

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB:  
PRIMERJAVA DVEH SLOVENSКИH ZAVAROVALNIC**

**Ljubljana, junij 2008**

**TJAŠA POLJAK**

## **IZJAVA**

Študent/ka **TJAŠA POLJAK** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom **prof. dr. MELITE RANT**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.06.2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# **KAZALO**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. UVOD</b> .....  | 1  |
| <b>2. ANALIZA ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....                            | 2  |
| 2.1. Opredelitev in pomen organizacije .....  | 2  |
| 2.2. Situacijske spremenljivke .....  | 3  |
| 2.3. Organska in mehanistična organizacija.....   | 5  |
| 2.4. Organizacijske spremenljivke .....   | 6  |
| 2.5. Sodobne oblike organizacije .....  | 7  |
| 2.6. Organizacijska kultura .....   | 9  |
| <b>3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE</b> .....   | 10 |
| 3.1. Razlogi za spreminjanje organizacije .....   | 11 |
| 3.2. Načini spreminjanja organizacije.....  | 12 |
| 3.3. Pomen fleksibilnosti organizacije .....  | 14 |
| 3.4. Paradoks fleksibilnosti .....  | 16 |
| 3.5. Razvijanje fleksibilnosti organizacije .....   | 18 |
| <b>4. ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI</b> .....   | 23 |
| 4.1. Opredelitev zavarovalnice in zavarovalniških storitev .....                          | 23 |
| 4.2. Analiza okolja .....   | 23 |
| 4.2.1. Razmere na svetovnem zavarovalniškem trgu v letih 2003–2005.....                   | 24 |
| 4.2.2. Značilnosti in vpliv okolja na slovenski zavarovalniški trg v letih 2003–2005..... | 25 |
| 4.2.3. Dejanska spremenljivost okolja v letih 2003–2005 .....                             | 29 |
| <b>5. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE V DVEH SLOVENSКИH ZAVAROVALNICAH</b> ...30                |    |
| 5.1. Predstavitev zavarovalnice maribor d.d. ....   | 30 |
| 5.2. Predstavitev zavarovalnice adriatic d.d.....   | 30 |
| 5.3. Organizacija dveh slovenskih zavarovalnic.....                                       | 31 |
| 5.3.1. Zavarovalnica Maribor d.d.....   | 32 |
| 5.3.2. Zavarovalnica Adriatic d.d.....  | 33 |
| 5.4. Organizacijske spremembe v Zavarovalnici Maribor d.d.....                            | 35 |
| 5.5. Organizacijske spremembe v zavarovalnici Adriatic d.d.....                           | 37 |
| <b>6. PRIMERJALNA ANALIZA DOSEŽENE FLEKSIBILNOSTI</b> .....                               | 39 |
| <b>7. SKLEP</b> .....   | 41 |
| <b>LITERATURA</b> .....   | 43 |
| <b>VIRI</b> .....   | 45 |
| <b>PRILOGA</b>  |    |

## 1. UVOD

Vsako podjetje si mora za svoj obstoj in uspešno delovanje priboriti svoj prostor pod soncem in se spopasti z ostro konkurenco. Podjetja v boju za kupci posegajo po različnih strategijah, med njimi tudi po bolj ali manj drastičnih spremembah same organizacije. Podjetja so se prisiljena prilagajati današnjemu dinamičnemu in kompleksnemu okolju. S tega vidika je zelo pomembno, kolikšna je fleksibilnost podjetja. Le najbolj in najhitreje prilagodljiva podjetja uspejo pobrati smetano in si zagotoviti uspešno delovanje.

Namen tega diplomskega dela je preko primerjave organizacijskih sprememb v Zavarovalnici Maribor d.d. in Adriatic d.d. ovrednotiti pozitivne in negativne učinke, ki so jih te spremembe imele na poslovanje obeh podjetij.

Cilj tega diplomskega dela je preučiti uspešnost spopadanja obeh zavarovalnic z dinamičnim okoljem, v katerem poslujeta, ter primernost njunega organiziranja in organizacijskih sprememb.

Prvi del diplomskega dela bom posvetila teoriji in splošnim ugotovitvam v zvezi z organizacijo, njenim spreminjanjem in fleksibilnostjo, medtem ko bom v drugem delu analizirala načine spreminjanja organizacije, ki se jih dotični zavarovalnici poslužujeta, in ugotovljala, kako posamezni načini preko spreminjanja fleksibilnosti organizacije vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Odgovorila bom tudi, ali se zavarovalnici razvijata v isti smeri.

Po uvodnem poglavju bom predstavila sam pojem organizacije skozi besede nekaterih uglednih teoretikov s področja organizacije. Organizacijska struktura podjetja se oblikuje v odvisnosti od različnih dejavnikov oziroma situacijskih spremenljivk. Od njih je odvisno, ali je organizacija bolj mehanska ali bolj organska. V nadaljevanju bom opisala značilnosti obeh modelov organizacije in razložila njun pomemben vpliv na fleksibilnost organizacije. Organizacijo bom opisala z organizacijskimi spremenljivkami. Predstavila bom nekaj sodobnih organizacijskih oblik, ki se uspešno prebijajo skozi spremenljivo okolje. Tretje poglavje bo posvečeno splošnim ugotovitvam glede razlogov in načinov spreminjanja organizacije. Povezala bom spremenljivost okolja in fleksibilnost organizacije in pokazala, da ta relacija bistveno vpliva na uspešnost podjetja. Naslednja poglavja se bodo navezovala na področje zavarovalništva. Najprej bom zavarovalništvo predstavila na splošno. Analizirala bom razmere v svetu in na slovenskem zavarovalniškem trgu v letih 2003-2005. Peto poglavje bo namenjeno kratki predstavitvi dveh slovenskih zavarovalnic in njune organizacije. Poglobila se bom v organizacijske spremembe, ki so bile izvedene med letoma 2003 in 2005 ter potegnili vzporednice med rešitvami, ki so bile vpeljane v praksi, in teoretičnimi videnji organizacijskih sprememb.

V zaključnem poglavju bom povzela glavne ugotovitve glede organizacijskih sprememb. Predvsem bom strnila značilnosti oziroma probleme današnjega okolja in odziv obravnavanih zavarovalnic na le-te. Povzela bom načine, ki sta jih zavarovalnici uporabili pri spreminjanju svoje organizacije, in prednosti ter slabosti, ki so s tem nastale.

## 2. ANALIZA ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE KULTURE

### 2.1. OPREDELITEV IN POMEN ORGANIZACIJE

Organizacija je (Lipovec, 1997, str. 35) sestav razmerij med ljudmi – člani združbe, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Prvi del opredelitve organizacije se zdi negiben, statičen in poudarja samo bistvo organizacije ter predstavlja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Drugi del pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura, in zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.

Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (2000, str. 4) in dodaja, da so razmerja v določenem trenutku dana, v času pa se spreminjajo, zato v organizaciji ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, ki pomenijo spreminjanje (nenamerno ali namerno) strukture.

Najširše organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli (Kavčič, 1991, str. 13).

Pojem organizacije uporabljamo lahko v več pomenih:

- kot objekt dejavnosti (organizacija podjetja),
- kot doseženo stanje (organiziranost) in
- kot dejavnost samo (podjetje, ustanovo itd).

Ljudje se združujejo v organizacije, ker jim le-te omogočajo opravljati naloge in dosežati cilje, ki jih brez teh združitev ne bi mogli. Zato je organizacija tudi definirana kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi (Kavčič, 1991, str. 15).

Osnovne razsežnosti vsake organizacije so (Kovač, 2001, str. 84-85):

1. **Organizacijska struktura** – Medsebojno usklajevanje vseh sestavin v poslovanju podjetja glede postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. Struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije. Zato pogosto govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost.
2. **Organizacijski procesi** – Uresničevanje poteka vedno v procesu. Statični vidik organizacije je njen trenutni časovni presek. Organizacija »deluje« samo procesno. Procesni vidik pomeni aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu in v medsebojni prostorski in logistični povezanosti.
3. **Kultura** – Človek je snovalec in izvajalec organizacije. V organizaciji se pojavlja v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tudi »nevidno« strukturo, ki jo imenujemo neformalna organizacija. Ta »nevidna organizacija«, ki je zajeta v t. i. organizacijski kulturi, je pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

## 2.2. SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE

Organizacijska struktura podjetja je odvisna od mnogih dejavnikov. Različna podjetja poslujejo v različnih okoljih in pod različnimi pogoji. Na njih delujejo različne spremenljivke, ki se jim morajo prilagajati. Prav tako ne obstaja univerzalen recept za najboljšo organizacijsko strukturo, ki bi veljal za vsa podjetja. Vsako podjetje mora podrobno proučiti stanje in razmere, v katerih deluje, in jih čim boljše izkoristiti sebi v prid. V novejši strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti tako zasledimo kontingenčni ali situacijski pristop, katerega osnova so naslednje tri temeljne faze, ki jih navaja Scott (1981, str. 87):

- ni ene same najboljše organizacijske rešitve,
- niso vse organizacijske metode enako učinkovite,
- katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem deluje.

Situacijska teorija predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja. Ta vpliv pa ni enosmeren, ampak tudi organizacija vpliva na okolje, v katerem deluje. Danes že prevladuje situacijsko gledanje in organizatorji so si razmeroma enotni, da je to prava osnova za nadaljnji razvoj organizacijske vede. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki, ki skupaj z okoljem predstavljajo situacijske spremenljivke.

Najbolj pogoste situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo podjetja so (Rozman, 1993, str. 139):

- tehnologija v podjetju,
- okolje podjetja,
- velikost podjetja,
- cilji podjetja in
- zaposleni v podjetju.

**Tehnologija** je znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. V ekonomskem razvoju vpliva tehnologija na dvig produktivnosti in zniževanje stroškov v gospodarstvu. Tehnologije delimo v tri osnovne skupine, in sicer v posamično, serijsko-množinsko in procesno. Določena tehnologija zahteva določeno organizacijo podjetja. Med seboj se razlikujejo v tehnični kompleksnosti, ki zajema obseg mehanizacije in predvidljivosti procesa (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140). V posamični tehnologiji je manj ravni managementa, obseg kontrole je majhen, formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so nizki. Podobno velja za procesno tehnologijo, le da se v primerjavi s posamično število ravni managementa podvoji. Nasprotno pa velja za množinsko tehnologijo, kjer je obseg nekvalificiranih delavcev največji. Določena tehnologija zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna zahtevata organsko organizacijsko strukturo, množinska pa mehanistično.

Vsako podjetje je dinamičen sistem, ki se spreminja oz. bi se moral spreminjati vzporedno s spremembami v svojem **okolju**. To spreminjanje ne sme biti prepuščeno slučajnostim, ampak

mora biti usmerjano. Vsako spreminjanje podjetja nujno zahteva odziv v organizaciji podjetja. Podjetja poslujejo v različnem okolju, ki se tudi za isto podjetje neprestano spreminja. Okolje lahko razdelimo na štiri osnovne skupine (Rozman, 1993, str. 77), ki se razlikujejo glede na obsežnost, število različnih vplivov in glede na velikost vplivov. Glede na število vplivov govorimo o enostavnem in kompleksnem okolju, glede na velikost vplivov pa o stabilnem in dinamičnem okolju. Enostavno in stabilno okolje je gotovo in predvidljivo, kompleksno in dinamično okolje pa je negotovo. Za stabilno okolje je značilna mehanistična organizacija, za nestabilno okolje pa organska organizacija. Za preučevanje organizacije podjetja je torej pomembna zlasti povezava med negotovostjo okolja in podjetjem.

Organizacija podjetja je v veliki meri odvisna od **velikosti podjetja**. Velika podjetja so po navadi bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko ravnmi in oddelki, s specialisti, večjo kontrolo itd. Weber, ki je preučeval velika podjetja, je zanje predlagal birokratsko organizacijo (Rozman, 1993, str. 143). Večje podjetje je povezano z večjo stopnjo notranje specializacije, večjim številom uporabljenih »birokratskih« instrumentov koordinacije (planiranja, programiranja itd.) in večjo stopnjo delegiranja odločitev. Velikost podjetja je relativen pojem, kar pomeni (Rozman, 2000, str. 47–48), da je potrebno upoštevati, v kateri dejavnosti podjetje deluje. V vsakem primeru z rastjo podjetja pridobivajo možnosti uspešnejšega poslovanja.

**Cilji** pomenijo zaželeno stanje, doseganje ciljev pa predstavlja uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Cilje lahko ločimo na cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje. Najpomembnejši cilj poslovanja je rentabilnost podjetja. Cilji podjetja se razlikujejo tudi glede na ročnost. Doseganje kratkoročnih ciljev poslovanja je prisotno v večji meri v mehanistični strukturi. Sistemski cilji, ki so povezani z dolgoročnim gledanjem in so predvsem povezani z izobraževanjem zaposlenih, poudarjanjem inovativnosti, razvijanjem informacijskih sistemov itd., pa zahtevajo pretežno organsko strukturo. Procesni cilji so bolj povezani z organizacijo kot s podjetjem in z njimi ugotavljamo učinkovitost organizacije. Taki cilji so: skrb za podrejene, timsko delo, sodelovanje, obseg in smer komuniciranja, delitev skupnih vrednot in podobno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144).

**Strategije**, kot pot za doseganje ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144), morajo biti usklajene z organizacijo podjetja, kajti v nasprotnem primeru lahko prihaja do precejšnjih težav. Različne strategije zahtevajo različno organizacijo. Tako na primer strategiji povečanja obsega proizvodnje ustreza poslovno-funkcijska organizacijska oblika, strategiji pridobivanja novih trgov ustreza funkcijska organizacijska oblika ali produktno- matrična, strategiji diverzifikacije izdelkov pa ustreza decentralizirana organizacijska oblika. Strateške usmeritve v povečevanje količin in trga zahtevajo bolj mehanistično organizacijo, usmeritve v različnost, zlasti horizontalno, pa zahtevajo pretežno organsko organizacijo.

**Ljudje** so jedro vsakega podjetja in njegove organizacije in brez njih je vsaka organizacijska oblika le mrtva in prazna lupina (Tavčar, 2001, str. 112). Organizacijo podjetja uveljavljajo najprej s pridobivanjem kadrov (Rozman, 1993, str. 78), ki bodo najustrezneje odigrali zamišljene vloge. Zato je treba že ob načrtovanju organizacije, vsaj v določeni meri, upoštevati

razpoložljive zaposlene. Manj kvalificirani, manj samostojni zaposleni narekujejo potrebo po mehanistični organizaciji. Bolj samostojni, na tveganje pripravljeni sodelavci zahtevajo pretežno organsko organizacijo. V organizaciji se tvorijo razmerja in strukture in le-te zahtevajo ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144).

Glede na značilnosti situacijskih spremenljivk lahko sklepamo, ali je organizacija mehanska ali organska. V nadaljevanju bom razložila, v kakšnih razmerah se pojavlja vsaka od oblik.

### 2.3. ORGANSKA IN MEHANISTIČNA ORGANIZACIJA

Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacije dveh temeljnih modelov organizacije. To sta mehanistični in organski model organizacije. V tem poglavju bom povzela bistvene značilnosti obeh organizacij in pojasnila, za kakšne razmere je posamezna oblika bolj primerna. Od značilnosti okolja, v katerem podjetja poslujejo, je odvisno, kateri od modelov oziroma njuna kombinacija se bo uporabila.

Okolje, ki je stabilno in preprosto, omogoča formalizacijo, specializacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Za podjetje v takem okolju je značilna mehanistična organizacija, medtem ko je za podjetje v nestabilnem in kompleksnem okolju značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem (Rozman, 1993, str. 142).

Mehanska oziroma **mehanistična organizacija** je učinkovita v razmerah dokaj stabilnega trga in za ustaljeno tehnologijo. V takih okoliščinah najbolj ustreza programirano delo po vzorcu birokratske organizacije. Birokratsko organizacijo, ki sodi med klasične organizacijske teorije, je preučeval Max Weber (1864–1920). K birokratski organizaciji težijo organizacije z masovno proizvodnjo. Za to proizvodnjo je značilna standardizacija vseh postopkov. Tudi znanje, potrebno za vodenje takšne organizacije, je standardizirano. Celotno delovanje temelji na tehničnih pravilih, vse je vnaprej točno določeno. Pristojnosti, odgovornosti, tehnične metode in postopki, ki so vezani na vsako nalogo, so natančno opredeljeni. Komunikacije med ravnatelji in zaposlenimi imajo poudarek na vertikalnosti. Delovanje podjetja in obnašanje zaposlenih je uravnavano na osnovi navodil in odločitev, ki jih sprejemajo nadrejeni. Zato je treba poznati predvsem pravila in njihovo uporabo. Takšna proizvodnja pa potrebuje dokaj stabilno okolje (Ivanko, 1982, str. 106). Birokratska teorija organizacije vsebuje sestavine, ki jih srečamo še danes v vseh velikih sistemih in kompliciranih organizacijah. Seveda v različnih stopnjah (Kavčič, 1991, str. 60).

**Organska organizacija** se je sposobna hitreje prilagajati spremembam in je zato najučinkovitejša v primeru, ko je okolje podjetja nestabilno oziroma spremenljivo, ali v razmerah nenehnih tehnoloških in drugih sprememb znotraj podjetja. Današnje nestabilne in spremenjene razmere dela in poslovanja obvladujejo naslednje tri sile (Ivanko, 2000, str. 2): odjemalci, ki prevzemajo pobudo, konkurenca, ki se krepi, in spremembe, ki postajajo stalnica.



Za organski model organizacije je značilna manj podrobna delitev dela in manjša stopnja formalizacije odnosov med udeleženci podjetja. Organska organizacija je prilagodljiva, med organizacijskimi ravnmi nima večjih pregrad, dobro izrablja znanja posameznika v podjetju. Komunikacije med zaposlenimi so bolj podobne horizontalnim posvetovanjem kot vertikalnemu delegiranju. V organski organizaciji delovna mesta niso natančno opredeljena in ob nenadni spremembi sprejmejo nove delovne naloge vsi zaposleni. Takšno podjetje nima strogih formalnih pravil delovanja.

Okolje diktira stopnjo prilagodljivosti, ki je za podjetja najbolj primerna. To je zelena stopnja fleksibilnosti, ki pa se ne nujno ujema z dejansko stopnjo fleksibilnosti organizacij. Da bi podjetja uspešno delovala v določenem okolju, morajo čim bolj uskladiti zeleno in dejansko stopnjo fleksibilnosti.

## 2.4. ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE

Organizacijo opisujemo z organizacijskimi spremenljivkami. Organizacijske spremenljivke morajo biti v harmoniji tako med seboj kot tudi s situacijskimi spremenljivkami. Najpogosteje omenjane organizacijske spremenljivke so (Rozman, 1993, str. 145):

- formalizacija,
- specializacija,
- standardizacija,
- hierarhija avtoritete,
- centralizacija,
- kompleksnost,
- profesionalizacija,
- kadrovska konfiguracija.

**Formalizacija** pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna; manj kot jih je, bolj je neformalna. Velika podjetja bodo pogosteje bolj formalizirana kot pa majhna.

**Specializacija** ali tehnična delitev dela je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in narobe. Pomeni tudi večje število različnih delovnih mest. Vidna je iz opisov delovnih mest.

**Standardizacija** pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja, na različnih lokacijah.

**Hierarhija avtoritete** določa, kdo komu poroča in kdo je komu odgovoren. Obenem določa širino in razpon kontrole: koliko ljudem je kdo nadrejen. Na vrhu je po navadi manj podrejenih, spodaj pa več. S tem je povezana organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena. Opaziti je težnjo po sploščevanju piramide.

**Kompleksnost** se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju. Horizontalna pomeni število oddelkov na določeni ravni ali kar število delovnih mest. Prostorska je obstoj ene ali več lokacij. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo.

**Centralizacija** se nanaša na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Več kot je odločitev decentraliziranih, delegiranih nižje, nižje ravni rešujejo svoje probleme same.

**Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas. Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih.

**Kadrovska struktura** pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno.

## 2.5. SODOBNE OBLIKE ORGANIZACIJE

Nemogoče je določiti univerzalno idealno organizacijo, ker je vsako podjetje odvisno od vplivov okolja, v katerem deluje, tehnologije in še mnogih drugih dejavnikov. Da bi se podjetja uspešno prilagodila spremembam v današnjem dinamičnem in zapletenem okolju in dosegla želeno stopnjo fleksibilnosti, morajo preoblikovati svojo organizacijsko obliko. V Tabeli 1 so prikazani premiki dejavnikov od starih k novim oblikam organizacije.

Tabela 1: Dejavniki uspeha starih in novih organizacij s pripadajočimi kriteriji

| Stari dejavniki uspeha   | Novi dejavniki uspeha  |
|--|--|
| <b>VELIKOST:</b><br>Večja kot je organizacija, lažje je proizvajala in ponujala proizvode; bila je finančno močnejša in je zato lažje pridobivala finančne vire. | <b>HITROST:</b><br>V vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja; hitre storitve kupcem, hitro lansiranje novosti. Zaradi togosti večje organizacije težje sledijo novostim.                        |
| <b>JASNOST VLOG:</b><br>Vsak zaposleni v podjetju ima jasno določen položaj, opisane naloge in pripadajočo avtoriteto.   | <b>FLEKSIBILNOST:</b><br>Ljudje izvajajo več del in so naklonjeni učenju novih veščin.   |
| <b>SPECIALIZACIJA:</b><br>Z delitvijo dela so ustvarjene specialne funkcije in službe, v katerih se nahajajo specialisti za posamezne naloge.                    | <b>INTEGRACIJA:</b><br>Grupiranje nalog, tesno horizontalno sodelovanje na vseh področjih, formiranje enotnih procesov z več timi.   |
| <b>KONTROLA:</b><br>Da bi vse to uspešno funkcioniralo, se vzpostavijo razni formalni kontrolni mehanizmi.   | <b>INOVACIJA:</b><br>Kontinuirano iskanje novega, drugačnega, še nezamišljenega. Zahteva se kreativnost, izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblašeni za delovanje in akcije brez posebnih kontrol. |

Vir: Vila, 2000, str. 165.

V zadnjem času se organizacijske oblike vse bolj oddaljujejo od klasičnega, togega, visoko hierarhičnega in neelastičnega modela. Odlikujejo jih sodobna načela, ki pripomorejo k hitri odzivnosti, prisotno je nenehno učenje, izpopolnjevanje in inovativnost. Organizacijska struktura in kultura prehajata iz strukturnega pogleda k procesnemu, od delitve dela k združevanju. Število hierarhičnih ravni se znižuje, vse več je poudarka na tiskem delu (Bizjak, 1999, str. 34).

**Procesna organizacija** je odgovor strogo razdeljeni, oddelčni, visoko hierarhični, vertikalno usmerjeni, mehanistični organizaciji in je njeno pravo nasprotje. Gre za oblikovanje samouravnajočih multifunkcionalnih timov okoli ključnih procesov, ki nosijo vrednost za uporabnika. Osnova organizacije je proces. Med funkcijami, oddelki in posameznimi službami ne obstajajo jasne meje. V procesni organizaciji se podjetje deli na procese in ni več delitve dela, specialiste pa zamenjajo generalisti. Delovnim mestom je pripisanih več različnih nalog, ki so široko opredeljene. Zaposleni iz različnih oddelkov so dodeljeni različnim procesom, ki prinašajo vrednost za odjemalce. Odločitve, ki so povezane z delovnimi nalogami, sprejemajo posamezniki na najnižji ravni. Rezultat procesne organizacije je prehod iz vertikalne organiziranosti v horizontalno, ki ima tri hierarhične ravni: ravnatelj, lastniki procesov in člani procesnih timov, ki so lahko stalni ali se oblikujejo in razdirajo po potrebi. Procesna organizacija je organska organizacija.

Podjetja se morajo na nove izzive okolja odzivati na vedno bolj izviren način, kar zahteva vedno bolj poglobljena in široka znanja zaposlenih. **Učeča se združba** je organizacijski pristop, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj in permanentno učenje vseh zaposlenih. Koncept učeče se organizacije kot mehak pristop k spreminjanju organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa. Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki traja več let. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji podjetja, kar se posledično odrazi v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture. Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podpora okolja, ki vzpodbujajo neprestano učenje, izmenjavo znanja, tisko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika, ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih in podobno (Dimovski et al., 2005, str. 25–26).

**Mrežna organizacija** postavlja v ospredje povezovanje med podjetji oziroma pravnimi osebami. Gre pravzaprav za mrežo združb, ki so povezane in bolj ali manj stalno ali pa celo samo po potrebi sodelujejo med seboj. Smiselno je, da podjetje izloči vse dejavnosti, v katerih nima konkurenčne prednosti in prepusti njihovo izvajanje zunanjim izvajalcem. S skupnim nastopom dveh ali več podjetij lahko sleherno podjetje izkorišča konkurenčne prednosti partnerskih organizacij. Značilnosti takšnih organizacij so decentralizacija odločanja, razpršenost moči in participativno vodenje. Taka organizacija lahko prinese povezanim podjetjem veliko koristi, kot so skupen razvoj izdelkov in tehnologij, delitev stroškov in tveganj pa tudi dobička. Medsebojno usklajevanje poteka tako s pomočjo hierarhičnih kot tihih razmerij. Med organizacijami je tesna in trajna povezanost, vendar so sodelujoče organizacije gospodarsko samostojne.

Medorganizacijske povezave temeljijo na procesih. Mrežna organizacija je primerna za razmere, ko se trg in tehnologija pogosto spreminjata.

Poleg navedenih oblik organizacijskih struktur se v uspešnih podjetjih vse bolj uveljavljajo principi timskega dela. *Timsko delo* predstavlja izvajanje določene naloge s pomočjo skupine strokovnjakov z različnih strokovnih področij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 108). Prednosti takega načina dela so v tem, da se aktivira celotni ustvarjalni potencial posameznika, prednosti in slabosti posameznih članov se medsebojno izravnavajo, kakovost odločitev je bistveno večja, izboljšajo se komunikacijske poti in poveča se fleksibilnost podjetja. Med slabostmi pa najdemo visoke stroške uvajanja in izobraževanja, nejasna razmejitev odgovornosti, neupoštevanje individualizma, velike izgube časa zaradi razprav v skupini, osamosvojitve timov in odtujitev od problemov. Kljub pomanjkljivostim so se timi izkazali za učinkovit način dela.

## **2.6. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo sodelovati (Možina, 1994, str. 630). Sestavni deli neke skupine kot tudi celotne organizacije so norme, vrednote, stališča, interakcije, občutki in podobno. Skupku teh sestavin vedenja pravimo kultura.

Podobno opredelitev podaja tudi Rozman (2000, str. 134), ki pojasnjuje kulturo podjetja kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja. Pomembnost obravnavanja kulture podjetja izhaja iz dejstva, da ta pomembno vpliva na uspešnost podjetja.

Procesi nastajanja in procesi spreminjanja kulture podjetja trajajo tudi po več let, kar pomeni pomembnost upoštevanja časovnega horizonta kulture podjetja. Ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje kulturo podjetja oz. ima največji vpliv na njeno oblikovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 168). Ravnatelji morajo najprej sami dajati zgled moralnega in etičnega vedenja, kajti zgledi je eno najpomembnejših sredstev vplivanja. Zaposleni namreč počnejo tisto, kar jim narekuje splošno sprejeti sistem vrednot in odnosov v podjetju, oz. z drugimi besedami, zaposleni počnejo tisto, kar jim narekujejo uveljavljena kulturna razmerja v podjetju. Ravnateljstvo z vodenjem na osnovi morale in etike oblikuje moralno poslovno politiko in temu primerno vodenje na podlagi zaupanja in spoštovanja.

Ravnateljstvo podjetja ima na voljo različne mehanizme, s katerimi neposredno oblikuje proces oblikovanja in spreminjanja kulture v podjetju, npr.: kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje ipd. Seveda pa kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja, zato je kultura podjetja odraz vseh zaposlenih v podjetju.

Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti. Kultura in strategija podjetja morata biti skladni, v nasprotnem primeru mora ravnateljstvo ukrepati in primerno spremeniti kulturo podjetja.

### **3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE**

Oblikovanje organizacije pomeni vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Oblikovanje organizacijske strukture vsebuje oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celotnega podjetja. Spreminjanje obstoječe organizacije pa je njeno preoblikovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 184).

Organizacija podjetja ni statična, ampak se nenehno prilagaja spremembam v zunanjem okolju zaradi nove zakonodaje, spreminjanja potreb kupcev, tehnološkega napredka itd. Spreminjanje organizacije podjetja je zelo pomembno, ker pospešuje rast in produktivnost, izboljšuje rezultate šibkejših delov podjetja, koncentrira vire na prednostnih ciljnih ter usposablja ravnatelje za prilagoditev novim razmeram (Harvey, Brown, 1988, str. 2–7).

Rozman spreminjanje organizacije opredeli kot oddaljevanje organizacije združbe od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost podjetja. Spremembe organizacije povzročajo zunanji razlogi, kot so: konkurenca, vključevanje v gospodarske in politične zveze, raznolikost delovne sile, spreminjanje demografske strukture kupcev in spreminjanje moralnih norm (Rozman, 2000, str. 121). Našteti elementi povzročijo spremembo situacijskih spremenljivk organizacije (tehnologije v podjetju, poslovnega okolja podjetja, velikosti podjetja, ciljev in strategij podjetja in zaposlenih v podjetju) in s tem potrebo po prilagajanju obstoječe organizacijske strukture novim razmeram z namenom, da bi podjetje še naprej uspešno poslovalo.

Mihelčič (Mihelčič, 2001, str. 98–105) poleg zunanjih razlogov za spreminjanje organizacije navaja tudi notranje vzroke (nujnost spremembe poslovnih izidov, sprememba ravnateljevalnega sloga, premik proizvodov ali storitev podjetja v naslednjo stopnjo življenjskega cikla), kar vpliva predvsem na situacijski spremenljivki okolje podjetja ter poslovna strategija (nadomestitev strategije nizkih stroškov in cen s strategijo kakovosti, večje razumevanje in spoštovanje potreb uporabnikov). Spremenjenim situacijskim spremenljivkam je treba prilagoditi organizacijo, da bi znižali stroške ustvarjanja poslovnih učinkov in transakcijske stroške. Podjetje se mora prilagoditi spremenjenim razmeram, drugače lahko ogrozi svoj obstoj. Po drugi strani pa spremembe, ki zahtevajo spreminjanje podjetij in njihove organizacije, omogočajo podjetjem tudi večje možnosti razvoja. To je priložnost, da temeljito razmislijo in ponovno oblikujejo svojo organizacijo.

### 3.1. RAZLOGI ZA SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Spremenjeni načini življenja in dela ter spremenjeno okolje zahtevajo spremenjene izdelke in storitve; zahtevajo drugačno organizacijo. Kar pomeni, da se mora organizacija v boju za preživetje in uspeh nenehno prilagajati in slediti okolju oziroma se spreminjati. Spreminjanje organizacije predstavlja zelo kompleksen problem. Misli je potrebno usmeriti v prihodnost, ker morajo biti spremembe pravočasno izvedene in na te spremembe se mora organizacija tudi pravočasno prilagoditi. Slednje dejanje je velikokrat precej težavno. V današnjem tržnem svetu prihaja vse hitreje do sprememb, zato so procesi spreminjanja organizacije vse krajši. V boju s konkurenco se podjetja ne le prilagajajo spremembam, ampak jih tudi sama ustvarjajo.

Organizacija dolgoročno ne preživi in ne more biti uspešna, če se ne spreminja (Tavčar, 2001, str. 113). Obstoječe temeljne zmožnosti ji omogočajo uspešnost v sedanjih, ne pa tudi v prihodnjih menjalnih razmerjih z udeleženci. Management mora zato nenehno snovati nove konkurenčne prednosti, da bi v prihodnje dosegel zadovoljivo uspešnost. To snovanje je spreminjanje. Spreminjanje je temeljna in nepogrešljiva značilnost vsakega podjetja. Obvladovanje sprememb na področju organizacije podjetja je zelo kompleksno, kar je posledica številnih sestavin organizacije in različnih interesov udeležencev, vzročno-posledičnih razmerij med temi sestavinami in interesi ter spremenljivosti teh sestavin in interesov v času.

Danes so spremembe zaradi spreminjajočega okolja nujno potrebne za razvoj. Vendar pa ljudje po navadi niso naklonjeni spremembam, ker pomenijo tveganje. V praksi podjetij pa so prisotni tudi primeri prepogostega izvajanja sprememb oz. primeri izvajanja sprememb, ko te sploh niso potrebne. Mihelčič (Mihelčič, 2001, str. 99) namreč ugotavlja, da nekateri ravnatelji organizacijske spremembe potrebujejo, ker se s tem želijo izogniti kritiki o svoji nedelavnosti. Želijo se namreč izogibati prvi črti »bojišča« združbe, to je stikom z uporabniki poslovnih učinkov podjetja, zato morajo svoj pomen dokazovati kako drugače.

Razlogi za spremembe so zunanji ali notranji dejavniki, ki pripomorejo k uvedbi spremembe ne glede na to, ali jo dojemajo kot potrebo, priložnost ali grožnjo (Grundy, 1993, str. 24). Grundy kot zunanje razloge navaja spremembe v konkurenčnih silah, spremembe v pričakovanih uporabnikov, spreminjanje standardov in tehnološke spremembe. Notranji razlogi pa so prihod novih vodilnih delavcev in zmanjšanje produktivnosti (Grundy, 1993, str. 54). Taka definicija govori o nujnosti sprememb v primeru, ko se spremenijo situacijske spremenljivke, in je v skladu s tako imenovano situacijsko teorijo.

Najbolj težaven del spreminjanja organizacije je uvajanje sprememb; torej prehod iz starega na novo stanje. Ljudje se sprememb bojijo, ker mislijo, da bodo poslabšale njihov položaj. Zato ravnatelji pogosto zavirajo spremembe. Prav ravnatelji pa predstavljajo tisti del zaposlenih v podjetju, ki mora pri uvajanju sprememb odigrati ključno vlogo.

### 3.2. NAČINI SPREMINJANJA ORGANIZACIJE

Način spreminjanja organizacije je odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Pristope za spreminjanje organizacije v osnovi delimo na mehke in trde (Strebel, 1980, str. 91). Mehki načini spreminjanja organizacije so zvezni, netvegani in evolucijski. Pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe kot tudi odpori proti spremembam majhni in ko ima podjetje za prilagoditev spremembam še dovolj časa. Trdi načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe veliki, tako kot tudi odpori proti spremembam, in ko je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek. Tipičen predstavnik trdega način spreminjanja organizacije je reinženiring, ki pomeni celovito preoblikovanje poslovnega procesa in s tem vseh njegovih temeljnih poslovnih funkcij s ciljem radikalnega izboljšanja konkurenčne sposobnosti poslovnega sistema. Med mehke načine spreminjanja organizacije pa uvrščamo strateški management, celovito obvladovanje kakovosti, upravljanje z znanjem, učečo se organizacijo ipd.

Spreminjanje organizacije podjetja lahko poteka postopno s stalnim dopolnjevanjem in izboljševanjem obstoječega stanja ali pa preko nepredvidljivih, velikih sprememb, ki povzročajo popolnoma nov način dela v podjetju. Spremembe v organizaciji podjetja lahko glede na velikost in proces spreminjanja delimo na evolucijske in revolucionarne. (Rozman, 2000, str. 130).

**Evolucijske spremembe** dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k večji učinkovitosti: delati več in bolje. Med evolucijskimi pristopi so najpogostejši družbeno-tehnični sistemi spreminjanja in celovito ravnanje s kakovostjo.

**Teorija tehnične in družbene povezanosti** (Socio-Technical Systems Theory) ugotavlja, da je hkrati s tehničnimi spremembami treba izvajati tudi spremembe v odnosih med ljudmi, saj bo spreminjanje organizacije sicer neuspešno (Rozman, 2000, str. 131).

**Celovito ravnanje kakovosti** (Total Quality Management) je nenehno prizadevanje po spreminjanju, ki bo vodilo k vedno večji kakovosti proizvodov in storitev. Poleg sprememb v tehniki in tehnologiji, se spreminja tudi način dela zaposlenih (timsko delo v krožkih kakovosti), povečuje se sodelovanje med oddelki. Bistven je prehod iz kontroliranja in ukazovanja v svetovanje in podpiranje (Rozman, 2000, str. 131).

Podjetje uporablja **revolucionarne načine spreminjanja** organizacije takrat, ko se mora hitro odzvati na velike in nepričakovane spremembe v okolju. Namen revolucionarnih sprememb je delati drugače, delati nove stvari na povsem nov način. Med revolucionarne spremembe spada prenova poslovanja oziroma procesov, prenova organizacije in inoviranje (Rozman, 2000, str. 131–132).

**Pristop preнове procesov** (Business Process Reengineering) se oddalji od optimiranja v okviru posameznih delov organizacije. Spremembe se nanašajo na medsebojne odnose med oddelki in

povratno vplivajo tudi na spremembe posameznih delov organizacije z vidika proizvodov in storitev, kupcev in drugih deležnikov podjetja (Rozman, 2000, str. 132).

Prenova procesov povzroči spremembe v organizaciji, ki se odražajo na naslednje načine (Hammer, Champy, 1993, str. 59):

- več nalog se združi v eno, pri čemer podjetje odgovornost za celoten proces dodeli enemu zaposlenemu, ki je tudi edina kontaktna oseba za stranke,
- delavci začnejo sami sprejemati odločitve in kontrolirajo lastno delo, s tem pa se zmanjša število ravnateljev,
- procesi se začnejo izvajati vzporedno, kar zahteva večje usklajevanje dejavnosti, obstaja več različic procesov, ki so prilagojeni zahtevam različnih trgov,
- zmanjša se nadzor in soobstajajo centralizirane ter decentralizirane dejavnosti;
- delo se izvaja v podjetju tam, kjer je najbolj smiselno.

Reinženiring ne pomeni le manjših sprememb, temveč predstavlja korenito preoblikovanje obstoječega načina dela ali pogosto oblikovanje poslovnega procesa na popolnoma novih temeljih, s čimer se doseže znatno nižje stroške, višjo kakovost, boljši servis, hitrejšo odzivnost ipd. Predvsem zaradi radikalnega pristopa k spreminjanju podjetja pa lahko reinženiring povzroči tudi negativne učinke kot na primer: znižanje motivacije in inovativnosti, težje upravljanje spremenjenih procesov, ipd.

**Prestrukturiranje organizacije** se nanaša na ukinjanje in postavljanje oddelkov, spreminjanje organizacijskih ravni, prehod na timsko delo (Rozman, 2000, str. 132). V ozadju prestrukturiranja je pogosto odločitev glede obsega specializacije zaposlenih, čeprav poslovanje današnjih podjetij še vedno pretežno temelji na delitvi in specializaciji dela. Specializacija je posledica tehnične delitve dela v podjetju. Vzroki za specializacijo so: preobsežen fizični obseg naloge, zahtevana raznolikost potrebnega znanja, prevelik obseg potrebne kontrole za posameznika, potreba po povečanju učinkovitosti dela (Lipovec, 1997, str. 83). Vendar pa so podjetja prisiljena razmišljati o ponovnem združevanju delovnih nalog v povezane poslovne procese. Zaradi spremenjenega okolja, v katerem podjetje posluje, se pojavi potreba po prestrukturiranju organizacije. Stari načini dela, ki so bili primerni za razmere majhne konkurence in presežnega povpraševanja, niso več kompetentni za današnje dinamično in konkurenčno okolje.

V sedanjem dinamičnem okolju morajo podjetja povečati odzivnost na spremembe na trgu, prilagajati izdelke in storitve zahtevam posameznih kupcev in izboljšati kakovost, da bi lahko ohranila ali povečala svojo uspešnost. Vendar pa ima vsak pristop spreminjanja organizacije svoje prednosti in slabosti, zato ne obstaja najboljši način spreminjanja organizacije. Ravnatelji morajo sami ugotoviti, kdaj je najprimernejši trenutek za spreminjanje organizacije ter nato izbrati ustrezen pristop oziroma kombinacijo pristopov (Rozman, 2000, str. 125).



### 3.3. POMEN FLEKSIBILNOSTI ORGANIZACIJE

Spremembam v okolju se morajo prilagoditi vsa podjetja, ki želijo ohraniti položaj na trgu. Za tak maneuver pa mora imeti podjetje sposobnost prilagajanja spremembam oziroma mora biti fleksibilno. Različne organizacijske strukture so različno primerne za uvajanje sprememb (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 191). Tiste strukture, ki so organske, so prikladnejše kot pa mehanistične, saj imajo ravno organske strukture veliko zmožnost prilagajanja. Taka struktura je bolj fleksibilna pa tudi manj formalna, decentralizirana in s tem bolj ustrezna v spreminjajočem se okolju.

V preteklosti je bila najpomembnejša učinkovitost v smislu kvantitete, masovne proizvodnje, ekonomije obsega in visoke specializacije. Vladal je tako imenovan »trg prodajalcev«, kjer so prodajo narekovali ponudniki in za katerega se je zdelo, da ima neomejen potencial rasti. Standardizacija je bila predpogoj za učinkovitost. Optimiziranje je bilo prisotno le znotraj podjetja, medtem ko okolje in konkurenca nista predstavljala pomembnega vpliva na poslovanje. Vendar pa se je sčasoma vse obrnilo. V osemdesetih letih so se kupci začeli zavedati svojega vpliva in zahtevali več za svoj denar. Podjetja so bila prisiljena razmišljati tudi o kvaliteti in ne le o kvantiteti. Standardizacija ni bila več najbolj cenjena vrlina, ampak je prišla v ospredje odličnost, kar je pomenilo, da so kupci lahko za nižjo ceno dobili višjo kvaliteto. Kasneje tudi to ni bilo dovolj za uspeh, ampak je bilo treba imeti zadostno stopnjo fleksibilnosti, s katero se dosežejo vedno nove konkurenčne prednosti. »Bolj pomembno je dovolj dobro delati prave stvari ob pravem času kot delati napačne stvari dobro ali prave stvari ob napačnem času« (Volberda, 1999, str. 13).

Zgodil se je veliki preklap s »trga prodajalcev« na »trg kupcev«. Podjetja morajo biti zmožna ponuditi raznolike proizvode in storitve v majhnih količinah, prilagojenih posameznim kupcem in v čim krajšem času. Potrošniki pričakujejo zadovoljitev svojih individualnih potreb in hkrati razumno razmerje med kvaliteto in ceno. Lahko rečem, da je današnji potrošnik zahteven kupec.

Tradicionalne organizacijske oblike so delovale dobro v dokaj stabilnem okolju, ki je značilnost bližnje preteklosti. Globalizacija trga, hitre tehnološke spremembe, krajšanje življenjskega cikla proizvodov in storitev ter bolj agresivna konkurenca so radikalno spremenili pravila tekmovanja na trgu po letu 1990. Konkurenčne sile so prisilile podjetja v »eksperimentiranje«, ki niso v skladu s tradicionalno organizacijo. V boju za nadzor nad tržiščem morajo podjetja stalno razvijati prednosti. Ta dinamičen proces pa zahteva nove organizacijske oblike, ki so zmožne odkriti in razviti nove priložnosti na učinkovit način. Posledica takšnih prilagajanj je sploščena organizacijska struktura, reinženiring poslovnega procesa, zunanje najemanje posameznih storitev (outsourcing), multifunkcijski projektni timi, večji vpliv in pomen zaposlenih z širokim znanjem, razvit informacijski sistem in podobno.

Tradicionalna oziroma birokratska organizacija bistveno zmanjša zmožnost podjetja, da bi se odzivalo na rastočo konkurenco in je zato povsem neprimerna za današnje okolje. Nasprotno se fleksibilna podjetja lahko na primeren način in v kratkem času prilagodijo veliki količini

sprememb. Organizacija torej ne more preživeti brez sprememb znotraj sebe, ki ji omogočajo večjo prilagodljivost na spremembe v okolju, na drugi strani pa mora biti tudi dovolj stabilna, da lahko spremembe, ki jih uvede, tudi razvije in izkoristi. Tu pride do nasprotujočih si učinkov. Prevelika fleksibilnost lahko vodi do manjše učinkovitosti in kvalitete. Zato mora podjetje poiskati neko ravnovesje v fleksibilnosti organizacije glede na spremenljivost okolja.

V preteklosti je veljalo, da se fleksibilnost in učinkovitost po določeni ravni fleksibilnosti medsebojno izključujeta. Vendar pa to ne velja v vseh primerih.

Eden takih primerov so spremembe oziroma razvoj tehnologije in informacijske tehnologije, ki pripomore k fleksibilnosti, hkrati pa tudi k učinkovitosti. Razvita tehnologija omogoča raznolikost in krajša čas, potreben za razvoj in uvedbo novih proizvodov in storitev. Tako lahko storitvena podjetja, namesto ene univerzalne, razvijejo širok spekter storitev, prilagojen posameznim željam odjemalcev, in jih v najkrajšem času uvedejo na trg.

Drugi dejavnik pa je sprememba na trgu dela. Podjetja, ki dajejo svojim zaposlenim več svobode in vpliva na samo poslovanje podjetja, so bolj fleksibilna. Zaposleni imajo večjo odgovornost in tudi zmožnost odločanja v zvezi z nalogami, ki so jim dodeljene, in s tem tudi samokontrolo. Tako pa se bistveno poveča kvaliteta poslovanja podjetja. Zaposleni lahko participirajo pri večjem številu nalog, kar zmanjša probleme v zvezi s koordinacijo in komunikacijo. Specializirani delavci postanejo generalisti s širokimi znanji in timskim duhom. Centralizacija odločanja se razprši na nižje ravni. Taka fleksibilnost zvišuje kvaliteto, s tem ko imajo delavci možnost participacije pri pomembnih odločitvah in ko imajo večjo avtoriteto in odgovornost.

V današnjem okolju so namesto kompleksnih struktur z enostavnimi nalogami zaželeno enostavne strukture s kompleksnimi nalogami (Volberda, 1999, str. 17).

Tudi če se zgornja primera zdita idealna rešitev problema, imata svoje pomanjkljivosti. Avtonomija posameznih delavcev zahteva multipla znanja in sposobnosti, to pa pomeni dodatne stroške za podjetje. Razvoj nove tehnologije je po navadi tudi zelo drag in zahteva velika finančna vlaganja v tehnologijo in učenje.

Tabela 2: Kriterij delitve fleksibilnosti

|                      | Nivo uresničevanja odločitev | Ročnost | Vrsta sprememb                 |
|----------------------|------------------------------|---------|--------------------------------|
| Vrsta fleksibilnosti | operativni                   | kratka  | stabilno okolje                |
|                      | organizacijski               | srednja | spremembe v neposrednem okolju |
|                      | strateški                    | dolga   | spremembe v posrednem okolju   |

Vir: Volberda, 1999, str. 94.

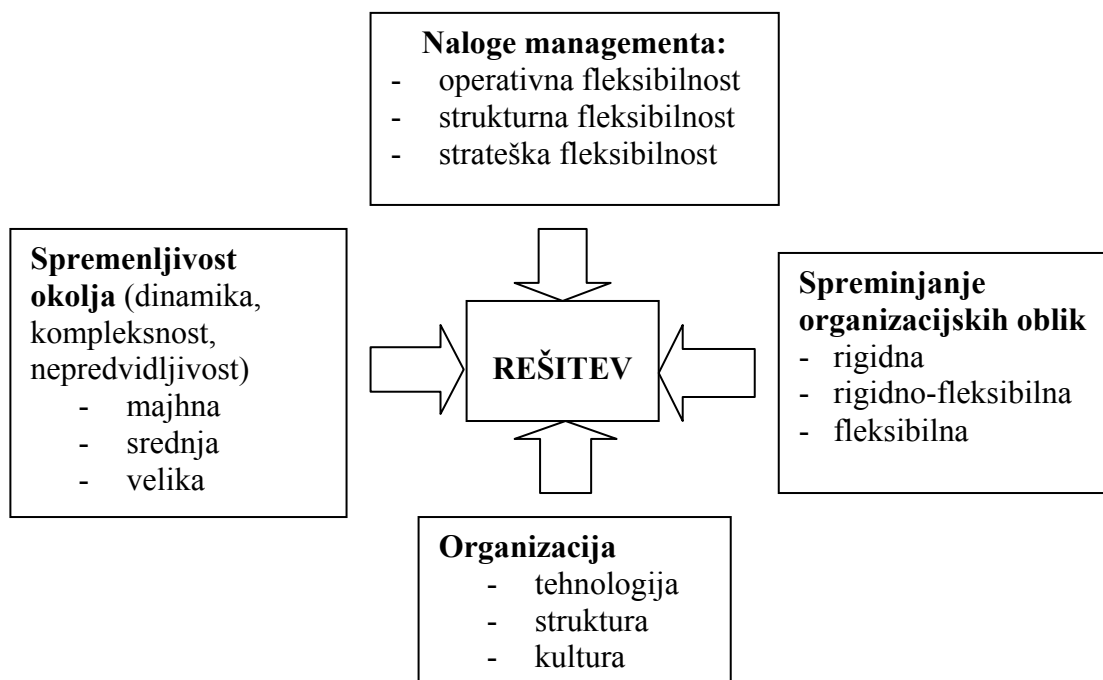
Fleksibilnost se razlikuje glede na različne nivoje v podjetju, na katerih se izvajajo sprejete odločitve, glede na ročnost in glede na spremembe v okolju. Povezanost teh treh kriterijev je prikazana v Tabeli 2 na strani 15. Vendar pa se ne pojavljajo vedno v taki zvezi, ampak izjemoma tudi v drugačni kombinaciji.

### 3.4. PARADOKS FLEKSIBILNOSTI

Okolje terja od organizacije določeno stopnjo fleksibilnosti. Na splošno velja, da zahteva večja negotovost okolja višjo stopnjo fleksibilnosti podjetja. Fleksibilnost organizacije pa ni nujno usklajena z želeno stopnjo fleksibilnosti. Le podjetje, ki bo uskladilo svojo fleksibilnost s tisto, ki jo okolje zahteva, bo lahko uspešno. Ob tem pa ne smemo zanemariti dejstva, da lahko prevelika fleksibilnost vodi v zmanjšanje učinkovitosti. Struktura, ki po eni strani zavira fleksibilnost, določa pravila in načine izvajanja nalog in tako predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije.

Prevelika fleksibilnost podjetja pomeni njegovo neobvladljivost in vodi v kaotično organizacijo. To je t. i. paradoks fleksibilnosti. Njegova rešitev pa predstavlja pravilna kombinacija elementov prikazanih v spodnji sliki.

Slika 1: Rešitev paradoksa fleksibilnosti



Vir: Volberda, 1999, str. 204.

Model obravnava rešitev paradoksa fleksibilnosti kot kombinacijo sposobnega vodstva in ustrezne organizacije.

Fleksibilnost je:

1. *naloga managementa*: Ali so vodilni zmožni odreagirati ob pravem času in na pravi način? Vprašanje se nanaša na sposobnosti managementa.

2. *vprašanje oblikovanja organizacije*: Ali je organizacija zmožna odreagirati ob pravem času in na pravi način? To je vprašanje stabilnosti ali spremenljivosti organizacije.

Management mora razviti dinamične zmožnosti, ki omogočajo fleksibilnost. Podjetje pa mora imeti ustrezno organizacijsko obliko, da lahko udejanji te zmožnosti.

Predpostavke modela:

- raven fleksibilnosti organizacije ustreza stopnji turbulentnosti okolja,
- za dosego ustrezne fleksibilnosti mora organizacijska oblika dopuščati zadosten potencial za razvoj fleksibilnosti,
- fleksibilnost in ustreznost organizacijske oblike morata biti vedno skladni s stopnjo spremenljivosti okolja.

Prva predpostavka se nanaša na naloge managementa, ki jih ta ima pri zagotavljanju ustrezne fleksibilnosti. Druga odseva potrebno organizacijsko obliko, tretja pa nakazuje težo usklajevanja prvih dveh.

Da bi lahko poiskali optimalno ravnovesje med spremenljivostjo okolja in fleksibilnostjo organizacije, moramo najprej ovrednotiti vsakega od elementov. To bomo storili v nadaljevanju.

#### ***a) Spremenljivost okolja***

Spremenljivost okolja lahko merimo glede na tri faktorje (Volberda, 1999, str. 190): dinamiko, kompleksnost in nepredvidljivost. **Dinamika** nam pove intenziteto in pogostost sprememb. **Kompleksnost** nam pove število faktorjev v okolju, ki se spreminjajo, in njihovo medsebojno povezanost. Prva dva elementa sta lahko zanemarljiva v primeru, ko je **predvidljivost** okolja velika. Ta pa je velika, ko se v okolju pojavljajo linearne in ciklične spremembe. Zaradi pomanjkljivih oziroma neustreznih informacij imamo največkrat opraviti z nepredvidljivim okoljem. Vsi trije faktorji skupaj nam povedo, da je okolje statično ali dinamično, enostavno ali kompleksno in predvidljivo ali nepredvidljivo. Ugotovljenim parametrom okolja morajo podjetja prilagoditi svojo organizacijo, tako da se njena fleksibilnost sklada s spremenljivostjo okolja.

#### ***b) Naloga managementa pri razvoju fleksibilnosti***

Fleksibilnost organizacije delimo na notranjo in zunanjo (Volberda, 1999, str 117). **Notranja fleksibilnost** pomeni sposobnost managementa prilagoditi poslovanje podjetja potrebam iz okolja, v katerem posluje. **Zunanja fleksibilnost** pa je managerska sposobnost vplivati na okolje, tako da bi bilo podjetje manj ranljivo na spremembe v okolju.

Iskanje in uvajanje fleksibilnosti v podjetje je naloga managementa, ki mora pravočasno ugotoviti preteče nevarnosti in priložnosti v okolju. Fleksibilnost se v podjetju pojavlja na

različnih nivojih in v različnih oblikah. Glede na spremenljivost okolja podjetje razvije primerno stopnjo fleksibilnosti.

Fleksibilnost organizacije glede na vrsto delimo na štiri dele (Volberda, 1999, str 116–120):

- **Stabilno stanje** predstavljajo statične procedure v podjetju, ki optimizirajo njegovo poslovanje, ko sta obseg in značilnost proizvodnje relativno stabilna skozi čas. V tem primeru težko govorimo o fleksibilnosti.
- **Operativna fleksibilnost** je sposobnost managementa, da prilagodi proizvodne zmožnosti v smislu hitrega reagiranja na povpraševanje po večjih količinah proizvodov ali storitev. Notranja fleksibilnost je npr. povečanje ali zmanjšanje proizvodnje, zunanja pa najem začasne delovne sile.
- **Fleksibilnost strukture** je managerska sposobnost prilagajanja organizacijske strukture spremembam iz okolja. Notranja fleksibilnost so na primer lahko horizontalna ali vertikalna razširitev delovnega mesta, spremembe v odgovornosti in avtoriteti, uvajanje projektnih teamov, preklap v tržno orientirano proizvodno in z vsem tem spremembe v delovni sili in opremi. Zunanja fleksibilnost strukture se kaže v sodelovanju z drugimi podjetji. Sem spada najemanje zunanjih storitev, medsebojne izmenjave informacij in podobno.
- **Strateška fleksibilnost** predstavlja sposobnost prilagajanja ciljev in strategij podjetja spremembam v okolju. Spremembe, povezane s to vrsto fleksibilnosti, so najbolj radikalne. To je na primer uvedba nove tehnologije ali popolna prenova proizvodov in storitev. Zunanja fleksibilnost pa je lahko vpliv na potrošnike prek promocije in reklame ali vpliv na konkurente prek tržne moči.

### 3.5. RAZVIJANJE FLEKSIBILNOSTI ORGANIZACIJE

Organizacija je fleksibilna toliko, kolikor je fleksibilna njena tehnologija, struktura in kultura. Nivo fleksibilnosti, ki ga organizacija želi doseči, je odvisen od spremenljivosti okolja, v katerem deluje. Ko je okolje stabilno, podjetju zadostuje operativna fleksibilnost. V spremenljivem okolju pa mora podjetje razviti višjo stopnjo fleksibilnosti; to je strukturno in strateško fleksibilnost.

Informacijska tehnologija, ki jo obravnavani zavarovalnici uporabljata, je zelo razvita in omogoča zadosten nivo fleksibilnosti glede na nivo želene fleksibilnosti organizacije. Zato bom podrobneje razčlenila le fleksibilnost organizacijske strukture in kulture.

#### *a) Fleksibilnost strukture*

Ko se v Tabeli 3 na strani 19 gibljemo od mehanistične proti organski organizaciji, narašča stopnja fleksibilnosti organizacijske strukture. Bolj kot je okolje spremenljivo, bolj se podjetje

nagiba k značilnostim posameznih spremenljivk, navedenim na desni strani, večja je stopnja fleksibilnosti in vse bolj postaja organizacija organska. Ker so nekatere značilnosti organizacije podrobno opisane v poglavju o organizacijskih spremenljivkah, bom na tem mestu predstavila le še manjkajoče.

Tabela 3: Značilnosti strukture

|   | Mehanistična                            | Organska     |
|---|---|--------------|
| <b>Oblika organizacijske strukture</b><br>- usmeritev<br>- število hierarhičnih ravni | funkcijska.....divizijska.....          | matrična     |
|   | v funkcijo.....v proizvod/storitev..... | v ciljni trg |
|   | veliko.....                             | majhno       |
| <b>Planiranje in kontrola</b>   | izpopolnjeno.....                       | grobo        |
| - specializacija  | velika.....                             | majhna       |
| - standardizacija   | visoka.....                             | nizka        |
| - formalizacija   | velika.....                             | majhna       |
| - profesionalizacija  | majhna.....                             | velika       |
| - centralizacija  | velika.....                             | majhna       |
| - hierarhija avtoritete   | nizka.....                              | visoka       |
| - sodelovanje   | majhno.....                             | veliko       |

Vir: Volberda, 1999, str. 138.

Sodelovanje oziroma participacija pove, kakšen vpliv imajo podrejeni na odločitve svojih nadrejenih. Podrejeni lahko podajo svoja mnenja, predloge in predstavijo argumente, ampak končno odločitev sprejme nadrejeni. Večja kot je participacija zaposlenih, večja je izmenjava informacij in iskanje konsenza pri odločitvah.

Način delitve nalog managerjev pove, za koliko nalog je kdo odgovoren in kako so vodilni porazdeljeni glede na naloge v podjetju. Pri visoki delitvi managerskega dela je vsak manager specializiran za določeno področje. Ko pride do nepredvidenih problemov, je potrebna dodatna koordinacija med različnimi področji problema, kar pa zahteva veliko časa. Delitev široke naloge v manjše dele omeji zmožnosti managerjev in povzroči dodatne stroške koordinacije. Nasprotno pomeni majhna delitev nalog vodilnih manjšo koordinacijo in hitrejše sprejemanje odločitev ter tako poveča fleksibilnost.

### ***b) Fleksibilnost kulture***

Za doseganje želene fleksibilnosti podjetja je, poleg fleksibilnosti organizacijske strukture, za podjetje pomembna tudi fleksibilnost organizacijske kulture.

Organizacijska kultura se lahko giblje od konzervativne do napredne (Volberda, 1999, str. 165). V tej smeri narašča fleksibilnost organizacijske kulture in s tem celotne organizacije. V konzervativni kulturi obstoječ sistem resno omejuje potencial fleksibilnosti, medtem ko napredna

kultura povečuje potencial fleksibilnosti. Na fleksibilnost organizacijske kulture vplivajo identiteta podjetja, vodenje podjetja, nenapisana pravila in zunanja orientiranost podjetja.

**Identiteta podjetja** pomeni splošno dojemanje organizacije; kaj organizacija sploh je in kako bi morala poslovati.

Pripadnost identiteti pove, kako pomembna je identiteta za podjetje. V podjetju z močno identiteto najdemo niz prepričanj, skupnih vrednot, skupni »jezik« in enake poglede na to, kaj je primerno obnašanje. Po drugi strani pa se vrednote lahko razhajajo ali pa so si celo nasprotujoče. Razpon pove, kakšen je razpon oziroma raznolikost prepričanj in vrednot.

Organizacija s homogeno identiteto ima enotno kulturo, ki zavira kreativnost in spremenljivost. Heterogena identiteta pa s svojo raznolikostjo subkultur vzpodbuja fleksibilnost.

Tabela 4: Značilnosti kulture

| ORGANIZACIJSKA KULTURA                 | Konzervativna                | Napredna                        |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| <b>Identiteta podjetja</b>             |                              |                                 |
| - pripadnost                           | močna.....                   | šibka                           |
| - razpon                               | ozek.....                    | širok                           |
| - homogenost                           | homogena.....                | heterogena                      |
| <b>Vodenje</b>                         |                              |                                 |
| - stil vodenja                         | poučen.....posvetovalen..... | participativen.....pooblaščenje |
| - pristop k planiranju                 | natančno.....                | bežno.....improvizirano         |
| - način vodenja                        | birokratski.....             | domiselni.....improviziran      |
| <b>Nenapisana pravila</b>              |                              |                                 |
| - prevlada                             | močna.....                   | šibka                           |
| - socializacija                        | majhna.....                  | velika                          |
| - razmerje formalno-dejansko obnašanje | jasno.....                   | dvoumno                         |
| - toleranca dvoumnosti                 | nizka.....                   | visoka                          |
| <b>Zunanja orientiranost</b>           |                              |                                 |
| - osredotočenost                       | koncentrirana.....           | srednjeročna.....dolgoročna     |
| - odprtost                             | omejena.....                 | odprta                          |
| - planiranje                           | zaviralno.....               | pasivno.....tvorno.....vzajemno |

Vir: Volberda, 1999, str. 165.

Management je z **vodenjem** podjetja ključnega pomena pri vzpostavljanju organizacijske kulture.

*Stil vodenja* se nanaša na to, ali je vodenje usmerjeno k nalogam ali v delo in zadovoljstvo delavcev. Pri prvem je poudarek na nalogi, komunikacija in nadzor ste enosmerna. Drugi pa je usmerjen v medčloveške odnose, komunikacija je dvosmerna, zaposleni pa tudi sodelujejo pri odločitvah. Stile vodenja lahko razdelimo na štiri pojavne oblike (Volberda, str. 171):

1. *poučen*: veliko navodil, malo sodelovanja, podrobna navodila o nalogah, skrben nadzor nad izvajanjem nalog,

2. *posvetovalen*: veliko navodil, veliko sodelovanja, sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, podrobno spremljanje izvajanja nalog,
3. *participativen*: malo navodil, veliko sodelovanja, skupno sprejemanje odločitev z zaposlenimi, direktna podpora pri izvajanju nalog,
4. *vodenje s pooblaščenjem*: malo navodil, malo sodelovanja, prelaganje odločitev in odgovornosti za odločitve na zaposlene.

*Pristop k planiranju* predstavlja prepričanje vodstva o tem, do katere mere je možno načrtovati razvoj organizacije.

Zelo podroben, pregleden in obsežen načrt temelji na obstoječih ciljih in strukturah. Primeren je takrat, ko je nivo negotovosti okolja nizek in podjetju zadostuje le operativna fleksibilnost, saj ne upošteva spremenljivosti okolja. Ukvarja se s kvantitativnimi in ne kvalitativnimi merili uspešnosti.

Kombinirano planiranje je način, pri katerem vodilni razvijejo temeljno dolgoročno vizijo, na kratek rok pa gredo korak za korakom, glede na trenutno situacijo.

Skrajna opcija je planiranje, pri katerem vse opcije ostajajo odprte. Na podlagi tekočih problemov se planiranje postavlja vedno znova in znova. Ta pristop, ki sicer omogoča zelo veliko fleksibilnost, lahko vodi v številne probleme.

*Način vodenja* pove stopnjo rutine ali improvizacije pri vodenju podjetja in je lahko:

- *birokratski*: osredotočenost na procedure in aktivnosti. Ta tip omogoča le operativno fleksibilnost, onemogoča pa vse ostale,
- *domiseln*: ugotavlja, da ni mogoče vsega vnaprej specificirati, vseeno pa za nekatere probleme uporablja že določena pravila. Omogoča strukturno fleksibilnost,
- *improviziran*: rutina zavira kreativnost in s tem fleksibilnost. Za nepredvidene probleme moramo imeti nove norme in vrednote, ki se vzpostavijo z improvizacijo. Le-ta omogoča strateško fleksibilnost.

**Nenapisana pravila** poleg ostalih treh faktorjev determinirajo potencial za razvoj fleksibilnosti. Prevlada pove, v kakšni meri vrednote in običaji določene poklicne skupine ljudi narekujejo nenapisana pravila. Meri se s številom zaposlenih z enako izobrazbo, enakimi izkušnjami in iste starosti.

Skozi socializacijo se širijo nenapisana pravila. Visoka stopnja socializacije se kaže v velikem številu nenapisanih pravil, medtem ko nizka stopnja socializacije pušča veliko manevrskega prostora in s tem viša fleksibilnost.

Razmerje formalno-dejansko obnašanje kaže, kakšen je odnos zaposlenih do formalnih pravil in kako jih dojemajo. Če je razmerje jasno, nenapisana pravila nikoli ne posegajo v formalna pravila. Zaposleni ne kršijo formalnih pravil, kar pa zatira fleksibilnost. Formalna in nenapisana



pravila se lahko prepletajo, dopolnjujejo in potrjujejo. Ko je razmerje dvoumno, so formalna pravila drugačna od nenapisanih ali pa si celo nasprotujejo.

Toleranca članov organizacije za nejasnosti pove, koliko maneverskega prostora dopuščajo nenapisana pravila. Ta pravila določajo meje zmožnosti organizacije, do katerih se lahko spopada s spremembami v okolju. Majhna toleranca pomeni, da člani preferirajo dobro definirana in nespremenljiva pravila dela. Ko je toleranca velika, nenapisana pravila dopuščajo visoko stopnjo svobode vsakega člana za interpretacijo pravil. To toleranco potrebuje podjetje za strateško fleksibilnost.

**Zunanja orientiranost** odraža prepričanja članov organizacije o odnosu organizacije do okolja. Zunanja orientiranost dopušča toliko fleksibilnosti, kolikor ji to omogočajo osredotočenost članov organizacije, odprtost in planirano obnašanje do okolja.

Osredotočenost pomeni časovni vidik skupnega videnja prihodnosti. Organizacija je lahko osredotočena le na kratkoročni razvoj s takojšnjimi rezultati ali pa gleda na daljši rok, kar pa zahteva zaznavanje šibkih in posrednih signalov iz okolja. Strateška fleksibilnost zahteva dolgoročno gledanje, za operativno fleksibilnost pa zadostuje kratkoročno.

Odprtost predstavlja stopnjo občutljivosti organizacije na zunanji razvoj, ki jo zaznavajo člani organizacije. Zaprtost pomeni, da organizacijo vidijo kot neobčutljivo na razvoj trga, spremembe tehnologije, vladne regulacije in podobno. Take organizacije imajo zelo jasne in fiksne cilje, glede na katere optimizirajo vse procese v organizaciji. Organizacija se ne odziva na okolje in je zaprta vase. Odprta organizacija se smatra za zelo občutljivo na zunanji razvoj. Za preživetje se mora nenehno prilagajati. Osredotočena je na produkt in ne na proces. Spremembe v produktu narekuje tržišče. Take organizacije so blizu kupcem in stalno spremljajo njihove odzive.

Planirano obnašanje odraža prepričanje članov organizacije o tem, do kakšne mere organizacija lahko kontrolira okolje oziroma je tarča njegovih vplivov. Prepričanje je lahko:

- *zaviralno*: organizacija se trudi obdržati obstoječe stanje. Zunanja orientiranost temelji na preteklosti,
- *pasivno*: organizacija vidi okolje kot neobvladljivo in zato ne reagira. Je pasivna, planiranje pa se zdi neučinkovito. Zunanje videnje temelji na sedanjosti,
- *tvorno*: organizacija poskuša predvideti prihodnost na podlagi trendov. Planiranje temelji na domnevah, zunanja orientiranost pa na domnevni prihodnosti,
- *interaktivno*: podjetje planira prihodnost neodvisno od preteklosti. Planiranje je usmerjeno v ustvarjanje idealizirane prihodnosti. Zunanja orientacija temelji na želeni prihodnosti.

## 4. ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI

### 4.1. OPREDELITEV ZAVAROVALNICE IN ZAVAROVALNIŠKIH STORITEV

Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti. Zavarovanje je gospodarska dejavnost, katere bistvo izvira iz uveljavljanja zakona velikih števil. Cilj vsakega zavarovanja je torej ustvarjanje gospodarske varnosti (Boncelj, 1983, str. 12) Za nastanek zavarovanja morajo biti izpolnjeni nekateri temeljni pogoji (Flis, 1999, str. 5):

- zadostna presežna vrednost,
- blagovno-denarno gospodarstvo,
- zadostna inteligenčna raven prebivalstva,
- razvoj za zavarovanje posebej pomembnih znanosti, kot so pravna, matematična in statistična znanost,
- zadostna množičnost istovrstnih ali vsaj podobnih nevarnostnih objektov ter
- splošna družbena, pravna in gospodarska urejenost družbe.

Zavarovanje ima tri temeljne naloge (Flis, 1999, str. 3):

- odstranjevanje motenj pri ekonomskem delovanju gospodarskih subjektov,
- preventivna in represivna dejavnost,
- nalaganje v varne sklade.

Glavni udeleženec zavarovalnega razmerja je zavarovatelj, saj brez njega zavarovanja ne bi bilo. Zavarovalnica ne proizvaja proizvodov, ampak **storitve**, za katere so značilne (Potočnik, 1998, str. 154-155) naslednje lastnosti: **neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost**. Neopredmetenost storitev pomeni, da jih ne moremo videti, dokler jih ne kupimo, njihova neločljivost pomeni, da storitve nastanejo in se porabijo praviloma hkrati, storitve se tudi razmeroma hitro spreminjajo in ne moremo jih skladiščiti.

Zavarovalnica si zagaranira varnost z zbiranjem finančnih sredstev ter njihovim nalaganjem, pri čemer mora upoštevati predvsem načelo varnosti in likvidnosti, varnost zavarovancev pa se zagotavlja s plačilom nevarnostnega dela premije, ki prispeva k pokrivanju škode. Premija je cena zavarovanja in je plačilo za nakup zavarovalniške storitve. Odškodnina je opredmetenje zavarovalne storitve in potrditev materialne varnosti zavarovancev.

### 4.2. ANALIZA OKOLJA

Na poslovanje slovenskih zavarovalnic vpliva tako okolje znotraj meja kot tudi okolje Evropske unije in preostalega sveta. Zaradi vse večje globalizacije so medsebojni vplivi gospodarstev različnih držav vse večji. Močnejše kot je gospodarstvo, večji neposreden ali posreden vpliv ima

na ostale države. Ker je slovensko gospodarstvo med manjšimi, je predvsem samo pod vplivom velesil, ki ga obdajajo.

V tem poglavju bom najprej pregledala razmere na svetovnem trgu in nato še značilnosti slovenskega poslovnega okolja.

#### **4.2.1. RAZMERE NA SVETOVNEM ZAVAROVALNIŠKEM TRGU V LETIH 2003–2005**

V zadnjih desetletjih je mednarodna zavarovalniška industrija soočena z drastičnim povečanjem obsega in pogostosti škod zaradi naravnih nesreč. V letu 2003 je v svetovnem zavarovalništvu prišlo do splošnega nihanja navzdol. Od usodnega 11. septembra in vremenskih katastrof, ki so mu sledile, si velike globalne družbe v zavarovalništvu še zmeraj niso prav opomogle. Posledice terorističnega napada 11. septembra 2001 na WTC v New Yorku so vplivale na dvig pozavarovalnih premij ob pritisku strank za znižanje premij.

Svetovno zavarovalništvo je bilo leta 2004 v znamenju obsežnih naravnih katastrof, ki so povzročile, da je bilo to leto za zavarovalnice najdražje doslej. Ocenjena gospodarska škoda zaradi posledic več zaporednih orkanov na jugovzhodu ZDA in potresa na Japonskem je dosegla 105 milijard dolarjev. Zavarovalnice so morale za omenjene naravne nesreče plačati 42 milijard dolarjev, kar je precej več od 37 milijard v letu 2001, ki so ga zaznamovali teroristični napadi na ZDA. Navedenim nesrečam v razvitem svetu se je konec leta pridružil še potres pred indonezijsko obalo, ki je skupaj s popotresnimi valovi, ki so prizadeli širše območje obal Indijskega oceana, zahteval prek 200.000 človeških žrtev. Ta nesreča, ki sodi med največje naravne nesreče vseh časov, ni povzročila tolikšne škode zavarovalnicam zaradi slabše gospodarske razvitosti območja in slabše zavarovanosti. Naravnim katastrofam so se pridružili dogodki, ki so negativno vplivali na celotno svetovno gospodarstvo. Nadaljevanje vojne v Iraku, politična negotovost v nekaterih drugih državah izvoznicah nafte (Venezuela, Nigerija, Rusija), stavka naftnih delavcev na Norveškem in povečano povpraševanje s strani hitro rastočih gospodarstev (še posebej kitajskega) so povzročili skokovito rast cen surove nafte in njenih derivatov. Veliki zunanjetrgovinski presežki Kitajske v trgovini z ZDA in način njihovega uravnavanja prek zadolževanja ZDA so se odrazili tudi v padanju vrednosti ameriške valute v primerjavi z evrom, kar je dodatno prizadelo evropske izvoznike na ameriški trg iz podjetij, od katerih so nekatera največji kupci slovenskih podjetij.

Kljub negativnemu vplivu rasti cen nafte in drugih surovin ter volatilnosti najpomembnejših svetovnih valut predstavlja leto 2004 v svetovnem merilu enega gospodarsko najboljših let v zadnjih dveh ali treh desetletjih, še posebej za manj razvite države. Visoke cene nafte, deloma sicer omiljene z nizko vrednostjo dolarja, niso škodovala gospodarski rasti toliko, kot je bilo pričakovati. Tudi izredno ohlapna denarna politika, ki so jo v prejšnjem obdobju vodile najpomembnejše centralne banke (ničta stopnja na Japonskem, 1 % v ZDA in 2 % v evro območju) ni izzvala inflacije. K temu sta prispevala nova pojava, in sicer povečana ponudba

poceni blaga iz številnih revnih držav in povečana ponudba poceni delovne sile, ki zadržuje rast plač v bogatih državah.

#### **4.2.2. ZNAČILNOSTI IN VPLIV OKOLJA NA SLOVENSKE ZAVAROVALNIŠKE TRG V LETIH 2003–2005**

V tem poglavju bom preučila okolje na tistih področjih, ki so kakorkoli vplivala na poslovanje slovenskih zavarovalnic v obravnavanem obdobju. Pobljže bom predstavila spremembe v slovenskem gospodarstvu, spremembe zakonodaje in konkurenčne sile v letih od 2003 do 2005.

##### ***a) GOSPODARSTVO***

V Sloveniji negativnih nihanj, ki so se pojavljala na svetovnem zavarovalniškem trgu, ni bilo posebej občutiti. Zavarovalnice so imele dobre rezultate in beležile velik skok vrednosti delnic v letu 2002. Za Slovenijo je bistveno, da je povpraševanje po zavarovalniških storitvah raslo hitreje od rasti družbenega bruto produkta in da je premija naraščala hitreje od rasti škod, tako da se je zavarovalništvo ves čas krepilo.

Stagnacija nekaterih evropskih in ameriških ekonomij se na slovenskem zavarovalnem trgu ni poznala, je pa znižanje bančnih obrestnih mer vplivalo na donosnost naložb predvsem pri življenjskih zavarovanjih.

Gospodarska rast je v Sloveniji v letu 2003 je znašala 2,3 %, kar je manj od napovedi (3,1 %) kot tudi od realne rasti v letu 2002 (3,2 %). Poglavitni razlog za to je nižja realna rast izvoza, ki je posledica manj ugodnih gibanj v mednarodnem okolju.

Na področju denarne politike so bili v ospredju Maastrichtski kriteriji oziroma približevanje letem. Vlada in Banka Slovenije sta ob koncu leta 2003 pripravili skupni program vstopa v ERM2. Najbolj kritična je bila stopnja inflacije. V drugi polovici leta je pospešeno upadala in ob koncu leta dosegla najnižjo raven v osamosvojitvenem obdobju. Letna stopnja inflacije je v letu 2003 tako znašala 4,6 %. Skupno znižanje inflacije med letom za 2,6 odstotne točke, glede na leto 2002, je posledica restriktivnejših makroekonomskih politik, ki so jih spremljale relativno ugodne razmere v mednarodnem okolju. Svoje je prispevala tudi sprememba denarne politike. Rast tečaja evra med letom se je tako v letu 2003 znižala za 1,2 odstotne točke, na 2,8 % ob koncu leta.

Na uspešnost poslovanja slovenskih zavarovalnic je vplivalo vključevanje Slovenije v Evropsko unijo in s tem povezane reforme, ki sledijo zahtevam po prilagajanju enotnemu evropskemu trgu; med njimi davčna, zdravstvena in druge reforme na ekonomskem in socialnem področju.

Leto 2004 je bilo, tako kot v svetu, tudi v Sloveniji po gospodarski rasti najuspešnejše v zadnjih petih letih. Bruto domači proizvod se je po oceni Statističnega urada Republike Slovenije v letu

2004 realno povečal za 4,2 odstotka, kar je najvišja gospodarska rast po letu 1999. Preračunano je BDP za leto 2004 znašal 26.171 mio. EUR oziroma 13.103 EUR na prebivalca (Letno poročilo družbe Zavarovalnica Maribor d.d., 2005). Glavni dejavnik, ki je prispeval k višji rasti BDP v letu 2004 glede na rast v letu 2003, je saldo menjave s tujino. Na gospodarsko rast je sicer vplival negativno (-0,2 odstotni točki), vendar je bil negativni vpliv manjši kot leta 2003 (2,2 odstotni točki). Izvoz se je v obsegu povečal za 12,6 odstotka, uvoz pa za 12,4 odstotka, najvišje stopnje rasti pa sta dosegla v drugem četrtletju.

Najpomembnejši dogodek v letu 2004 se je zgodil 1. 5., ko je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije. Na področju popolne integracije vsi koraki sicer še niso bili opravljeni; po vstopu v sistem menjalnih tečajev EMR2 sredi leta 2004 je leta 2007 sledil tudi prevzem skupne evropske valute in vstop v schengenski sistem, ki je še bolj olajšal prost pretok prebivalstva.

Bruto domači proizvod se je v letu 2005 realno povečal za 3,9 odstotka in je znašal 27.365 mio. EUR (13.677 EUR na prebivalca).

Vlada Republike Slovenije in Banka Slovenije sta s koordinacijo fiskalne in monetarne politike uspešno nadaljevali proces približevanja k Evropski Monetarni Uniji. Slovenija je že novembra pri vrednosti 2,5 odstotka izpolnila še zadnje, to je inflacijsko Maastrichtsko merilo. Tržni tečaj evra se je vse leto ohranjal blizu centralnega paritetnega tečaja 239,64 SIT.

## **b) ZAKONODAJA**

Vstop v EU je Sloveniji prinesel veliko pozitivnih posledic. Med njimi tudi enostavnejši vstop konkurenčnih finančnih institucij iz tujine in možnost našega nastopa na tujih trgih. Slovenija je s 1. majem 2004 postala del enotnega zavarovalnega trga Evropske unije. V skladu s sprejeto evropsko zakonodajo lahko zavarovalnice s sedežem v državah Evropske unije brez formalnih zadržkov ustanavljajo svoje podružnice oziroma zavarovanja ponujajo neposredno. Ravno tako lahko tuji in domači zavarovalni posredniki ponujajo zavarovanja vseh evropskih zavarovalnic, spreminja pa se tudi »režim« nadzora. Slovenska agencija za zavarovalni nadzor ohranja avtonomijo nadzora le nad zavarovalnicami, ki jim je sama izdala dovoljenje za poslovanje. Letem pa pri nadzoru sledi tudi izven državnih meja, v kolikor bodo opravljale zavarovalne posle v državah Evropske unije. Tuje zavarovalnice, ki po 1. maju 2004 poslujejo z zavarovalnimi posli v Republiki Sloveniji, morajo o obsegu in vrsti zavarovalnih poslov poročati svojemu matičnemu nadzorniku. Slovenski nadzornik preverja le še ustreznost vsebine zavarovalnih pogojev, ne pa tudi poslovanja tujih zavarovalnic. Formalne vstopne ovire so torej za evropske konkurente odpravljene. Pričakovati pa je tudi povezovanje tujih in domačih ponudnikov zavarovalniških in bančnih storitev med seboj (Letno poročilo družbe Zavarovalnica Maribor d.d., 2005).

S spremembo Zakona obveznih zavarovanj v prometu so morale vse zavarovalnice, ki delujejo v Republiki Sloveniji in ki se ukvarjajo z zavarovanji avtomobilske odgovornosti, do prvega maja

2004 imenovati pooblaščenca za reševanje škod v tujini v vseh državah Evropskega gospodarskega prostora.

V letu 2004 je imelo velik vpliv na zavarovalništvo v Sloveniji tudi sprejetje novele Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Ta novela je Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) omogočila, da od zavarovalnic, ki zavarujejo avtomobilsko odgovornost, izterja vse stroške zdravljenja poškodovanih v prometnih nesrečah, in ne več zgolj za tiste nesreče, ki so povzročene namenoma ali zaradi velike malomarnosti. Prispevne stopnje, ki jih plačujemo slovenski davkoplačevalci za kritje stroškov javnega zdravstva, so bistveno višje kot v tujini, medtem pa je v tujini praksa, da zavarovanci plačujejo višje premije komercialnim zavarovalnicam za zavarovanje različnih vrst odgovornosti (predvsem gre tu za avtomobilsko odgovornost), ki te stroške krijejo. Pri slovenskih zavarovalnicah se je pojavil problem, ker premije niso bile izračunane za priznavanje teh stroškov. Tako se je zaradi spremembe zakonodaje zvišala premija, slovenske zavarovalnice pa so v zdravstveno blagajno v enem letu po uveljavitvi zakona plačale 3,5 milijarde tolarjev.

### ***c) KONKURENCA***

Na slovenskem zavarovalniškem tržišču je v letu 2003 delovalo 17 zavarovalnih in pozavarovalnih družb (Statistični zavarovalni bilten, 2005). Med njimi je 12 t. i. klasičnih zavarovalnic, ki delujejo izključno po Zakonu o zavarovalnicah, 3 zavarovalnice, članice Slovenskega zavarovalnega združenja, ki delujejo po drugih zakonih oz. le delno po Zakonu o zavarovalništvu (Slovenska izvozna družba, Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter Sklad obrtnikov in podjetnikov) in 2 pozavarovalnici (Pozavarovalnica Triglav Re in Pozavarovalnica Sava).

Med 15 družbami, ki so opravljale neposredna zavarovanja, je bilo devet kompozitnih, štiri so bile samo življenjske in dve samo premoženjski družbi. Glede na organizacijsko obliko je bilo med njimi 13 delniških družb, ena vzajemna družba in en sklad. V večinski lasti tujega kapitala so zavarovalnice Generali, Grawe in Merkur.

Po podatkih za leto 2003 (Statistični zavarovalni bilten, 2005) so vse zavarovalne družbe zbrale 298,2 mrd. SIT zavarovalne premije, kar predstavlja 12-odstotno nominalno letno rast ali 4 odstotne točke nižjo rast kot v letu 2002. Od tega je bilo na področju premoženjskih zavarovanj zbranih 226,9 mrd. SIT (indeks rasti 110) in na področju življenjskih zavarovanj 71,3 mrd. SIT zavarovalne premije (indeks rasti 118).

V letu 2004 se je Zavarovalnica Slovenica razdelila na dve zavarovalnici, in sicer na Zavarovalnico Slovenica za življenjska zavarovanja in Zavarovalnico Slovenica za premoženjska zavarovanja. Slovenica življenje je nadaljevala izrazito agresivno trženje naložbenih življenjskih zavarovanj. Od ostalih zavarovalnic ni nobena predstavila bistveno spremenjenih ali novih produktov.

S sprejemom novele Zakona o zavarovalništvu v letu 2004, je postal slovenski zavarovalni trg popolnoma usklajen z evropskimi direktivami (Letno poročilo družbe Zavarovalnica Maribor d.d., 2005). S takšno ureditvijo so se v Sloveniji po 1. maju na stežaj odprla vrata evropskim zavarovalnicam. Vsakdo lahko na slovenskem trgu prodaja svoje zavarovalne produkte, zadošča le prijava pri domačih nadzornih institucijah. Zavarovalni trg v EU je eden najbolj svobodnih trgov. Pokazalo se je precejšnje zanimanje tujih zavarovalnih družb za delo v Sloveniji. S članstvom Slovenije v Evropski uniji so v slovenskem zavarovalništvu nastopile nekatere spremembe: z liberalizacijo dostopa na trg se je povečala cenovna in kvalitetna konkurenčnost, z okrepitevijo standardov nadzora ter poostrežitvijo pravil poslovanja pa se je povečala tudi varnost zavarovalniškega sektorja.

Zavarovalnice so pričakovale konkurenco predvsem na področju večjih poslovnih zavarovanj. Pri zavarovanju prebivalstva se konkurence niso bale v taki meri, saj bi morala vsaka tuja zavarovalnica, ki bi želela zavarovati fizične osebe, vzpostaviti tudi škodno infrastrukturo. Nekatere zavarovalnice so videli možnosti za soočenje z Evropo v združevanju v večjo zavarovalniško skupino ali povezovanju z drugimi posredniki finančnih storitev.

Na slovenskem trgu življenjskih zavarovanj srečamo domače in tuje zavarovalnice, ki ponujajo produkte življenjskih zavarovanj. Tuje zavarovalnice delujejo kot podružnice centrale, ki je v tujini. Po 1. 5. 2004 lahko tuje zavarovalnice opravljajo zavarovalne posle neposredno. V zadnjem desetletju delujejo na slovenskem trgu tri tuje zavarovalnice, ki tržijo življenjska zavarovanja. To so Generali, Merkur in Grawe. Na agenciji za zavarovalni nadzor so do konca leta 2004 prejeli že čez 110 vlog tujih zavarovalnic, ki želijo delati na našem zavarovalnem trgu (Letno poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2005, 2008). Kot novi ponudnik zavarovalniških storitev se je pojavila NLB Vita, ki svoje produkte trži preko prodajne mreže NLB. Glede na to, da v prihodnjih letih lahko pričakujemo nove zavarovalnice, ki bodo po predvidevanjih v veliki meri tržile življenjska zavarovanja, lahko na slovenskem trgu življenjskih zavarovanj pričakujemo novo konkurenčno ponudbo.

V letu 2005 so na slovenskem zavarovalniškem trgu začele delovati tri nove zavarovalne družbe. S 1. 1. je kot edina specializirana kreditna zavarovalnica v Sloveniji začela poslovati SID - Prva kreditna zavarovalnica, katere ustanoviteljica in 100-odstotna lastnica je Slovenska izvozna družba. Zavarovalnica Slovenica se je s portfeljem premoženjskih zavarovanj 29. 12. 2005 združila z zavarovalnico Adriatic v skupno družbo Adriatic Slovenica. Zavarovalni trg so tako v letu 2005 obvladovale tri zavarovalniške skupine. Nadrejena družba prve je Zavarovalnica Triglav, d.d., in jo poleg nje sestavljajo Pozavarovalnica Triglav Re, d.d., in Triglav zdravstvena zavarovalnica, d.d. Nadrejena družba druge zavarovalniške skupine je Pozavarovalnica Sava, d.d., ki obvladuje Zavarovalnico Tilia, d.d., in je povezana z Zavarovalnico Maribor, d.d. Tretjo pa sestavljata Adriatic Slovenica, Zavarovalna družba, d.d., in Slovenica Življenje, življenjska zavarovalnica, d.d.

Omenjene spremembe v okolju so bistveno vplivale na povečanje konkurenčnosti na slovenskem zavarovalniškem tržišču. Spremembe so vplivale zlasti na strategijo trženja in prodajo zavarovanj z varčevalno komponento (kapitalska zavarovanja), med katera razvrščamo klasična

življenjska zavarovanja, naložbena življenjska zavarovanja in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja. Zmanjševanje socialne varnosti, ki jo posamezniku zagotavljajo država in delodajalci, vpliva na zavest ljudi in povečuje potrebe po zavarovanjih, ki zagotavljajo socialno varnost posameznika in družine. To prispeva tudi k povečanemu povpraševanju po kakovostnih dodatnih prostovoljnih pokojninskih, nezgodnih in prostovoljnih zdravstvenih zavarovanjih.

#### **4.2.3. DEJANSKA SPREMENLJIVOST OKOLJA V LETIH 2003–2005**

Na podlagi prejšnjih poglavij ugotavljam, da je bila globalizacija trga ena bolj pomembnih sprememb za slovensko zavarovalništvo, ki so se zgodile v preučevanem obdobju. Globalizacijo pogosto srečujemo zlasti od osamosvojitve dalje, vendar pa je od vstopa Slovenije v EU zaradi padca meja še toliko bolj izrazita. Integracija z Evropo pa je posledično povzročila tudi večino ostalih, zgoraj naštetih sprememb. Od teh še najbolj izstopa prihod nove konkurence in s tem ostrejši boj za kupce.

Druga večja sprememba, ki je značilnost vseh razvitih držav in ki je tudi posledica povečane konkurence, je povečan vpliv in moč kupcev. Konec prejšnjega stoletja so bila podjetja prisiljena preusmeriti svojo pozornost od proizvodov h kupcem. Kupec je tisti, ki narekuje vrsto, kvaliteto, količino in ceno proizvodov in storitev. Temu se morajo prilagajati tudi zavarovalnice s ponudbo svojih storitev, načinom obravnavanja kupcev, ustreznim marketingom in podobno.

Na podlagi ugotovljenih sprememb v okolju lahko ugotovimo njegove značilnosti. Spremembe so se v obravnavanem obdobju relativno pogosto pojavljale. V nekaj letih so se konkurenčne razmere drastično spremenile, gospodarstvo se je razvilo, zakonodaja pa je korenito posegla v pogoje poslovanja in s tem vplivala na konkurenčnost. Spremembe so bile dokaj intenzivne in velike. Prvi faktor spremenljivosti okolja (dinamika) je predstavljal za zavarovalnice dokaj težko problematiko, s katero so se morale spopasti.

Drugi faktor je kompleksnost in nam pove število spremenljivk v okolju in njihovo medsebojno povezanost. Čeprav so bile spremembe velike, pa ne morem reči, da jih je bilo ogromno. Kot sem že omenila, so bile bolj ali manj v medsebojni povezavi. Večina spremenljivk je bila pogojenih z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in v tej smeri je potekalo prilagajanje okolju. Kompleksnost okolja je bila na neki srednji ravni.

Vstop Slovenije v EU je bil že dolgo časa pričakovan in zato tudi večina sprememb, ki so se ob tem zgodile. Podjetja so tako imela veliko informacij o spremembah in s tem možnost pravočasnega prilagajanja. Vendar pa je čas relativen pojem. Sposobnosti managementa so ključnega pomena pri hitrem in pravilnem reagiranju na spremembe.

V naslednjih poglavjih bom, na primeru dveh slovenskih zavarovalnic, analizirala, ali je management dosegel zadostno fleksibilnost celotnega podjetja glede na spremenljivost okolja.



## **5. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE V DVEH SLOVENSКИH ZAVAROVALNICAH**

### **5.1. PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.**

Zavarovalnica Maribor d.d. je slovenska zavarovalnica s 180-letno tradicijo, v sedanji obliki pa posluje od leta 1990. Sedež podjetja se danes nahaja v Mariboru.

V Zavarovalnici Maribor predstavljajo večino sklenjenih zavarovanj naslednje zavarovalne vrste: nezgodna zavarovanja, kasko zavarovanja cestnih vozil, požarna zavarovanja in zavarovanje elementarnih nesreč, druga premoženjska zavarovanja, zavarovanja odgovornosti cestnih vozil in življenjska zavarovanja.

Družba ima 9 poslovnih enot, 51 zastopstev in 137 klasičnih ter 19 posredniških agencij. Na dan 31. 12. 2005 je bilo v družbi 844 zaposlenih, od tega 231 zastopnikov (Osebna izkaznica ZM, 2007). Zavarovanja ponujajo zavarovancem s pomočjo redno zaposlenih zastopnikov, agencij in samostojnih podjetnikov, leta 2005 pa so ustanovili tudi tri specializirane agencije za trženje življenjskih zavarovanj. Nekaj zavarovanj se sklene tudi na sedežih podružnic, predstavništev in zastopstev. Na celotnem slovenskem trgu se po enakih prodajnih poteh prodajajo tako mešana življenjska zavarovanja kot tudi naložbena zavarovanja. Obseg poslovanja uvršča Zavarovalnico Maribor na tretje mesto med klasičnimi zavarovalnicami v Sloveniji.

»Poslanstvo Zavarovalnice Maribor d.d. je dosegati uspešnost na vseh področjih poslovanja in s tem izpolniti pričakovanja lastnikov, zaposlenih in družbe kot celote. Ustvarjati dobiček ter s tem razvoj podjetja v smislu širjenja ponudbe storitev. Ustvarjati participativno podjetniško kulturo, ki zaposlenim omogoča, da se pri svojem delu in v svojem podjetju dobro počutijo in delo opravljajo z veseljem ter kakovostno. Kulturo, ki zaposlene navdušuje s timskim delom, z možnostjo vključevanja v proces poslovanja in s sodelovanjem pri uresničevanju svojega poslanstva. Zaposlenim zagotavljati primerno nagrajevanje in možnost napredovanja.«

»Vizija je postati slovenska zavarovalnica z najvišjo kakovostjo storitev, merjeno z zadovoljstvom zavarovancev, in zavarovalnica s predanimi in zadovoljnimi zaposlenimi,« (Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, 2005).

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

### **5.2. PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE ADRIATIC D.D.**

Zavarovalnica Adriatic d.d. je bila ustanovljena leta 1990. Konec leta 2005 je z združitvijo dveh slovenskih zavarovalnic nastala družba z imenom Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d.d. in

je druga največja slovenska zavarovalnica. Pravno formalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice, Zavarovalniške hiše d.d., Ljubljana k Adriatic zavarovalni družbi d.d., Koper.

Zavarovalnica nudi celovito paleto zavarovanj in sodobnih asistenčnih storitev v Sloveniji. V zavarovalnici je glede na zbrano premijo najobsežnejše področje premoženjskih zavarovanj, sledi področje zdravstvenih zavarovanj in nato področje življenjskih zavarovanj.

Zavarovalnica ima široko razvejano poslovno tržno mrežo v vseh slovenskih regijah. Devet poslovnih enot, ki opravljajo vse zavarovalniške funkcije, je lociranih v vseh največjih regijskih središčih: Kopru, Celju, Kranju, Ljubljani, Mariboru, Murski Soboti, Novi Gorici, Novem mestu in Postojni. Na poslovne enote se vežejo tudi tri predstavništva (v Domžalah, Idriji in Krškem) in 65 lastnih poslovalnic. V okviru poslovnih enot in predstavništev trži zavarovanja 320 zavarovalnih zastopnikov, zaposlenih v družbi. Poleg tega družba sodeluje s pogodbeno tržno mrežo v zavarovalno zastopniških družbah, tako da celoten sistem zavarovalnice obsega 173 prodajnih mest po celi Sloveniji.

Poslanstvo Zavarovalnice se glasi: »Prevezemamo tveganja na področju osebnih in premoženjskih zavarovanj in s kakovostnim upravljanjem le-teh zagotavljamo najprej varnost, zatem pa tudi dodano vrednost. Varnost in donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja.«

»ADRIATIC SLOVENICA smo ljudje, ki na temelju etičnih in profesionalnih načel v osrčje naših aktivnosti postavljamo zavarovanca, se uspešno in učinkovito razvijamo in rastemo ter stremimo po odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah za varen jutri zavarovancev ter zaposlenih in delničarjev,« pravi njihova vizija (Letno poročilo družbe Adriatic, 2005).  
KD Holding d.d. je 100 % lastnik družbe.

### **5.3. ORGANIZACIJA DVEH SLOVENSКИH ZAVAROVALNIC**

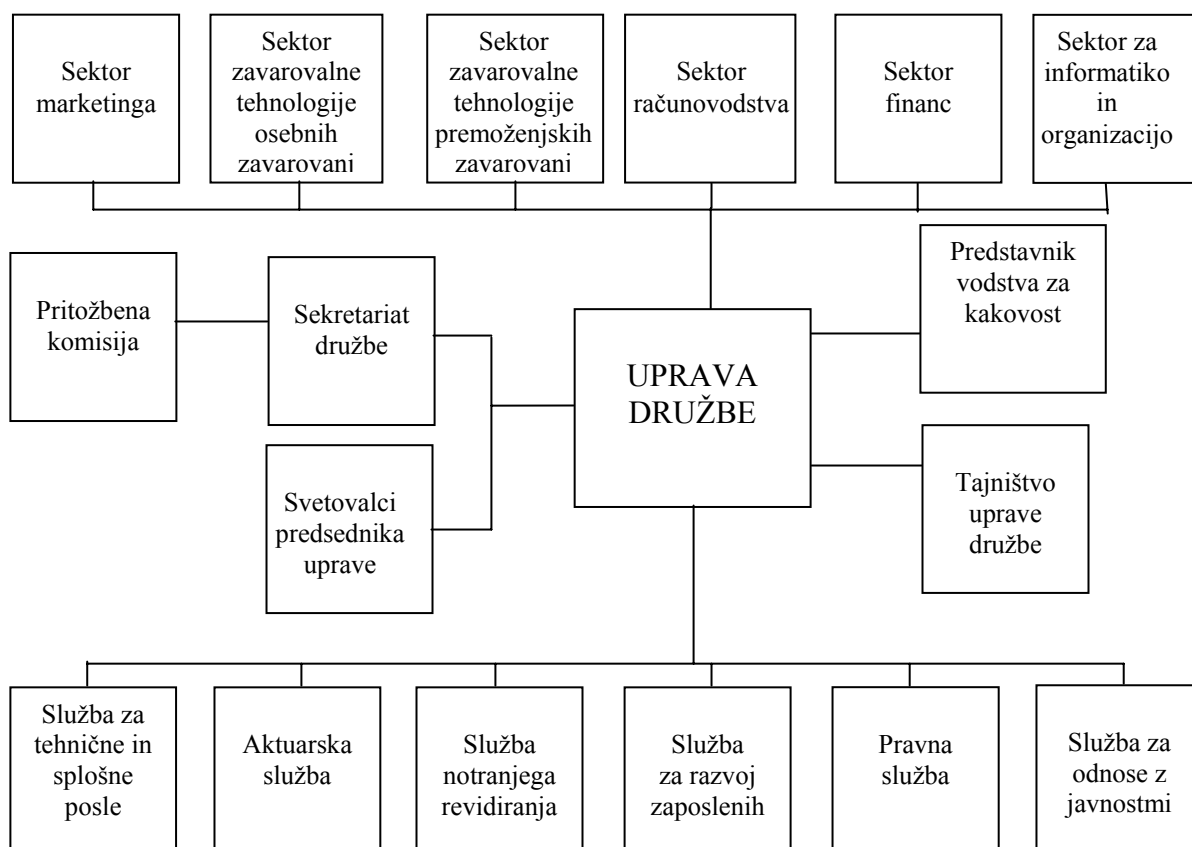
V slovenskih zavarovalnicah prevladujejo poslovno-enotne in projektne organizacijske strukture. Kriterij vrste zavarovalniških storitev in tradicije izpodriva kriterij vrste komitentov in lokacije. Kljub temu da v sodobnih tržnih razmerah organizacije težijo k organski strukturi, pa so vse organizacijske strukture slovenskih zavarovalnic pretežno mehanske, saj je zanje značilna velika formalizacija in usklajevanje na podlagi hierarhije in administrativnih postopkov ter koncentracija odločanja na vrhu strukture. Taka oblika organizacije pa bistveno zavira njeno odzivnost na spremembe v okolju. Kot bomo lahko videli v nadaljevanju, se posamezne zavarovalnice trudijo oddaljiti od starih načinov dela in sprejeti nekatere sodobne oblike in značilnosti organizacije z namenom, da bi postale bolj fleksibilne. Vendar pa se moramo zavedati, da je postopek spreminjanja organizacije dolgotrajen proces, katerega rezultati so vidni šele po nekaj letih.

### 5.3.1. ZAVAROVALNICA MARIBOR

Na vrhu organizacije je petčlanska uprava, ki sprejema najbolj pomembne odločitve in jih nato tajništvo posreduje drugim sektorjem in službam. Posebno vejo predstavljajo še sekretariat in svetovalci uprave.

Naloge sektorjev se nanašajo na osnovno funkcijo Zavarovalnice Maribor, ki je prodajanje zavarovanj. Sektor zavarovalne tehnologije osebnih zavarovanj in Sektor zavarovalne tehnologije premoženjskih zavarovanj sta usmerjena v proizvodnjo zavarovanj, v Sektorju marketinga jih prodajajo, Sektor računovodstva in Sektor financ pa obračunavata prodajo in nalagata denar. Sektor za informatiko in organizacijo povezuje delovanje družbe v skladno celoto in omogoča, da vsi deli podjetja delujejo usklajeno in čim bolj tekoče. Naloge služb so, da skrbijo za delovanje celotnega podjetja in pomagajo sektorjem uspešno poslovati. Aktuarska služba pomaga pri izračunavanju premij. Služba notranjega revidiranja preverja izkaze in bilance. Služba za razvoj zaposlenih skrbi za ustreznost kadrov in njihovo izobraževanje. Pravna služba skrbi za pravne posle. Služba za odnose z javnostmi pa skrbi za oglaševanje in medijsko podobo družbe.

Slika 2: Organizacijska struktura Zavarovalnice Maribor v letu 2005



Vir: Letno poročilo ZM, 2005, str. 61.

Poslovanje družbe nadzoruje šestčlanski nadzorni svet, sestavljen iz predstavnikov obeh velikih lastnikov Zavarovalnice Maribor - Nove KBM in Pozavarovalnice Sava ter dveh predstavnikov delavcev.

Organizacijska oblika Zavarovalnice Maribor d.d. je skladna s poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, kar je razvidno iz organigrama, vendar pa se ne pojavlja v povsem čisti obliki. Podjetje ne proizvaja proizvodov, ampak storitve, ki se po nekaterih lastnostih, ki sem jih že izpostavila v prejšnjih poglavjih, razlikujejo od proizvodov. Zaradi teh lastnosti Zavarovalnica Maribor nima posebej organiziranih poslovnih funkcij nabave, proizvodnje in prodaje, ampak so te funkcije združene v sektorju zavarovalne tehnologije osebnih zavarovanj in sektorju zavarovalne tehnologije premoženjskih zavarovanj, saj je osnovna dejavnost podjetja proizvodnja in prodaja zavarovanj.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za podjetja z rutinsko tehnologijo, ko je okolje stabilno in predvidljivo. Zato ne morem trditi, da je taka struktura optimalna v današnjem dinamičnem okolju. Na tem mestu ugotavljam, da bi bila za tako poslovanje primernejša organska organizacija s čim manj hierarhije, vendar pa so zavarovalnice še vedno nekakšne tradicionalne, formalne organizacije, v katerih je bila še nedavno izrazita specializacija. V obdobju, ki ga preučujem, je opaziti, da se Zavarovalnica Maribor trudi povečati uspešnost poslovanja z različnimi pristopi, ki izboljšujejo obstoječo organizacijsko strukturo. Z namenom, da bi v družbi dosegli večjo fleksibilnost, se poslužujejo dopolnitev in kombinacij obstoječe strukture z raznimi projekti, v katerih poteka timsko delo.

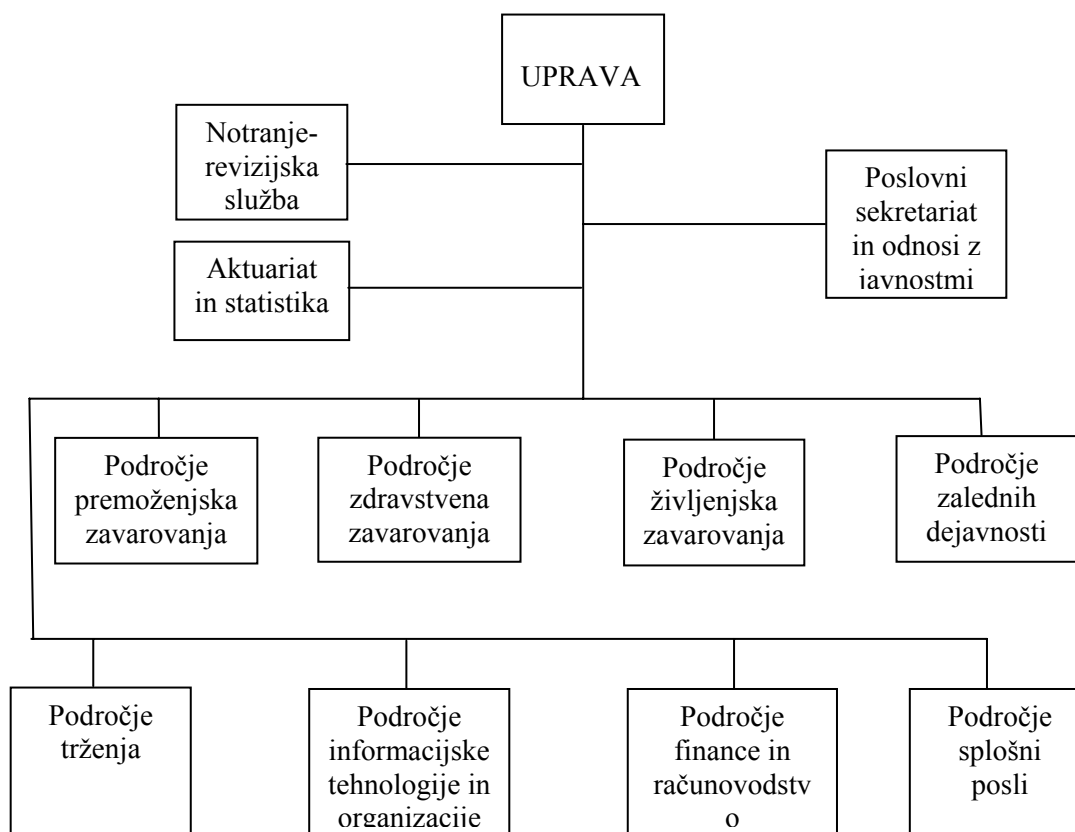
### **5.3.2. ZAVAROVALNICA ADRIATIC**

Zavarovalnico vodi uprava z dvema članoma. Nadzorni svet sestavlja šest članov, od tega dva predstavnika zaposlenih, predsednik ter še trije člani.

Poslovni sistem Adriatic z devetimi poslovnimi enotami je voden iz centrale s sedežem v Kopru, kjer strokovne službe posameznih področij za celoten poslovni sistem zagotavljajo poslovne procese s področja razvoja zavarovalnih produktov in storitev, upravljanja in razvoja kadrov, nalaganja finančnih sredstev in računovodskih storitev, razvoja informacijskega sistema, tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi ter razvoja novih tržnih pristopov. Kot posebne službe so v družbi organizirane notranjerevizijska služba, pravna služba, služba aktuariata in statistike ter služba za organizacijo.

Temeljne tržne enote predstavlja devet poslovnih enot v vseh večjih regijskih središčih. Na poslovne enote se vežejo tudi tri predstavništva.

Slika 3: Organizacijska struktura zavarovalnice Adriatic



Vir: Letno poročilo zavarovalnice Adriatic 2005, str. 12.

Tako kot pri Zavarovalnici Maribor se tudi pri Adriaticu poslovno-funkcijska organizacijska oblika ne pojavlja v čisti obliki, saj gre tudi tukaj za storitveno dejavnost, za katero veljajo posebne, že navedene lastnosti. Funkcije nabave, proizvodnje in prodaje so tu združene v področjih, ki pokrivajo posamezne vrste zavarovanj. Obstoječo organizacijsko obliko po potrebi dopolnjujejo s projekti, ki omogočajo bistveno hitrejše prilagajanje organizacije spreminjajočemu se okolju.

Obe zavarovalnici imata poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, za katero je značilna centralizacija. Vendar pa prinaša taka oblika organizacije nekatere slabosti, ki so v današnjem okolju nedopustne. Slabost, ki jo je opaziti pri obeh zavarovalnicah, je premajhna povezanost in usklajenost med poslovnimi funkcijami in s tem povezan problem pravočasnega odzivanja na spremembe v okolju.

Ker sta organizaciji obeh zavarovalnic precej kompleksni, obstaja velika potreba po natančnih in obsežnih pravilih glede izvajanja posameznih nalog. V podjetjih je zato vzpostavljena formalizirana organizacija. Delo med sektorji in oddelki je podrobno razčlenjeno, posamezniki pa so še precej specializirani. Vse lastnosti organizacije kažejo na to, da sta obe organizaciji pretežno mehanistični, kar je tudi nekako logično, saj obsežnost obeh zavarovalnic zahteva večjo stopnjo nadzora, ki je potrebna za vzdrževanje reda in discipline pri poslovanju podjetja.

## **5.4. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V ZAVAROVALNICI MARIBOR D.D.**

Globalizacija, tehnološki razvoj, zniževanje stroškov, pritiski in grožnje tako zunanjega kot notranjega okolja so procesi, ki v zadnjem času vse bolj vplivajo na podjetja in narekujejo spremembe tudi v njihovi organizaciji. Konec prejšnjega stoletja je prišlo do velikega preobrata, ko se je pozornost podjetij preusmerila iz proizvodov na potrošnike. Od tedaj dalje si tudi zavarovalnice, v borbi za kupce, na vsak način prizadevajo, da bi čim bolj zadovoljile njihove potrebe.

Za zavarovalniško dejavnost so v Sloveniji značilna vzpodbudna gibanja, ki jih zaznavamo v vse bolj konkurenčnem okolju. Ta gibanja so bila predvsem odraz približevanja Slovenije Evropski uniji ter pospešenega prilagajanja poslovanja zavarovalnic prihajajoči tuji konkurenci. Po vključitvi Slovenije v Evropsko unijo na naš trg vstopajo tudi tuje zavarovalnice in tako vplivajo na konkurenčnost okolja.

V Zavarovalnici Maribor so v letih 2003–2005 uvedli nekatere spremembe, ki so pripomogle h konkurenčnosti zavarovalnice in ohranitvi tržnega deleža. Te spremembe se kažejo v:

- povečanem motiviranju zaposlenih,
- *usposabljanju, izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih,*
- *prenovi informacijskega sistema,*
- *težnji k procesnemu pogledu,*
- *razširitvi delovnih mest,*
- *sodelovanju z zunanjimi podjetji,*
- *sistemu vodenja kakovosti.*

Z naštetimi spremembami so dosegli naslednje rezultate:

- *boljše odnose med zaposlenimi,*
- *korekten odnos do kupcev,*
- *izgradnjo medsebojnega zaupanja s kupci,*
- *hitrejše delovanje in reagiranje na potrošnikove želje in zahteve,*
- *avtomatizacijo.*

Strateški partnerji zavarovalnice pričakujejo kvalitetno in celovito ponudbo zavarovanj ter hitro in pravočasno likvidacijo škod. Prav tako pa pričakujejo ustrezno strokovno svetovanje in korekten odnos ob sklenitvi posameznih zavarovanj ter skrb in prizadevanja zavarovalnice za varnost njihovega premoženja. Zato v zavarovalnici dajejo poseben poudarek na svoje zaposlene in skrbijo za njihovo predanost podjetju, zagnanost in željo po uspehu z različnimi načini motiviranja ter skrbijo za njihovo strokovno usposobljenost, nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje. Z učinkovitim komuniciranjem skušajo vzpodbuditi zaposlene, da prispevajo

več k uresničitvi ciljev organizacije, tako da razvijajo pozitivne, humane medčloveške odnose in skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih ter vzpodbujajo njihovo kreativnost in samozavest.

V ta namen so v letu 2003 uvedli projekt celovite vsebinske in grafične obnove interne spletne strani za zaposlene, pri realizaciji tega pa so izhajali iz naslednjega cilja: omogočiti zaposlenim dostop do vseh potrebnih informacij takoj in na enem mestu. V letu 2004 so izboljšali sistem elektronskega obveščanja zaposlenih o dogajanju v podjetju in v okolju, v katerem poslujejo, z namenom doseči večjo stopnjo obveščenosti zaposlenih o tekočih dogodkih.

V letu 2005 so nadaljevali z izobraževanjem ciljnih skupin, v smeri analize procesov in projektnega vodenja. Zaposlene so seznanili s svojimi procesi in jih motivirali k skupnemu ustvarjanju še učinkovitejših procesov. Procese so usmerili k razvoju produktov v sodelovanju s potrebami zavarovancev. Ugotovili so, da je to še vedno njihova šibka točka, ker stvari še vedno niso dovolj temeljito dorečene in izpeljane v smislu izpolnjevanja zahtev zavarovancev in razvoja produktov. Eden od rezultatov teh aktivnosti je izgradnja medsebojnega zaupanja in vzpostavitve osebnega odnosa do svojih ključnih javnosti oziroma odjemalcev storitev. Ne smemo pozabiti, da je pri izbiri zavarovalnice prijateljski odnos zaposlenih do stranke eden ključnih dejavnikov (Zavarovalniški monitor, 2003).

Drugi pomemben rezultat je razpoložljivost vseh informacij na enem mestu in s tem hitrejše delovanje in reagiranje na potrošnikove želje in zahteve. Tako lahko ena oseba, kot je npr. zavarovalniški agent, nudi odjemalcu celo vrsto storitev, ki jih zavarovalnica ponuja. To je nazoren primer, ko so specialiste zamenjali z generalisti. Zadovoljstvo stranke se na ta način poveča, saj ji ni treba »skakati od okenca do okenca« in zapravljati čas za birokracijo. Oseba, ki proces vodi in ima nad njim pregled, pa je ena sama – t. i. lastnik procesa, ki edini komunicira s komitentom in na ta način ustvari neke vrste zaupljiv odnos. Uvajanje takega sistema pomeni uvajanje procesnega pogleda in s tem elementov organske organizacije. V tem primeru lahko opazimo, da poteka proces prodaje zavarovanj preko meja posameznih oddelkov in funkcij.

Informacije in tehnologija pomenijo osrednje strateško sredstvo podjetij, kar še posebej velja za zavarovalnice. V Zavarovalnici Maribor informacijska tehnologija sledi izpolnjevanju ciljev poslovne politike zavarovalnice z neprekinjenim razvojem in uvajanjem organizacijskih in informacijskih rešitev, s katerimi optimizirajo in dvigujejo kvaliteto poslovanja. Pri tem se opirajo na ustrezno usposobljene zunanje ponudnike izdelkov in storitev s področja informacijske tehnologije. V letu 2003 so vpeljali konceptualno in tehnološko prenovljen sistem informacijskega spremljanja kreditnih zavarovanj z ustreznimi komunikacijskimi vmesniki za komuniciranje s kreditodajalci, implementirali informacijsko podporo za tri zavarovalne produkte v okviru projektov bančnega zavarovalništva in jo integrirali v zaščiten del spletne strani, tako da je storitev dosegljiva s kateregakoli bančnega okenca Nove KBM. V okviru internega dela spletne strani pa so omogočili zastopnikom, zavarovalnim posrednikom ter njihovim organizatorjem elektronsko prevzemanje vrste podatkov, povezanih z njihovim delom.

Najpomembnejši projekt v letu 2003 je nova računalniška podpora individualni prodaji vseh oblik premoženjskih in življenjskih zavarovanj in nadgradnja sistema z vrsto novih možnosti. Hkrati z izvedbo tega projekta je prišlo do velikih sprememb v načinu organizacije procesa in v informacijski podpori zaledne kontrole zavarovalnih polic, saj sta koncept in delovni potek celotnega sistema takšna, da se je potreba po ročnem vnosu podatkov v procesu obdelave zavarovanj bistveno zmanjšala ali celo postala nepotrebna.

Sodelovanje z zunanjimi podjetji se je pokazalo kot učinkovito tudi kasneje, ko so v letu 2004 začeli z investicijo izgradnje novega računalniškega centra v Industrijski coni Tezno. Celotna investicija je bila pod okriljem Nove KBM. Zavarovalnica Maribor pa je celotni sektor za informatiko in organizacijo preselila na to lokacijo. Tu lahko vidimo, da se družba poslužuje tudi nekaterih sodobnih organizacijskih oblik; v tem primeru gre za neke vrste mrežno organizacijo, kjer predstavlja družba Nova KBM zunanjega partnerja.

V Zavarovalnici Maribor se zavedajo pomembnosti kvalitete svojih storitev, zato so v letu 2004 dali večji poudarek spremljanju kakovosti poslovanja. S tem namenom so ustanovili samostojno službo za kakovost. V zavarovalnici so uspešno vpeljali sistem vodenja kakovosti, za katerega so tudi pridobili certifikat ISO 9001/2000. V drugi fazi so nadaljevali z vpeljavo sistema v vse poslovne enote. Zunanja svetovalca za razvoj kakovosti sta v sodelovanju s predstavnikom vodstva za kakovost izvedla šolanje v vseh enotah zavarovalnice.

V letu 2006 je Slovenijo čakal prehod na novo valuto. Zavarovalnica Maribor se je na to začela pripravljati že januarja 2005 z internimi izobraževanji zaposlenih in zastopnikov, oblikovali pa so tudi projektno skupino, ki je ves čas prilagajala poslovni proces dela zaposlenih in projektne načrte.

Menim, da se je z uvedbo navedenih sprememb izboljšalo poslovanje podjetja, poenostavili so se procesi dela, zmanjšal se je obseg birokracije in skrajšali odzivni časi, organizacijska klima se je močno izboljšala in kupec je končno dobil prijaznega sogovornika in personalizirano storitev. Vse to je pripomoglo k večji fleksibilnosti organizacije, ki je ključnega pomena v današnji spreminjajoči se družbi.

## **5.5. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V ZAVAROVALNICI ADRIATIC D.D.**

Adriatic se je v obravnavanem obdobju posvetil naslednjim dejavnostim:

- *strokovnemu in osebnemu izobraževanju kadrov,*
- *uvedbi sistema vodenja kakovosti,*
- *procesnemu pristopu,*
- *uvedbi celovitega sistema upravljanja varnosti informacij,*
- *sodelovanju z ostalimi podjetji.*



S tem so dosegli naslednje učinke:

- *visoko stopnjo identifikacije vseh zaposlenih s cilji družbe,*
- *zadovoljstvo kupcev, lastnikov združbe in zaposlenih,*
- *osredotočenost na odjemalce,*
- *združevanje oddelkov in delovnih mest,*
- *manjšo stopnjo specializacije zaposlenih,*
- *večjo urejenost in preglednost poslovnih procesov,*
- *varnejše in hitrejše poslovanje.*

Po raziskavah (Zavarovalniški monitor, 2003) je kupcem zavarovalniških storitev najpomembnejše hitro izplačilo odškodnin, med najpomembnejšimi dejavniki pa so še: dobro razmerje med ceno in kvaliteto storitve, prijazen odnos zaposlenih do stranke in zanesljivost zavarovalnice. Zato Adriatic postavlja v središče svojih tržnih aktivnosti zavarovanca, posveča veliko pozornosti organizacijski klimi in izboru pa tudi strokovnemu in osebnemu izobraževanju kadrov. S tem zagotavlja visoko stopnjo identifikacije vseh zaposlenih s cilji družbe.

V procesu izobraževanja in usposabljanja so največje pozornosti deležne tiste skupine zaposlenih, ki imajo največji vpliv na ključne notranje procese. To so zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, vodilni kadri in strokovni delavci v razvoju.

V letu 2003 je družba uvedla sistem učinkovitega vodenja kakovosti, katerega bistvo je bilo, da bi se z načrtovanjem, izvajanjem, nadzorovanjem in s stalnimi izboljšavami uvedel sistem, ki bi glede kakovosti zadovoljeval kupce, lastnike združbe in zaposlene. Projekt je zajemal praktično celotno organizacijo, temeljil pa je na štirih poglobitvenih načelih.

Prvo je osredotočenost na odjemalce, ki jih je treba zadovoljiti, jim ponuditi več kot konkurenca in celo preseči njihova pričakovanja. Poslovno-enotno strukturiranost po vrstah zavarovalniških storitev je pričela nadomeščati strukturiranost glede na vrsto komitentov.

Drugo načelo je procesni pristop, ki bi pripomogel k doseganju boljših rezultatov. Kot sem že omenila v predstavitvi zavarovalnice, je leta 1997 Adriatic razvil strukturo zastopnikov, ki se ločijo na zastopnike za sklepanje osebnih zavarovanj in zastopnike za sklepanje premoženjskih zavarovanj. Pozneje se je ta odločitev izkazala za neprimerno, saj potrošniki želijo vse storitve na enem mestu. To je povzročilo združevanje oddelkov in delovnih mest ter zmanjšalo stopnjo specializacije zaposlenih. Specialiste za posamezno zavarovalniško storitev so nadomestili skrbniki procesov, ki imajo širša znanja o celotni ponudbi ter komitentom svetujejo in ponujajo vse zavarovalniške storitve na enem mestu.

Tretje načelo je sistemski pristop k vodenju. Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri doseganju njegovih ciljev. Nenehno izboljševanje splošnega delovanja pa mora biti tudi stalni cilj podjetja, kar pa predstavlja četrto načelo.

Projekt je bil uspešno izpeljan in julija 2004 je Adriatic prejel certifikat za sistem vodenja kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9001. Kar pomeni, da ima družba vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem vodenja kakovosti, ki obsega celovito poslovanje zavarovalnice, vseh njenih organizacijskih enot in tržne mreže, razvoj in izvajanje premoženjskih, osebnih in prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj ter izvajanje vseh upravljavskih in podpornih procesov v zavarovalnici. Z uvedbo sistema vodenja kakovosti v poslovanje družbe se je bistveno izboljšala urejenost in preglednost poslovnih procesov in organizacijske dokumentacije, ki določa njihovo izvajanje.

Pri izbiri zavarovalnice je potrošnikom zelo pomembna fleksibilnost in poslovanje brez oziroma s čim manj birokracije. Za zavarovalnico je najugodnejše, da ima vse podatke o komitentih zbrane na enem mestu, za kar pa potrebuje celovito informacijsko podporo. Zato so pri Adriaticu aprila 2004 začeli nov projekt imenovan VAR1- 2004, ki pomeni prvi korak na poti uvajanja celovitega sistema upravljanja varnosti informacij. S projektom so po priporočilih standarda zasnovali sistem, ki vodi k učinkovitemu obvladovanju in zmanjševanju informacijskih tveganj, s tem pa še k varnejšemu in hitrejšemu poslovanju.

Zavarovalnica sodeluje tudi z ostalimi podjetji, in sicer predvsem na področju trženja svojih storitev. Trženje zavarovanj preko tesnega poslovnega sodelovanja s finančnimi inštitucijami, kot so banke in leasing hiše, prinaša zavarovalnici veliko koristi in obratno. Gre za vzajemno sodelovanje, ki doprinese k uspešnosti vseh sodelujočih in ne nazadnje tudi k zadovoljstvu potrošnikov.

Ker je konec leta 2005 prišlo do združitve Adriatica s Slovenico, so čakale družbo v naslednjem obdobju korenite spremembe v zvezi z integracijo. Veliko truda so morali usmeriti predvsem v poenotenje zavarovalnih produktov in njihovo nadgraditev, poenotenje organizacije in prostorsko umestitev tržne mreže ter ureditev in poenotenje poslovnih procesov. Dokončna ureditev temeljnih poslovnih procesov je bila načrtovana za leto 2007, ko naj bi bil uveden nov, enoten informacijski sistem, ki bi zamenjal oba obstoječa. Ureditev poslovnih procesov, avtomatizacija določenih opravil, povečana preglednost, dostopnost in uporabnost podatkov bodo omogočili hitrejši potek celotnega poslovanja družbe, obenem pa se bo tudi znižala poraba »živega dela« v celotnem poslovnem procesu. Na ta način bo zavarovalnica lahko dosegla predvidene sinergične učinke.

Z uvedbo navedenih sprememb so se nekoliko zbrisale meje med sektorji in oddelki, informacije so se začele hitreje pretakati, podjetje je postalo bistveno bolj tržno naravnano in prijazno do zavarovancev. Vse to pa je pripomoglo k hitrejšemu in boljšemu prilagajanju na spremembe v okolju.

## **6. PRIMERJALNA ANALIZA DOSEŽENE FLEKSIBILNOSTI**

Storitvena podjetja so v povprečju bolj prilagodljiva kot proizvodna podjetja, saj niso vezana na toliko fiksnih proizvodnih zmoglosti. Poleg poslovnih prostorov je glavno osnovno sredstvo

zavarovalnic informacijski sistem. Njegovo vzdrževanje in posodabljanje predstavlja velike stroške, po drugi strani pa je zaradi dobro razvijajoče se informatike precej fleksibilen.

Pomemben dejavnik vsake zavarovalnice so tudi zaposleni. Človeški faktor igra ključno vlogo pri spreminjanju organizacije. Začne se na vrhu, pri managementu podjetja. Ko ta prepozna spremembe v okolju in ugotovi, kakšne bi bile potrebne spremembe v podjetju, jih mora znati vpeljati v podjetje in k zaposlenim. Čeprav sta se obe zavarovalnici trudili spremeniti kulturo podjetja, je ta še vedno premalo usmerjena k zaposlenim. Sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju ciljev in strategij podjetja je zelo malo. Zaposleni se ravnaajo v skladu s formalnimi pravili, kar zmanjšuje njihovo ustvarjalnost pa tudi motiviranost za delo.

Analiza fleksibilnosti Zavarovalnice Maribor in Adriatic pokaže, da sta se v obravnavanem obdobju usmerili v podobne naloge. Tako ena kot druga zavarovalnica sta prenovili in posodobili informacijski sistem. S prenovno informacijske tehnologije sta bistveno pripomogli k fleksibilnosti svoje organizacijske strukture.

Zavarovalnica Maribor je povečala notranjo fleksibilnost strukture, s tem da je s pomočjo informacijske tehnologije in istočasnim izobraževanjem zaposlenih razširila njihova delovna mesta. Tako je preusmerila pozornost na potrošnike in uvedla procesni pogled pri prodaji zavarovanj. Meje posameznih oddelkov in funkcij so se zabrisale in to je pripomoglo k večji učinkovitosti. V tem primeru se je fleksibilnost organizacije povečala brez bojazni, da bi se kakorkoli zmanjšala učinkovitost. Prav tako se je s sodelovanjem z nekaterimi zunanjimi podjetji na področju prodaje zavarovanj, izgradnje novega računalniškega centra in izobraževanja povečala zunanja fleksibilnost strukture.

Na zelo podoben način je fleksibilnost strukture povečala tudi zavarovalnica Adriatic. Prenova informacijskega sistema je zaposlenim omogočila hitrejši in prijaznejši dostop do podatkov in s tem kvalitetnejši nivo storitev ter boljše zadovoljitev potrošnikovih potreb. Timsko delo je z boljšo komunikacijo in organizacijo dela pripomoglo k učinkovitejšemu izpeljevanju zadanih projektov. Zunanja fleksibilnost se je kazala predvsem v sodelovanju z nekaterimi ostalimi finančnimi inštitucijami. Pri Adriaticu je to predvsem na področju trženja zavarovanj in informacijske tehnologije.

V storitvenem podjetju operativna fleksibilnost ne predstavlja posebnih težav. Zavarovalnica Maribor in Adriatic morata ob povečanem povpraševanju po njihovih storitvah zaposliti nove kadre. Obe pa imata že ustaljeno prakso, da v takem primeru najameta pogodbene zavarovalniške agente.

Zavarovalnici sta se na podoben način odzvali na spremembe v okolju in primerno povečali svojo fleksibilnost. Ker so bile nekatere spremembe pričakovane, jima je uspelo še pravočasno odreagirati.

V Zavarovalnici Maribor so v obravnavanem obdobju posvetili veliko pozornosti osebnemu razvoju in stalnemu učenju vseh zaposlenih. S takim mehkim načinom spreminjanja organizacije so si zagotovili boljše rezultate, ki se pokažejo šele čez čas in so prisotni na dolgi rok. Zavarovalnica Maribor je na dobri poti, da postane učeča se združba. Sprememba se že kaže v spremembah organizacijskih procesov in organizacijske kulture, medtem ko je njena organizacijska struktura še precej toga in zavira razvoj v tej smeri. Na izvedbeni ravni je podjetje ustvarilo potrebna podporna okolja, ki omogočajo neprestano učenje, izmenjavo znanja in osebno rast posameznika. Zaposleni so pridobivali vse širše znanje in postajali generalisti. Organizacija si je prizadevala uvesti procesni pogled, kjer bi bile meje med funkcijami in oddelki zabrisane, pozornost pa preusmerjena v odjemalce. To jim je v obravnavanem obdobju deloma tudi uspelo, vendar pa je organizacija še precej hierarhična. Stroga hierarhija je predvsem posledica velikosti podjetja, saj lahko management le na tak način ohrani zadostno kontrolo in stabilnost, potrebno za učinkovito poslovanje.

Adriatic se je v istem obdobju posvečal predvsem težnjam, da bi uvedli procesni pristop, ki bi prinesel dodatno vrednost za potrošnike. Temu so podredili izobraževanje delavcev z namenom, da bi postali generalisti z več različnimi nalogami, ki so široko opredeljene. Na ta način so se bolje in hitreje odzivali na potrošnikove potrebe in uspešno zadovoljili njegove želje. Vendar pa so meje med posameznimi sektorji in oddelki še vedno zelo ostre pa tudi pretok ljudi in informacij je precej okrnjen. V tem obdobju so začeli in izpeljali več projektov, v katerih je potekalo timsko delo, ki je pospešilo inovativnost in boljšo komunikacijo med člani tima, saj so v timih sodelovali strokovnjaki z različnih oddelkov in strokovnih področij.

Organizacijske spremembe so pri obeh zavarovalnicah potekale v isto smer, kar pomeni, da sta obe podjetji podobno ocenili nastale in prihajajoče spremembe v okolju in določili načine prilagajanja in spoprijemanja s temi spremembami. Po začetnih večjih spremembah, kot je prenova procesov, so prišle na vrsto manjše, kot so celovito ravnanje s kakovostjo, avtomatizacija, tehnične spremembe v povezavi s spremembami v odnosih med ljudmi, stalne izboljšave in podobno. Torej lahko vidimo, da revolucionarnim spremembam sledijo evolucionarne, vse skupaj pa privedejo do rezultatov šele po določenem času, ko pride do upoštevanja izkušenj in predlogov zaposlenih, ki podajo najboljšo sliko dela v praksi.

## **7. SKLEP**

Današnje okolje je dokaj dinamično in kompleksno. Podjetja, ki želijo v takem okolju preživeti, se morajo dnevno boriti za kupce. Da bi jim to uspevalo, morajo biti tudi sama dinamična in fleksibilna. Imeti morajo temu primerno organizacijsko strukturo, saj imajo različne strukture različno sposobnost odzivanja na spremembe in prilagajanja le-tem.

Pred dobrim desetletjem je bilo na slovenskem trgu le malo podjetij in ta so imela visoko povpraševanje s strani kupcev, zato jim ni bilo treba močno skrbeti, kako bodo prodala svoje proizvode in storitve. Konec prejšnjega stoletja, ko se je konkurenca že počela okrepiti, pa se je

zgodil velik preobrat. Podjetja so morala svojo pozornost preusmeriti iz proizvodov na potrošnike. Tako so se tudi zavarovalnice od svojih storitev obrnile k svojim kupcem.

Po situacijski teoriji je okolje tisti dejavnik, ki ključno vpliva na organizacijo. Kar pomeni, da spremembe v okolju vodijo do sprememb v organizaciji podjetja. Naraščajoča konkurenca je bila in je še vedno odločilen dejavnik pri spreminjanju organizacije slovenskih zavarovalnic. Poleg zunanjega okolja so na organizacijo vplivali tudi notranji dejavniki, med katerimi je za zavarovalnice najpomembnejši razvoj tehnologije oz. informacijske tehnologije. Brez nje si poslovanja zavarovalnice sploh ne moremo predstavljati in če pogledamo, kakšen razvoj je doživela v le nekaj letih, si lahko predstavljamo, kako močno je vplivala na organizacijo.

Da bi se podjetja lahko prilagodila hitremu tempu tehnoloških sprememb, globalni konkurenci in razvoju t. i. ekonomije znanja, morajo imeti zadostno mero fleksibilnosti. Vse večje in vse hitrejša spremembe v okolju zahtevajo od podjetij vse večjo fleksibilnost. Vendar lahko prevelika fleksibilnost privede do neučinkovitosti, zato mora management poiskati ustrezno ravnovesje med spremenljivostjo okolja in stopnjo fleksibilnosti organizacije. »Stare« oblike organizacije imajo precej majhno fleksibilnost, zato se morajo odpovedati klasični hierarhični in togi urejenosti, ki je bila oblikovana za ponavljajoče se transakcije in rutinske aktivnosti. V pogojih negotovega okolja lahko fleksibilnost predstavlja ključno sposobnost organizacije, ki ji zagotavlja obstoj in uspešno poslovanje.

Zavarovalnice za spreminjanje organizacije uporabljajo različne pristope oziroma njihove kombinacije. Vendar lahko na podlagi teh dveh primerov ugotovim, da gredo približno v isto smer.

Organizacijsko strukturo zavarovalnice oblikujejo glede na potrošnike in ne več glede na zavarovalniške storitve. Zaradi tega prehaja spreminjanje organizacije iz strukturnega v procesni pogled. Meje med prej strogo specializiranimi in izoliranimi oddelki se sedaj brišejo, različne naloge pa se zaradi želja potrošnikov vse bolj prepletajo. Kupci si želijo individualno, celovito in hitro obravnavo. Zato zaposleni niso več specialisti za posamezno nalogo, ampak obvladujejo celoten proces in pri svojem delu prehajajo meje med oddelki, kar zahteva dodatno izobraževanje. V sodobnih organizacijah so tako specialiste zamenjali generalisti.

Struktura pri obeh obravnavanih zavarovalnicah pogosto prehaja v matrično, saj se v obeh izvajajo številni projekti, v katerih sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov. Tudi spreminjanje organizacije poteka skozi nekatere projekte, kot so projekt celovitega ravnanja s kakovostjo in uvajanje ISO standardov ter projekt izgradnje oz. dopolnitve informacijskega sistema, ki pripomore k avtomatizaciji in procesnemu načinu dela. Odras želje po spreminjanju organizacije pa so tudi ostali projekti, ki posredno vplivajo ali omogočajo spremenjen način poslovanja.

Glede na vse značilnosti današnjega okolja menim, da so zavarovalnice izbrale pravo smer, vendar pa ni vse v načinu organiziranja. Zelo pomembna komponenta je tudi čas, saj bo le najhitrejšim in najbolj odprtim za spremembe uspelo v sodobni borbi za kupce.

## LITERATURA

1. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica : Educa, 1997. 132 str.
2. Boncelj Jože: Zavarovalna ekonomika. Maribor : Obzorja, 1983. 351 str.
3. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 34 ( 2001), 7, str.415-421.
4. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
6. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV založba, 2005. 387 str.
7. Dubrovski Drago: Krizni management. 2. dopolnjene izdaja. Koper : Fakulteta za management, 2003. 172 str.
8. Flis Slavko: Zbrani spisi o zavarovanju. Knj. 4: oris dr. Boncljeve teorije zavarovanja. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, 1999. 606 str.
9. Grundy Tony: Implementing strategic change: a practical guide for business. London : Kogan Page, 1993. 250 str.
10. Hammer Michael, Champy James: Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 223 str.
11. Harvey F. Donald, Brown R. Donald: An experiential approach to organization development. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1988. 441 str.
12. Ivanko Štefan et al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 379 str.
13. Ivanko Štefan: Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 69-82.
14. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
15. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 83-89.
16. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
18. Mihelčič Miran: Ali vemo, zakaj, kdaj in kako spremeniti organizacijo združbe? Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 98-105.
19. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003. 517 str.

20. Mikeln Peter: Razsežnosti managementa in spreminjanje organizacije. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 90-97.
21. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
22. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 21-26.
23. Možina Stane et al.: Management : nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
24. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2: trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
25. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
26. Pučko Danijel: Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. Slovensko podjetje v devetdesetih. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 31-48.
27. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Knj. 1: ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
28. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja - jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 35-42.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
30. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
31. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 43-51.
32. Schermerhorn R. John: Management. New York : John Willey & Sons, 1996. 525 str.
33. Schermerhorn R. John, Chappell S. David: Introducing Management. New York : J. Willey, 2000. 271 str.
34. Scott W. Richard: Organizations: rational, natural and open systems. Englewood : Prentice-Hall, 1981, 379 str.
35. Snoj Boris: Management storitev. Koper : Visoka šola za management, 2000. 186 str.
36. Strebel Heinz: Umwelt und Betriebswirtschaft: die natuerliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik. Berlin : E. Schmidt, 1980. 196 str.
37. Tavčar Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. 2. predelana izdaja. Koper : Visoka šola za management, 1999. 282 str.
38. Tavčar Mitja: Management spreminjanja: skrajnosti ali razsežnosti? Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 112-119.

39. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organiziranja in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
40. Vila Antun: Organizacija v post moderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 215 str.
41. Volberda Henk Wijtze: Building the flexible firm : how to remain competitive. Oxford : Oxford University Press, 1999. 349 str.

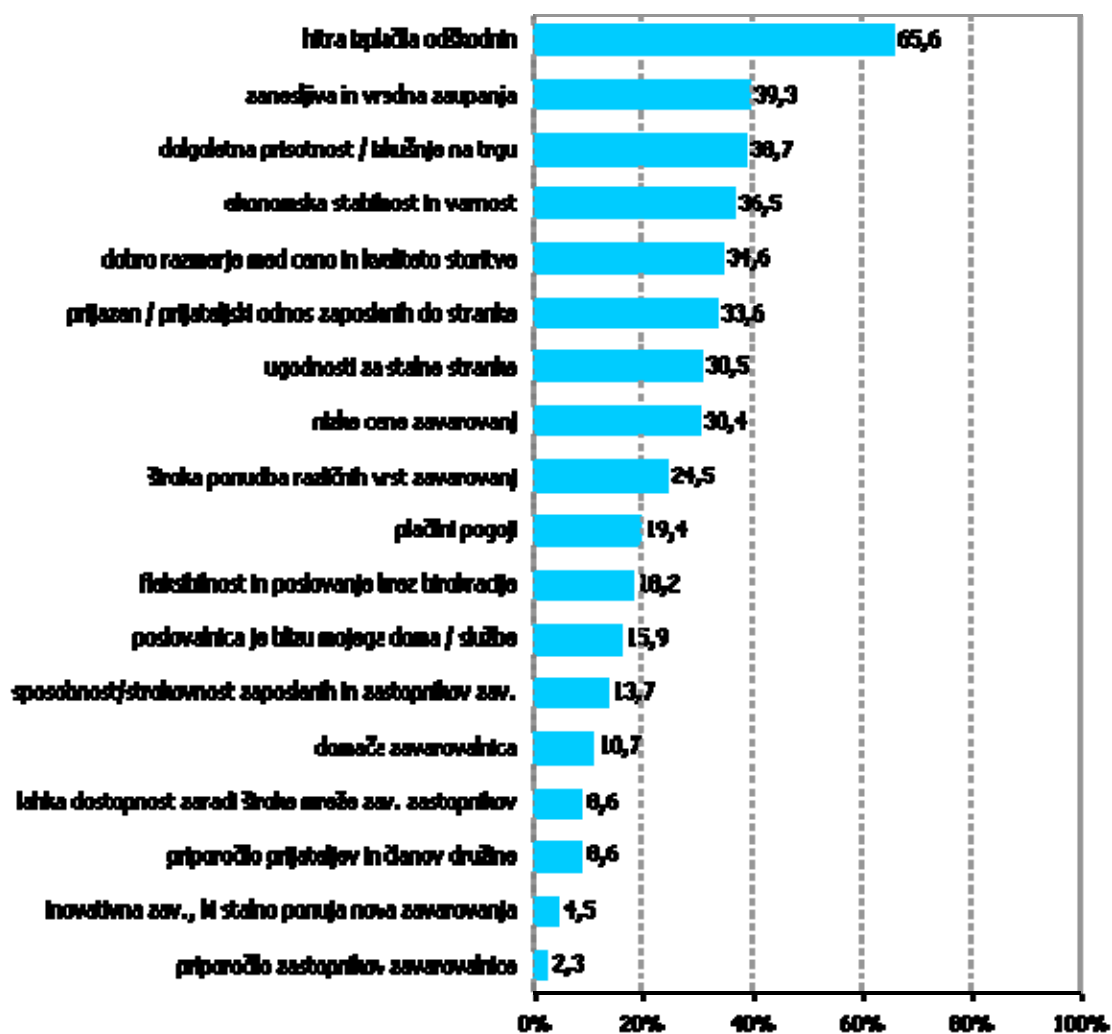
## **VIRI**

1. Adriaticove novice - interni časopis družbe Adriatic d.d., št. 41-50. Koper 2003, 2004, 2005.
2. Letno poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2005.  
[URL: [http://www.a-zn.si/docs/letno\\_porocilo-2005.pdf](http://www.a-zn.si/docs/letno_porocilo-2005.pdf)], 30.01.2008.
3. Letno poročilo družbe Adriatic zavarovalna družba d.d., Koper za leto 2003.
4. Letno poročilo družbe Adriatic zavarovalna družba d.d., Koper za leto 2004.
5. Letno poročilo družbe Adriatic zavarovalna družba d.d., Koper za leto 2005.
6. Letno poročilo družbe Adriatic zavarovalna družba d.d., Koper za leto 2006.
7. Letno poročilo družbe Zavarovalnica Maribor d.d., Maribor za leto 2003.
8. Letno poročilo družbe Zavarovalnica Maribor d.d., Maribor za leto 2004.
9. Letno poročilo družbe Zavarovalnica Maribor d.d., Maribor za leto 2005.
10. Osebna izkaznica Zavarovalnice Maribor d.d., Maribor.  
[URL: <http://www.zav-mb.si/o-podjetju/osnovni-podatki/osebna-izkaznica>], 20.12.2007.
11. Statistika. Slovensko zavarovalno združenje.  
[URL: <http://www.zav-zdruzenje.si/statistika.htm>], 20.12. 2007.
12. Statistični urad RS.  
[URL: [http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=713](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=713)], 25.12.2007.
13. Statistični zavarovalni bilten 2005. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, 2005. 72 str.
14. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št.13/2000).
15. Zavarovalniški monitor 2003. Ljubljana : Gral-Iteo.  
[URL: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=798](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=798)], 2003.



## **PRILOGA**

## PRILOGA 1: Dejavniki, ki bi jih anketiranci upoštevali pri izbiri zavarovalnice



Vir: Zavarovalniški monitor, 2003.