066.472
4. Drugi odhodki	5.308.042	2.911.143
Stroški in odhodki iz poslovanja (1 do 4)	68.994.401	57.487.779
G. FINANCNI ODHODKI		
Finančni odhodki	2.617.117	1.190.720
H. PRIHOD. / ODHOD. IZ UDELEŽBE V POVEZANIH OSEBAH		
Finančni izid iz udeležbe s povezanimi osebami	8.427	0
Poslovni izid pred obdavčitvijo	6.557.649	6.429.485
Davek od dohodka pravnih oseb	2.114.950	2.373.411
Odloženi davki	-41.832	99.645
ČISTI POSLOVNI IZID	4.400.867	4.155.719

Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., za leto 2007, 2008, str. 58–59.