

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV SPREMENJENE ZAKONODAJE NA PODROČJU
ZAVAROVALNIŠTVA IN DELOVNEGA PRAVA NA ZAPOSLENE IN
POSLOVANJE ZAVAROVALNICE MARIBOR, D. D.**

Ljubljana, november 2004

POLONA SUHODOLČAN

IZJAVA

Študentka Polona Suhodolčan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Dr. Adriane Rejc in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. ZAPOSLENI IN ZAPOSLOVANJE	2
1.1. Načrtovanje in pridobivanje zaposlenih	2
1.1.1. Načrtovanje zaposlenih	2
1.1.2. Pridobivanje zaposlenih	3
1.2. Razvoj zaposlenih	4
1.3. Motivacija in plače zaposlenih.....	5
1.3.1. Motivacija zaposlenih	5
1.3.2. Plače zaposlenih	6
1.4. Pravna ureditev zaposlovanja in dela	6
1.5. Sprememba Zakona o zavarovalništvu in delovnih razmerjih.....	7
1.5.1. Sprememba Zakona o zavarovalništvu.....	8
1.5.2. Sprememba Zakona o delovnih razmerjih.....	9
2. ZAVAROVALNICA MARIBOR – PREDSTAVITEV.....	11
2.1. Zgodovina Zavarovalnice Maribor	11
2.2. Dejavnost Zavarovalnice Maribor	12
2.3. Organizacijska struktura Zavarovalnice Maribor.....	13
2.4. Uspešnost poslovanja Zavarovalnice Maribor.....	14
2.4.1. Produktivnost dela.....	14
2.4.2. Ekonomičnost poslovanja	15
2.4.3. Dobičkonosnost kapitala in sredstev	16
3. ANALIZA ZAPOSLENIH, STROŠKOV DELA IN PRODAJE.....	16
3.1. Analiza zaposlenih.....	17
3.1.1. Analiza obsega zaposlenih	17
3.1.2. Analiza strukture zaposlenih	18
3.1.3. Analiza dinamike zaposlenih	19
3.1.4. Analiza izkoriščenosti delovnega časa	21
3.2. Analiza stroškov dela.....	22
3.3. Analiza prodaje.....	23
3.3.1. Analiza obsega in strukture prodaje	23
3.3.2. Analiza prodajnih poti, toka prodaje, kupecv in prodajnih cen	28
3.3.3. Analiza stroškov prodaje.....	32
4. VPLIV SPREMENJENE ZAKONODAJE NA PODROČJU ZAVAROVALNIŠTVA NA ZAPOSLENE IN POSLOVANJE ZAVAROVALNICE MARIBOR	33
5. VPLIV NOVE DELOVNE ZAKONODAJE NA ZAPOSLENE IN POSLOVANJE ZAVAROVALNICE MARIBOR.....	34
5.1. Spremembe zaposlenih, stroškov dela in prodaje	34
5.2. Kako spremenjeni zaposleni, stroški dela in prodaja vplivajo drug na drugega?.....	37
5.3. Ali sprememba zakona vpliva na zaposlene, stroške dela in prodajo?	38
SKLEP	39
LITERATURA	42
VIRI.....	42

Uvod

V sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je uspeh podjetja odvisen od številnih dejavnikov. Okolje se nenehno spreminja in je nepredvidljivo, zato mora podjetje, če želi dolgoročno uspešno poslovati, pravočasno prepoznati poslovne priložnosti in se hitro odzvati na spremembe v okolju. Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje družbe, so zaposleni in ustrezno ravnanje z njimi. Za strukturo družbe in tehnologijo velja, da ju je relativno lahko zamenjati ali spremljati, za ljudi pa ne. Podjetje veliko težje pridobi nove strokovnjake, menedžerje in druge delavce kot novo tehnologijo. Učinkovitost človekovih virov je nestabilna in odvisna od zadovoljstva zaposlenih z delom, občutka pomembnosti dela, elana, varnosti ipd. Zato lahko trdim, da je ravnanje s človekovimi viri ključno za učinkovito in konkurenčno poslovanje podjetja. Od ustanovitve podjetja naprej morajo vodje spodbujati zaposlene, vzdrževati dobre odnose in ustvarjati dobro klimo. Zadovoljni zaposleni so tisti, ki podjetju prinašajo večjo produktivnost, dobro ime in uspeh.

Kako delavci opravljajo delo in kdo opravlja katero delo, ni odvisno le od organizacije same, temveč tudi od pravne ureditve. Namen diplomskega dela je predstaviti, kako sta spremembi Zakona o zavarovalništvu iz leta 2000 in Zakona o delovnih razmerjih iz leta 2002 vplivali na zaposlene, ravnanje z zaposlenimi in poslovanje v Zavarovalnici Maribor. Za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 bom analizirala zaposlene, prodajo, stroške dela in stroške prodaje. Ugotavljal bom, kako se je spremenila struktura dela, koliko se to pozna v poslovnem izidu in kakšen je morebiten dolgoročen vpliv teh sprememb.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij in sklep. V prvem poglavju bom na splošno opisala zaposlene, njihov razvoj, zadovoljstvo in zaposlovanje. Pojasnila bom, kako je zaposlovanje pravno urejeno v Sloveniji in kateri spremembi zakona vplivata na zaposlene in zaposlovanje. V drugem poglavju bom predstavila Zavarovalnico Maribor, njeno zgodovino, dejavnost, organizacijsko strukturo in uspešnost poslovanja. Tretje poglavje je najobsežnejše in v njem bom podrobno analizirala zaposlene, prodajo ter stroške dela in prodaje. V četrtem in petem poglavju, pa bom ugotavljala, ali so spremembe med zaposlenimi, pri prodaji, pri stroških dela in prodaje sploh nastale, katere so in kakšen je njihov vpliv. Sledijo še sklepne ugotovitve.

Vrednostni podatki v tretjem poglavju so revalorizirani z indeksom cen življenjskih potrebščin za zavarovalno skupino ter prikazani v tabelah VIII in IX v Prilogi. Podatki iz izkaza poslovnega izida so revalorizirani s povprečnimi letnimi indeksi, podatki iz bilance stanja pa z decembrskimi indeksi.

1. Zaposleni in zaposlovanje

Slovenski izraz za menedžment človeških virov je ravnanje s človeškimi viri in se nanaša na njihovo načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje. Zaposleni in njihove zmožnosti pomembno vplivajo na dolgoročni obstoj organizacije, zato mora ta dobro premisliti o vseh dejavnikih, ki vplivajo na zaposlene. S človekovimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd., pa tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina, 1998, str. 3).

Primernejši izraz za človeške vire je izraz človekovi viri. Poleg človekovih virov so v podjetju še fizični in organizacijski viri, vendar s človekovimi viri ni mogoče ravnati tako kot z drugimi. Ljudje so viri, imajo vire in z njimi razpolagajo (Sušnik, 2003, str. 10).

Človekovi viri so tako eni izmed temeljnih virov vsakega podjetja in zato opisujem v točkah prvega poglavja glavne dejavnike, ki vplivajo nanje.

1.1. Načrtovanje in pridobivanje zaposlenih

1.1.1. Načrtovanje zaposlenih

Zaposleni v podjetju ustvarjajo in delodajalci so od njih odvisni, zato morajo skrbno načrtovati, kdo bodo zaposleni, kaj bodo delali in kakšno znanje morajo imeti. Zaposlovanje je proces, s katerim podjetje zadovoljuje potrebe po zaposlenih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 449). Poleg tega ima zaposlovanje vedno dolgoročne posledice.

Celovit načrt zaposlovanja lahko razdelimo na strateški in taktični. Pri strateškem načrtu v podjetju vplivajo na filozofijo zaposlovanja, razvijejo cilje in oblikujejo strategije, s katerimi bodo dosegli cilje v skladu s filozofijo. Taktični načrti razporedijo človekove vire, tako da so skladni s cilji in strategijami (Jarrell, 1993, str. 109).

Preden začne organizacija razmišljati o strateških načrtih, mora preučiti, ali so razmere za poslovanje dovolj ugodne. Najpomembnejša dejavnika sta stabilna smer razvoja organizacije in ključni ljudje za načrtovanje človekovih virov. Ob nastanku podjetja mora biti zagotovljena stabilna smer razvoja. Načrtovanje zaposlenih ima vedno dolgoročen vpliv in zaposleni se v kakovosten kolektiv razvijejo šele čez čas. Zato morajo vodilni na začetku zagotoviti, da bo sprejeti načrt veljal dlje časa in da se vodstvo na začetku ne bo menjalo. Ljudje, pomembni pri načrtovanju zaposlenih, so glavni vodja podjetja, vodja službe za ravnanje s človekovimi viri in vodje drugih služb, za katere načrtujejo zaposlene. Vsi člani, ki sodelujejo pri izbiri zaposlenih, morajo biti o vsem obveščeni, čeprav je njihova vloga pri tem različna. Vsak vidi

kandidata z drugačnega vidika, in če ta izpolnjuje pogoje vseh treh, bo načrt zaposlovanja uspel (Jarrell, 1993, str. 110–111).

Za taktično planiranje sta pomembna dva pojma – področje aktivnosti ter izbor pravil in idej. Področja aktivnosti so grozdi različnih manjših aktivnosti, ki jih lahko vodimo in nadzorujemo s pravilom ali idejo. Izbor pravil in idej je skupina teh pravil in idej, ki skupaj nadzorujejo celotno taktično načrtovanje (Jarrell, 1993, str. 174–175).

Strateško planiranje zaposlenih je vedno tesno povezano s strateškim planom podjetja kot celote in mora odgovoriti na dve vprašanji:

1. Koliko in kakšne vrste zaposlenih potrebuje podjetje?
2. Kako naj bodo plani oblikovani, da bodo jasno pokazali možnosti, nevarnosti, slabosti in prednosti?

V procesu planiranja zaposlenih je bistvenih šest stopenj: analiza okolja, povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri, notranja analiza kadrovskih virov, napoved potreb po kadrovskih virih, razvijanje poti in programov za kadrovske vire ter vrednotenje in ocena uresničevanja (Možina, 2002, str. 46, 47). Kadar zaposlene načrtuje podjetje, ki obstaja že dlje časa, so podlaga za kakovostno planiranje še analize človekovih virov (Cimerman, 2003, str. 165).

1.1.2. Pridobivanje zaposlenih

Organizacija išče nove delavce bodisi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih bodisi zaradi rasti, viri novih zaposlenih pa so lahko notranji ali zunanji. Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so v podjetju že zaposleni in želijo na drugo delovno mesto – največkrat gre za napredovanje. Prednosti, ki jih prinašajo takšni viri, so: bolj zadovoljni delavci, saj imajo možnost napredovanja; notranji kandidati so bolj zvesti organizaciji, v kateri napredujejo; organizacija pozna posameznika in ima manj možnosti, da ga napačno oceni; kandidati že poznajo organizacijo in manj je uvajanja. Seveda pa se pri tem pojavljajo tudi slabosti: kandidati, ki niso napredovali, so nezadovoljni; izbrani kandidat ima težave z uveljavljanjem avtoritete; organizacija se zapira in druge (Svetlik, 2002, str. 133, 134).

Kadar organizacija išče zaposlene iz zunanjih virov, je postopek bolj zapleten. Metode pridobivanja se delijo na formalne in neformalne. Pri neformalnih metodah gre za poizvedovanje pri prijateljih, profesionalnih kolegih in za nagovarjanje kandidatov. Pri formalnih metodah pa se lahko potencialni kandidati sami prijavijo in jih imajo podjetja v evidenci, lahko pa podjetje objavi prosta delovna mesta in potem izbira med prijavljenimi kandidati (Svetlik, 2002, str. 135–138).

Kadar delodajalec zaposluje nove delavce, mora prosta delovna mesta javno objaviti. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne

sme biti krajši od osmih dni. Kot javna objava velja objava v uradnih prostorih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, objava v javnih medijih ali na javnih mestih (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 23. člen).

1.2. Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih v splošnem pomeni njihovo izobraževanje in usposabljanje. Organizacija mora zagotoviti, da ima primerno usposobljene ljudi, ki bodo izpolnjevali njene cilje in prispevali k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ima dva učinka. Na eni strani prinese zaposlenim dodatno znanje in sposobnosti, ki jih uporabijo pri svojem delu, na drugi strani pa upošteva interese, motive in potrebe zaposlenih po dodatnem izobraževanju in izpopolnjevanju.

Razvoj kadrov torej pomeni njihovo izobraževanje, namenjeno strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju. Področja delovanja razvoja zaposlenih so: usmerjanje posameznikov v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev; strokovno uvajanje novozaposlenih; zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij; delovni in osebnostni razvoj; spodbujanje ustvarjalnosti; zagotavljanje prenosa znanj; razvoj čuta pripadnosti (Florjančič, 1998, str. 45).

Pristopi k razvoju zaposlenih so različni, podjetja se najpogosteje odločajo za formalno izobrazbo, ocenitev sposobnosti, delovne izkušnje in medsebojne odnose. Formalni izobraževalni programi vključujejo tečaje, ki so organizirani v podjetjih, krajše seminarje, dodiplomske, podiplomske in doktorske programe. Ocenjevanje sposobnosti vključuje informacije o vedenju, slogu, komuniciranju in spretnostih zaposlenih. Zaposleni se lahko izobražujejo tudi tako, da menjavajo delovna mesta – na primer krožijo po podjetju, imajo razširjene naloge, so premeščeni na nižje ali višje delovno mesto. Sodelovanje med delavci prinese nove vidike in nova znanja (Treven, 1998, str. 203–208).

Zadnji pristop razvoja zaposlenih, ki se nanaša na medsebojne odnose, ima poseben pomen. Flynn je preučeval 161 inženirjev telekomunikacij, ki so delali v okolici San Francisca. Vsakega zaposlenega je vprašal, kako pogosto si s sodelavci pomagajo – ali kdaj prosi sodelavca za pomoč, ali kdaj kdo njega prosi za pomoč. Delodajalce pa je vprašal, kako učinkoviti so posamezni zaposleni. Ugotovil je, da so zaposleni, ki pomoč dajejo in sprejemajo, bolj učinkoviti kot zaposleni, ki samo svetujejo. Flynn razlaga, da zaposleni, ki si pomagajo, tako dobijo več informacij in delo bolje opravljajo, poleg tega pa razvijejo vzorec, po katerem lažje odgovarjajo na vprašanja drugega, ker se bolje poznajo. Sodelavci, ki si pri delu pomagajo, si tudi bolj zaupajo in lahko kolegu naredijo večje usluge (Doing Favours at Work, 2004, str. 55).

Razvoj zaposlenih je vedno povezan tudi s stroški. Vsako izobraževanje, na primer tečaj, nekaj stane. Pri tem je treba upoštevati stroške udeležbe tečaja, kot so bivanje v drugih krajih, kadar

je tečaj organiziran zunaj kraja podjetja, potne stroške in kotizacijo. To so neposredni stroški. Hkrati se pojavijo tudi posredni stroški, na primer padec produktivnosti zaradi odsotnosti z delovnega mesta ipd. Stroški se pojavijo tudi, kadar v podjetju uvajajo nove zaposlene in si morajo za to odtrgati svoj čas. Vendar pa z razvojem zaposlenih raste tudi njihova vrednost za podjetje. Širi se njihovo znanje, sposobnosti in s časom lahko postanejo neprecenljivi za podjetje. Razvoj zaposlenih v podjetju opredeljujejo kot investicijo, ki se povrne enkrat v prihodnosti (Garavan, 2003).

1.3. Motivacija in plače zaposlenih

1.3.1. Motivacija zaposlenih

Ugotovitev, da ljudje delamo, da preživimo, že poznamo in jo lahko v sodobnem svetu dopolnimo še z ogromno drugimi motivi. Kadar preučujemo podjetje in motive, povezane z njim, jih razdelimo na motive zaposlenih in motive vodij. Motivacija menedžmenta je tista aktivnost, s katero poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo. Motivacija posameznika pa se nanaša na njegovo notranje, mentalno stanje (Treven, 1998, str. 106).

Teorij o motivaciji je veliko, vse pa opredeljujejo tisto, kar posameznika žene, da nekaj naredi. Če vse preučujemo z vidika podjetja, potem nas zanima razmerje med vloženimi naporimi posameznika in nagradami, ki jih za svoj napor pričakuje. S tako primerjavo dobimo odgovore na vprašanja: kakšna so pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu; kakšne napore zaposleni vložijo v delo, da zadovoljijo pričakovanja; katere so obljubljeni nagrade za uspešno delo (Pettinger, 1999, str. 232–233).

Cilj motiviranja v podjetjih je ustvariti tako klimo in delovno okolje, da bodo cilji podjetja kot celote kar najbolj doseženi. Motivacijo zato povežemo z dosežki, denarjem in odnosi med zaposlenimi (Pettinger, 1999, str. 234–236) ter podobnim, kar podrobneje obravnavam v nadaljevanju.

Motivacija in dosežki

Podjetja naj bi pri delavcih spodbujala tiste značilnosti, ki bodo prispevale k večji pripadnosti in produktivnosti. Takšne značilnosti so delavnost, samostojnost pri delu, dolgoročen značaj dela, zavedanje o pomembnosti dela ipd. Vse ljudi, ne glede na naravo njihovega dela, zanimajo njihovi dosežki in prispevki k uspehu. V zadnjem času je večina organizacij naravnanih tako, da jih zanima, kaj je posameznik ustvaril in ga spodbujajo k njegovi kakovosti – dosežke merijo in o njih poročajo. Poročajo pa ne le zato, ker vodje zanimajo rezultati posameznikovega dela, pač pa, ker vedo, da bo obveščen posameznik bolj učinkovit in zato bolj uspešen (Pettinger, 1999, str. 234–236).

Motivacija in denar

Denar sam po sebi ni tisto, zaradi česar bi ljudje delali. V primeru prostovoljnega dela, na primer, je denar najmanj pomemben dejavnik. Poleg tega bi nekateri ljudje naredili zelo veliko za zelo malo denarja. Denar je zelo občutljiva tema, zato je treba o njem razmišljati z več zornih kotov (Pettinger, 1999, str. 234–236):

- Plača vpliva na podobo in mnenje o nekem delovnem mestu. Visoko plačo zaposleni povezujejo z odgovornostjo in težavnostjo dela, nizka plača pa te lastnosti zmanjšuje.
- Plača niha med osnovno zadolžitvijo in pričakovanji. Posameznik lahko dobi višjo plačo kot nagrado za dobro opravljeno delo. Tisti, ki imajo višje plače, so bolj zadovoljni in delajo z večjo vnemo kot tisti, ki imajo manjše plače.
- Plača odseva vrednost, ki jo ima zaposleni v organizaciji, in s tem tudi vrednost, ki jo ima nek poklic in neko delovno mesto.
- Spodbude in bonusi so nagrada za dodatni napor. Ta posebna plačila morajo biti pozitivna in dinamična, nikakor ne smejo postati nekaj samoumevnega, ker izgubijo pomen.

Motivacija in odnosi med zaposlenimi

Pogoj za uspešno delo je, da odnosi med zaposlenimi obstajajo. Seveda je uspeh večji, če so odnosi dobri, vendar pa so boljši slabši, kot da jih sploh ni. Posebej pomembno je, da nadrejeni komunicirajo s podrejenimi in jih opozorijo na slabosti ter pohvalijo za dobro delo. Pri komunikaciji sta bistveni odkritost in poštenost (Pettinger, 1999, str. 234–236).

1.3.2. Plače zaposlenih

Celotno nagrado zaposlenih sestavljajo plača, ugodnosti in nagrade. Razlikujemo lahko med plačo, ki vključuje vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo, ter nagradami za dobro delo, ki jih zaposleni dobi zraven plače. Sestavine sistema plač in nagrajevanja se razdelijo na fiksni in gibljivi del. Fiksni del sestavljajo osnovna plača, dodatki in nadomestila ter ugodnosti, gibljivi del pa plačila po uspešnosti in nagrade. Bistvena razlika med fiksnim in gibljivim delom je v tem, da je fiksni del odvisen od dela, ki ga posameznik opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravi (Zupan, 2002, str. 293–294).

1.4. Pravna ureditev zaposlovanja in dela

Z delom si ljudje zagotavljamo ekonomske razmere za življenje. Delamo lahko kot posamezniki ali pa se pridružimo organiziranemu delovnemu procesu. Delo je dobrina, na kateri sloni sodobna družba, in je ustavno zavarovano. V poslovnem procesu je delo enakovreden produkcijski tvorec, z vidika organizacije pa je sekundarni tvorec. V drugem primeru imajo prednost lastniki kapitala, ti ustanovijo organizacijo, ki začne delovati šele, ko

se v njej zaposlijo delavci. V sodobnem tržnem gospodarstvu države kot institucije dela ne morejo zagotoviti vsem za delo sposobnim, vendar pa si prizadevajo zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih.

Vključitev v delovni proces posameznikom prinaša različne individualne in kolektivne pravice, obveznosti ter odgovornosti – udeleženi so pri ugodnih rezultatih in nosijo tveganje. Sodobne pravne ureditve zaposlenim priznavajo pravico do dela dobička, po drugi strani pa opravičujejo odpustitve zaradi neuspeha podjetja. Delo zaposlenih v organizacijah je vodeno in odvisno ter urejeno s pravili delovnega prava (Vodovnik, 1998, str. 307–308).

Ob sklenitvi delovnih razmerij se pojavijo razmerja med delodajalci, delavci, njihovimi organizacijami in državo, ki usklajujejo ekonomska, socialna ter tudi nacionalna in kulturna vprašanja. Delovna razmerja se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, kar v Sloveniji ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR).

Novi ZDR je začel veljati 1. 1. 2003 in je razdeljen na deset poglavij. Določa pogodbo o zaposlitvi, pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja ter različne določbe. Vsako delovno razmerje se sklene s pogodbo o zaposlitvi, ki je v pisni obliki ter se sklene med delavcem in delodajalcem. Delodajalec, ki zaposluje nove delavce, mora prosta delovna mesta javno objaviti in objava ne sme nakazovati, da daje delodajalec pri zaposlitvi prednost določenemu spolu. Delovno razmerje se lahko sklene za nedoločen čas, za določen čas ali za skrajšani delovni čas (ZDR, 2003).

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati: podatke o pogodbenih strankah; datum nastopa dela; naziv delovnega mesta oziroma podatke o vrsti dela; kraj opravljanja dela; čas trajanja delovnega razmerja in določilo o načinu izrabe letnega dopusta; določilo o znesku osnovne plače delavca v tolarjih; dolžino odpovednih rokov; druge pravice in obveznosti v primerih, določenih s tem zakonom (ZDR, 2002, 29. člen).

V vsakem podjetju ob vzpostavitvi delovnega razmerja tako nastanejo določene pravice, s tem pa tudi obveznosti, dolžnosti in tveganja. V Sloveniji zakonodaja, in sicer Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o zaposlovanju, Obligacijski zakonik in drugi zakoni, točno določa, kako morajo biti razmerja urejena.

1.5. Sprememba Zakona o zavarovalništvu in delovnih razmerjih

Tako kot se spreminjajo zaposleni, delodajalci in gospodarsko okolje, se spreminjajo tudi zakoni. Podjetja in posamezniki morajo spremljati spremembe in jih upoštevati, ker vplivajo na prihodnje poslovanje. Marca leta 2000 je začel veljati novi Zakon o zavarovalništvu (ZZavar), Januarja 2003 pa je začel veljati novi Zakon o delovnih razmerjih. Glavne spremembe teh dveh zakonov bom obravnavala v nadaljevanju.

1.5.1. Sprememba Zakona o zavarovalništvu

Novi Zakon o zavarovalništvu (ZZavar) je začel veljati februarja 2000 in ima 364 členov – nadomestil je Zakon o zavarovalnicah (ZZav), ki je veljal od leta 1994 (www.ius-software.si). Novi zakon je razdeljen na 21 poglavij, ki določajo opravljanje zavarovalnih poslov, sodelovanje z nadzornimi organi, nadzor, varovanje zaupnih podatkov, revizijo, stečaj, obvladovanje tveganj, zavarovalne zastopnike in posrednike, pravo, ki se uporabi za zavarovalno pogodbo, in še druge določbe.

Za to diplomsko delo je pomemben del o zavarovalnih zastopnikih in posrednikih – od 215. do 243. člena.

Zavarovalni zastopnik je oseba, ki je na podlagi zaposlitve oziroma drugega pravnega razmerja z zavarovalnico pooblaščen za sklepanje zavarovalnih pogodb v imenu in za račun zavarovalnice (ZZavar, 2000, 215. člen). Zavarovalna zastopniška družba pa je pravna oseba, ki kot gospodarsko dejavnost opravlja storitve zastopanja zavarovalnic pri sklepanju zavarovalnih pogodb (ZZavar, 2000, 216. člen). Pri tem za ravnanja zavarovalnega zastopnika odgovarja zavarovalnica kot za svoja lastna dejanja (ZZavar, 2000, 217. člen).

Zavarovalni posrednik je oseba, ki posreduje pri sklepanju zavarovalnih pogodb za eno ali več zavarovalnic in mora pri opravljanju zavarovalnega posredovanja ščititi interese zavarovalca (ZZavar, 2000, 219. in 221. člen). Zavarovalni posredniki so se v Sloveniji pojavili šele s tem zakonom in jih še ni veliko, večinoma niso zaposleni pri zavarovalnicah.

Pomembno pri tem zakonu je, da storitve zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja lahko opravlja samo zavarovalna zastopniška oziroma posredniška družba, ki je pridobila dovoljenje za opravljanje dejavnosti zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja (ZZavar, 2000, 227. člen).

Med najpomembnejše razlike med novim in starim zakonom (ZZav) spada 230. člen novega zakona, po katerem lahko posle zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja pri zavarovalnici ali zavarovalni zastopniški družbi samostojno opravljajo samo fizične osebe, ki imajo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja. Agencija izda dovoljenje za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja, če oseba izpolnjuje naslednje pogoje (ZZavar, 2000, 73. člen):

1. uspešno je opravila preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja;
2. ima najmanj enoletne izkušnje s področja zavarovalnih poslov;
3. zna slovensko in
4. ni bila pravnomočno nepogojno obsojena za kaznivo dejanje zoper premoženje oziroma gospodarstvo na kazen zapora več kot treh mesecev.

Prva točka zgornjega odstavka je tista, ki prinaša novosti. Vsi, ki želijo prodajati zavarovanja, morajo opraviti preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja.

1.5.2. Sprememba Zakona o delovnih razmerjih

Novi zakon o delovnih razmerjih prinaša veliko sprememb, za diplomsko delo so zanimive predvsem spremembe v zvezi s pogodbo o delu, saj bom ugotavljala, kako je ta pogodba vplivala na zaposlene v Zavarovalnici Maribor.

Opredelitev delovnega razmerja po 4. členu ZDR je: "Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca." Če obstajajo elementi delovnega razmerja, ki izhajajo iz navedene opredelitve, se mora med delavcem in delodajalcem skleniti pogodba o zaposlitvi ter se delo ne sme opravljati na podlagi pogodb civilnega prava, razen v primerih, ki jih določa zakon (Zakon o delovnih razmerjih, 2003, 11. člen).

11. člen ZDR prinaša spremembe. V starem zakonu je pisalo, da se delo opravljati na podlagi pogodb civilnega prava, saj so obstajale pogodbe o delu ali podjemne pogodbe, po katerih so lahko posamezniki (fizične osebe) delali za neko podjetje, čeprav v njem niso bili zaposleni. Po novem zakonu pa se, če obstajajo elementi delovnega razmerja, mora skleniti pogodba o zaposlitvi – pogodba o delu v zakonu ni omenjena.

Namen novega zakona je med drugim tudi spodbujanje zaposlovanja. Po delovnopравни zakonodaji, ki je veljala do 1. 1. 2003, je bila namreč pogodba o delu institut delovnega prava. Sedaj zakonodajalec sili delodajalce, da stara delovna razmerja spremenijo in zaposlijo čim več novih ljudi, kar prinaša večjo socialno in zdravstveno varnost delavcev ter seveda posledično plačevanje prispevkov (Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij: Zakon o delovnih razmerjih – Pogodbe o delu po novem ni več, 2004).

V zameno za prepoved pogodbenega dela je zakonodajalec ponudil širše možnosti zaposlitve, predvsem v smeri zaposlitve za določen čas in zaposlitve za krajši delovni čas. Zakon sicer že sam določa nekatere izjemne primere, v katerih pogodba o zaposlitvi ni potrebna. Te izjeme so: prostovoljno pripravništvo, vajeništvo ter delo dijakov in študentov.

Pogodba o zaposlitvi se lahko sklene za določen čas, če gre za: izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas; nadomeščanje začasno odsotnega delavca; začasno povečan obseg dela; opravljanje sezonskega dela; zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju; opravljanje javnih del; pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano; delo, potrebno v času uvajanja novih programov; voljene in imenovane funkcionarje ter druge

primere, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba na ravni dejavnosti (ZDR, 2002, 52. člen).

Delavec lahko sklene pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas. Pri tem ne gre več samo za "polovičen" delovni čas, ampak je možna zaposlitev od ene ure dnevno pa do polnega delovnega časa. Delavec lahko sklene pogodbe za krajši delovni čas tudi z več delodajalci (ZDR, 2002, 65. člen).

Zakon sicer ne omenja pogodbe o delu, je pa v celoti ne prepoveduje. Obstajajo druge civilne pogodbe, ki omogočajo opravljanje dela, vendar le, če niso izpolnjeni elementi delovnega razmerja, kot jih določa opredelitev. Tako pogodbo lahko uporabimo, če ne gre za osebno delo za plačilo, za vključenost v delovni proces ter za nepretrgano delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Kadar imamo delo, ki izpolnjuje vse te pogoje, obstajata dve možnosti pogodbene ureditve dela delavca v okviru "civilne pogodbe", in sicer avtorska pogodba in pogodba o delu po obligacijskem zakoniku (Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij: Zakon o delovnih razmerjih – Pogodbe o delu po novem ni več, 2004).

Delo avtorske narave ureja Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah. Delo lahko označimo za avtorsko, če gre za individualno intelektualno stvaritev s področja književnosti, znanosti in umetnosti, ki je na kakršen koli način izražena (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, 1995, 5. člen).

Pogodbo o delu obravnava Obligacijski zakonik (OZ) v členih od 619 do 648. V 619. členu piše, da se s podjemno pogodbo podjemnik (delavec) zavezuje opraviti določen posel, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, kakšno telesno ali umsko delo ipd., naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal.

Bistvena razlika med dosedanjo pogodbo o delu in novo pogodbo je: po novem je pri pogodbi bistvena izpolnitev oziroma predmet izpolnitve (npr. popravilo stroja, izdelava pisalne mize, tudi akviziterski posli), pri dosedanji pogodbi o delu pa je bila pomembna izpolnitev kot prizadevanje (npr. pomoč delodajalcu pri fotokopiranju) (Zakon o delovnih razmerjih – Pogodbe o delu po novem ni več).

Novi zakon pa ne določa, kaj se zgodi s pogodbami o delu, ki so bile sklenjene pred 1. 1. 2003 in se še niso iztekle. Po splošnih pravilih velja, da če so v teh pogodbah določene pravice ugodnejše za delavce, veljajo naprej, če pa je za delavca ugodnejša rešitev v novem zakonu, velja samodejno ta. To pomeni, ker zakon ne prepoveduje uporabe že prej sklenjenih pogodb, naj te veljajo do svojega izteka.

Kakšen je bil dejanski vpliv teh sprememb na zaposlene in podjetja, bom ugotavljala v podjetju Zavarovalnica Maribor, d. d. Preučila bom zaposlene, stroške dela, prodajo in stroške prodaje za leta 2000–2003.

2. Zavarovalnica Maribor – predstavitev

2.1. Zgodovina Zavarovalnice Maribor

Začetki zavarovalništva v Mariboru segajo v prvo polovico 19. stoletja, ko je mesto zavarovalo svoja poslopja proti požarnim škodam pri avstrijskem zavarovalnem zavodu. Leta 1840 sta Karel Denke in Karel Gerdes ponujala zavarovanja proti toči, pri čemer sta že zastopala mariborsko vzajemno zavarovalnico. V času pred prvo svetovno vojno je imelo v Mariboru sedež kar sedemnajst zavarovalnih agencij z Dunaja, iz Trsta, Gradca in Londona. Večina teh agencij je ostala tudi po vojni. Leta 1927 je bila ustanovljena zavarovalnica Ljudska samopomoč. Njena naloga je bila pomagati pri izplačilu zdravstvenih in pogrebnih stroškov. Že prvo leto je imela več kot deset tisoč zavarovancev, v šestih letih pa se je to število potrojilo. Ta, povsem mariborska zavarovalnica je leta 1937 odprla še kreditno zadrugo Ljudska štednja. Odlični poslovni rezultati so ji omogočili gradnjo velikega poslopja in odprtje predstavništva v Ljubljani. Leta 1939 je nastala še druga mariborska zavarovalnica Gospodarsko zavarovalna zadruga Drava, ki je prav tako imela predstavništvo v Ljubljani (Letno poročilo ZM 2002, 2003, str. 6).

Žal ti zavarovalnici nista preživelii druge svetovne vojne. Aprila 1941 je Ljudska samopomoč v celoti prešla v roke zavarovalnice Südmark iz Gradca. Po vojni sta bili na ostankih zavarovalništva zgrajeni podružnici zavarovalnega zavoda (DOZ): Podružnica DOZ – Maribor mesto in Podružnica DOZ – Maribor okolica. Zaradi strukturnih sprememb državnega zavarovalnega zavoda je leta 1962 nastala Skupna zavarovalnica za okraj Maribor, ki je bila relativno samostojna in je pokrivala območje Maribora. Leto 1968 je prineslo osamosvojitve zavarovalnice. Nastala je Zavarovalnica Maribor, ki je takoj ustanovila svoje enote v Ljubljani, Celju, Postojni, Piranu in Puli. V sedemdesetih letih so postajali pritiski po združitvi zavarovalnic vse hujši in tako sta se leta 1976 edini slovenski zavarovalnici (Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Sava) združili v skupno zavarovalniško hišo Zavarovalnica Triglav. Prvega januarja 1976 je začela delovati Triglavova območna skupnost Maribor, ki je smela poslovati le v Podravju in na Koroškem (Letno poročilo ZM 2002, 2003, str. 6).

Ob osamosvojitvi Slovenije se je leta 1990 osamosvojila tudi Območna skupnost Maribor in prevzela prejšnje ime Zavarovalnica Maribor. Imela je le dve večji enoti v Slovenj Gradcu in na Ptuju. Konec leta 2002 je imela ZM sedež v Mariboru, štiri podružnice (v Mariboru, Ljubljani, Celju in Slovenj Gradcu) in pet predstavništev (v Ljutomeru, Novem mestu, Kopru, Novi Gorici in Kranju). Takšno sestavo ima še danes (Letno poročilo ZM 2001, 2002, 6 str.).

2.2. Dejavnost Zavarovalnice Maribor

Glavna dejavnost ZM je prodaja premoženjskih in življenjskih zavarovanj. Svojim strankam ponujajo veliko različnih vrst zavarovanj, najznačilnejša so nezgodna zavarovanja, zavarovanja kopenskih, vodnih in tirnih vozil, letalska zavarovanja, zavarovanja prevoza blaga, požara, drugih škod, odgovornosti, finančnih izgub, turistična zavarovanja, življenjska zavarovanja (Letno poročilo ZM 2002, 2003, str. 3).

Osnovni kapital je 31. 12. 2003 znašal 6.812.050.000 SIT. Zaposlenih je bilo takrat 785, vrednost aktive je znašala 70.507.489.000 SIT, čistih prihodkov od prodaje leta 2003 pa je bilo 37.926.174.000 SIT. Zadnji trije podatki pokažejo, da spada podjetje med velike družbe po merilih Zakona o gospodarskih družbah, čeprav ta tudi navaja, da spada vsaka zavarovalnica med velike družbe (Kocbek, 2001, str. 157). Zavarovalnica je organizirana kot delniška družba. Upravo sestavljajo predsednik in trije člani, v nadzornem svetu pa so predsednik, namestnik predsednika in pet članov. Tabela 1 prikazuje najpomembnejše delničarje Zavarovalnice Maribor.

Tabela 1: Najpomembnejši delničarji Zavarovalnice Maribor v letu 2002

NAZIV DELNIČARJA	DELEŽ V %	ŠTEVILO DELNIC
Nova KBM	49,96	3.403.382
Pozavarovalnica Sava, d. d.	45,63	3.018.218
Probanka, d. d.	2,60	177.100
Perutnina Ptuj, d. d.	0,79	54.00
Pinus Rače	0,15	10.000
Jugobanka	0,15	10.000
Manjši delničarji	0,72	139.350
SKUPAJ	100,00	6.812.050

Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 27.

Poslovna usmeritev je opredeljena s poslanstvom in vizijo.

POSLANSTVO ZM

Plemenita ideja, ki vodi naše delo, je pomagati ljudem v nesreči, kar ponazarja tudi naše geslo: "Življenje gre naprej in mi z vami." (Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 15).

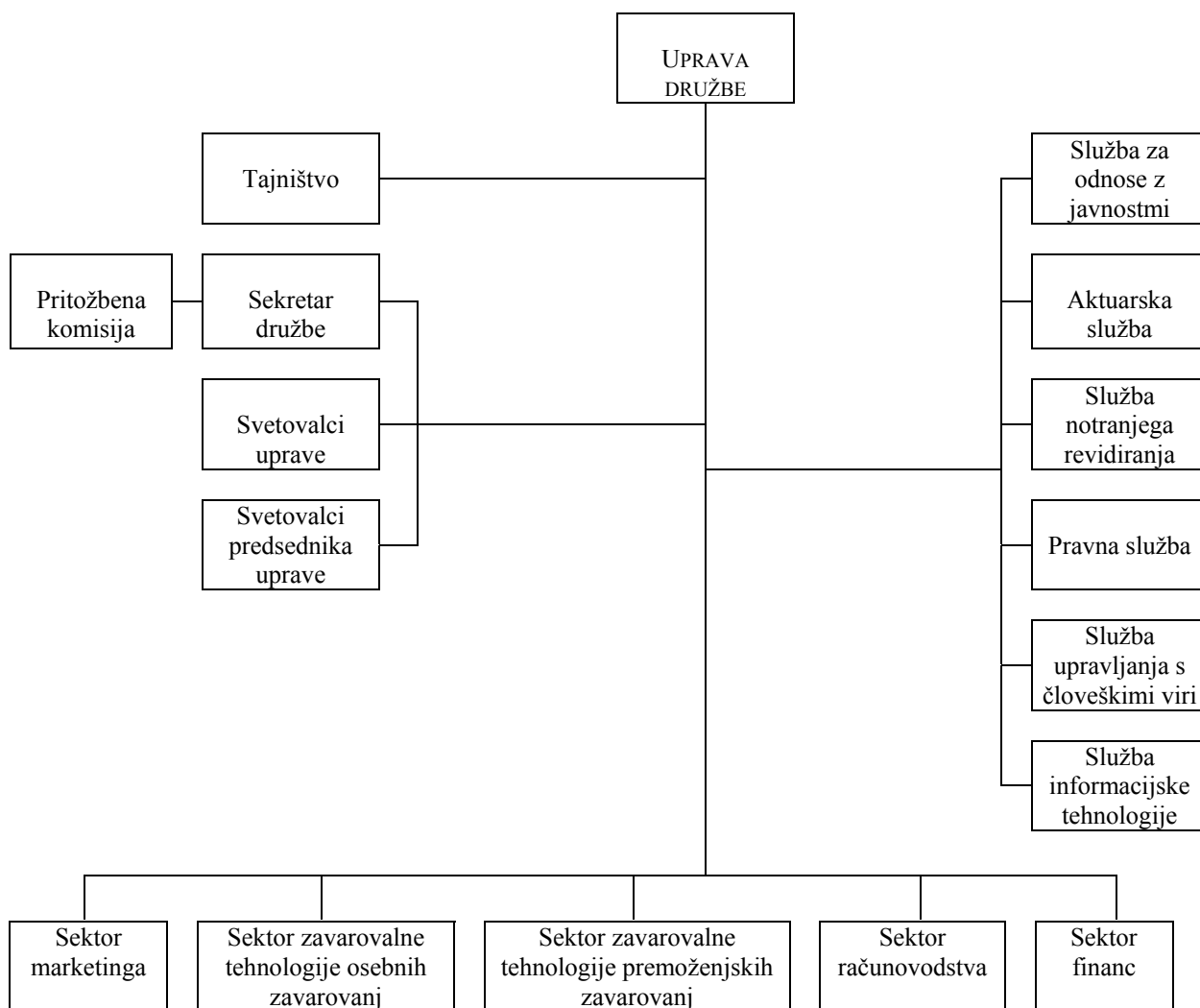
VIZIJA ZM

Naša vizija je postati slovenska zavarovalnica z najvišjo kakovostjo storitev, merjeno z zadovoljstvom naših zavarovancev. To bo od nas gotovo zahtevalo, da postanemo manj birokratski in veliko bolj servisno orientirani, usmeriti pa se bomo morali tudi na tržišče zunaj Slovenije. Resnično verjamemo, da lahko s skupnim delom in medsebojnim razumevanjem dosežemo te spremembe in s prenovo ustvarimo zavarovalnico, ki jo bodo občudovali naše stranke, zaposleni, lastniki in družba (Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 15).

2.3. Organizacijska struktura Zavarovalnice Maribor

Na vrhu organizacijske strukture ZM je uprava. V njej sprejemajo pomembnejše odločitve, ki jih tajništvo posreduje drugim službam in sektorjem. Posebno vejo v organizaciji predstavljajo še sekretariat in svetovalci. Vse naloge, ki jih mora zavarovalnica dejansko opraviti, pa se razdelijo med službe in sektorje. Organizacijska struktura je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Organizacijska struktura Zavarovalnice Maribor v letu 2002



Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 29.

Sektorjev je pet: marketing, zavarovalna tehnologija osebnih zavarovanj, zavarovalna tehnologija premoženjskih zavarovanj, računovodstvo in finance. Naloge v sektorjih se nanašajo na osnovno funkcijo ZM, to je prodajanje zavarovanj. Sektor zavarovalne tehnologije premoženjskih zavarovanj in Sektor zavarovalne tehnologije osebnih zavarovanj sta usmerjena

v proizvodnje zavarovanj, v Sektorju marketinga jih prodajajo, Sektor računovodstva in Sektor financ pa obračunavata prodajo in nalagata denar.

Naloge služb so, da organizirajo delovanje celotnega podjetja in pomagajo sektorjem uspešno poslovati. Služba informacijske tehnologije skrbi za delovanje računalnikov in informacijskega sistema, Služba upravljanja s človeškimi vir (ta služba se je v začetku leta 2004 preimenovala v Službo za razvoj zaposlenih) skrbi za zaposlene, Pravna služba skrbi za pravne posle, Služba notranjega revidiranja preverja izkaze in bilance, Aktuarska služba pomaga pri izračunavanju premij in Služba za odnose z javnostmi skrbi za oglaševanje, medije.

2.4. Uspešnost poslovanja Zavarovalnice Maribor

Uspešnost poslovanja pomeni uresničevanje temeljnega načela gospodarjenja. To pomeni doseganje maksimalnega učinka (cilja, rezultata) z danimi sredstvi oziroma doseganje določenega učinka z minimalnimi sredstvi. Tako dobimo kriterij gospodarjenja, ki pomeni v splošni obliki razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za dosego tega cilja (Pučko, 1995, str. 247–248).

V okviru analize uspešnosti poslovanja moramo analizirati temeljne kazalce uspešnosti, tj. kazalce dobičkonosnosti, ekonomičnosti in produktivnosti dela.

2.4.1. Produktivnost dela

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine (Pučko, 2001, str. 162).

$$\text{Količnik produktivnosti dela} = \frac{\text{Pridobljena količina proizvodov}}{\text{Porabljena količina dela}} \quad (1)$$

Kazalec (1) nam pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela. Zavarovalnica je storitveno podjetje, zato bom števec izrazila vrednostno, imenovalec pa s povprečnim številom zaposlenih.

Tabela 2: Produktivnost dela v Zavarovalnici Maribor v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT na zaposlenega

Element	2002	2003	Indeks I _{03/02}
1. Čisti celotni prihodki	37.529.344	37.812.780	101
2. Čisti prihodki od poslovanja	34.693.579	35.458.218	102
3. Povprečno število zaposlenih	681,5	746	109
4. Produktivnost dela I (1/3)	55.069	50.687	92
5. Produktivnost dela II (2/3)	50.908	47.531	93

Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 22 in 42; Računovodske evidence ZM 2003.

Kazalca produktivnosti dela I in II sta se v letu 2003 zmanjšala glede na leto 2002. To je posledica dejstva, da se je število zaposlenih odstotno povečalo bolj, kot so se povečali prihodki.

2.4.2. Ekonomičnost poslovanja

Količnik ekonomičnosti na ravni podjetja je razmerje med prihodki in odhodki.

$$\text{Količnik ekonomičnosti I} = \frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Vsi odhodki}} \quad (2)$$

$$\text{Količnik ekonomičnosti II} = \frac{\text{Poslovni prihodki}}{\text{Poslovni odhodki}} \quad (3)$$

Tabela 3: Izračun ekonomičnosti v Zavarovalnici Maribor v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2002	2003	I _{02/03}
1. Čisti celotni prihodki	37.529.344	37.812.780	101
2. Vsi odhodki	35.663.995	36.807.770	103
3. Čisti poslovni prihodki	34.693.579	35.458.218	102
4. Poslovni odhodki	32.011.289	34.061.764	106
5. Količnik ekonomičnosti I	1,05	1,03	98
6. Količnik ekonomičnosti II	1,08	1,04	96

Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 42; Računovodske evidence ZM 2003.

Vsi rezultati količnikov ekonomičnosti so večji od ena, kar je za podjetje dobro, vendar če primerjamo ekonomičnost leta 2003 z ekonomičnostjo leta 2002, opazimo padec – količnik I je padel za 2,4 %, količnik II pa za 4 %. Ta padec je posledica tega, da so se prihodki odstotno manj povečali kot odhodki.

2.4.3. Dobičkonosnost kapitala in sredstev

Z vidika lastnikov podjetja je mera uspešnosti dobičkonosnost lastnega kapitala, meri uspešnosti za druge udeležence pa sta še dobičkonosnost sredstev in delež dobička v prodaji.

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna vrednost kapitala}} \quad (4)$$

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (5)$$

$$\text{Delež dobička v prodaji} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Vrednost prodaje}} \quad (6)$$

Tabela 4: Izračun dobičkonosnosti kapitala in sredstev v Zavarovalnici Maribor v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2002	2003	Indeks I _{02/03}
1. Čisti dobiček	1.865.348	2.193.469	118
2. Povprečna vrednost kapitala	6.998.755	9.682.947	138
3. Povprečna sredstva	76.359.611	83.374.386	109
4. Vrednost prodaje	36.589.376	37.926.174	104
5. Dobičkonosnost lastnega kapitala	0,27	0,23	85
6. Dobičkonosnost sredstev	0,02	0,03	108
7. Delež dobička v prodaji	0,05	0,06	113

Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 42; Računovodske evidence ZM 2003.

Čisti dobiček se je leta 2003 v primerjavi z letom 2002 povečal za 18 %. Podjetje se je moralo dokapitalizirati, zato se je vrednost kapitala povečala za 48 %, vrednost prodaje se je povečala za 4 % in vrednost sredstev za 9 %. Posledica tega je, da so vsi kazalci dobičkonosnosti zrasli.

3. Analiza zaposlenih, stroškov dela in prodaje

Lipovec razlaga analizo poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja podjetja, ki je priprava na odločanje o izboljšanju uspešnosti poslovanja podjetja s stališča uporabnika analize. To pomeni, da je analiza poslovanja osnova, na kateri naj temeljijo odločitve v prihodnosti (Pučko, 2001, str. 1–5). V tem poglavju bom podrobneje analizirala zaposlene, stroške dela in prodajo.

3.1. Analiza zaposlenih

Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu, čeprav ga sestavljajo še tri prvine – delovna sredstva, predmeti dela in tuje storitve. Delo spravlja v tek delovna sredstva in predmete dela, z njim je povezano tudi udejanjanje zamišljenega – uresničuje gospodarske cilje. Seveda pa ni dela brez delavca. Delavec razpolaga z delovno silo, s potencialnimi umskimi in fizičnimi sposobnostmi, katerih trošenje pomeni opravljanje dela (Pučko, Rozman, 1995, str. 39).

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja mora vsako podjetje natančno preučiti tudi zaposlene, in sicer vse tiste njihove lastnosti in dejavnike, ki vplivajo na poslovni izid. V okviru Zavarovalnice Maribor bom v nadaljevanju preučevala obseg, strukturo in dinamiko zaposlenih ter izkoriščenost delovnega časa.

3.1.1. Analiza obsega zaposlenih

Pri določanju obsega zaposlenih v podjetju naletimo na veliko ovir že pri opredeljevanju osnove, ki določa, kdo spada v obseg zaposlenih – na primer osnova je lahko kadrovska evidenca, število zaposlenih, ki so določeni dan prišli na delo ali povprečno število zaposlenih. Število zaposlenih v ZM spremljajo v Službi za upravljanje s človeškimi viri. Tam imajo shranjene vse pogodbe o delu in delovne knjižice, tako lahko ugotovimo točno število zaposlenih, čeprav (najverjetneje) niso vsak trenutek na svojem delovnem mestu.

Tabela 5: Stanje konec leta in povprečno število zaposlenih v ZM v letih 2000–2003

Element	2000		2001		2002		2003	
	Št.	<i>I_{00/99}</i>	Št.	<i>I_{01/00}</i>	Št.	<i>I_{02/01}</i>	Št.	<i>I_{03/02}</i>
Št. internih delavcev	485	102	522	108	541	104	573	106
Št. zastopnikov	129	100	134	104	166	124	212	128
Št. vseh zaposlenih	614	101	656	107	707	108	785	111
Povprečno št. zaposlenih	610	104	635	104	681,5	107	746	109

Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 1999, 2000, 2001, 2002; Kadrovske evidence ZM 2003.

Število zaposlenih se od leta 2000 naprej konstantno povečuje in tako se povečuje tudi povprečno število zaposlenih. Pomemben podatek je še to, da se vsako leto povečuje tudi stopnja rasti zaposlenih. Leta 2000 se je število povečalo za 1 %, leta 2003 pa kar za 11 %. Med vsemi zaposlenimi se je najbolj povečevalo število zastopnikov. Leta 2003 je bila stopnja rasti zastopnikov 28 %, medtem ko je število internih delavcev zraslo le za 6 %.

Tabela 6: Število zaposlenih po organizacijskih enotah v ZM v letih 2000–2003 (podatek velja za konec leta)

Element	2000		2001		2002		2003	
	št. zap.	%	št. zap.	%	št. zap.	%	št. zap.	%
Centrala	405	65,96	426	64,9	302	42,7	308	39,2
Poslovne enote	209	34,04	230	35,1	405	57,3	477	60,8
Skupaj	614	100	656	100	707	100	785	100

Vir: Kadrovska evidenca ZM 2003.

Število zaposlenih je najbolj raslo v poslovnih enotah. Tam je bilo leta 2000 zaposlenih 34 % vseh zaposlenih, 66 % jih je bilo v centrali. Leta 2003 pa je bilo med vsemi zaposlenimi le 39 % zaposlenih v centrali in kar 61 % v poslovnih enotah.

3.1.2. Analiza strukture zaposlenih

Podjetje lahko preučuje zaposlene po različnih strukturah, najpogosteje pa po izobrazbi, spolu, starosti in delovni dobi.

Tabela 7: Struktura zaposlenih po izobrazbi in spolu v ZM leta 2003

Element	Interni delavci			Zastopniki			Skupaj	
	št. ženski %	št. moški %	št. skupaj %	št. ženski %	št. moški %	št. skupaj %	št. skupaj %	
I. stopnja	9 1,15	3 0,38	12 1,53	2 0,25	7 0,89	9 1,15	21 2,68	
II. stopnja	0 0,00	1 0,13	1 0,13	0 0,00	0 0,00	0 0,00	1 0,13	
IV. stopnja	20 2,55	4 0,51	24 3,06	6 0,76	30 3,82	36 4,59	60 7,64	
V. stopnja	206 26,3	92 11,7	298 38,0	64 8,15	87 11,1	151 19,2	449 57,2	
VI. stopnja	54 6,88	47 5,9	101 12,9	6 0,76	6 0,76	12 1,53	113 14,4	
VII. stopnja	65 8,28	61 7,77	126 16,1	2 0,25	2 0,25	4 0,51	130 16,6	
VIII. stop.	3 0,38	7 0,89	10 1,27	0 0,00	0 0,00	0 0,00	10 1,27	
IX. stopnja	0 0,00	1 0,13	1 0,13	0 0,00	0 0,00	0 0,00	1 0,13	
Skupaj	357 45	216 28	573 73	80 10	132 17	212 27	785 100	

Vir: Kadrovska evidenca ZM 2003.

Tabela 7 prikazuje strukturo zaposlenih po izobrazbi in spolu. Primer: med internimi delavci je moških s V. stopnjo izobrazbe 92, to je 11,7 % vseh zaposlenih (92 delim s številom vseh – 785). V Zavarovalnici Maribor zaposlene delijo v dve glavni skupini – v skupino internih delavcev (73 %) in v skupino zastopnikov (27 %). Več kot polovica vseh zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe. Skoraj vsi, ki imajo VII. ali višjo stopnjo izobrazbe, so interni delavci. Zaposlenih, ki imajo nižjo izobrazbo od IV. stopnje, je manj kot 3 %. 55 % je žensk in 45 % je moških.

Tabela 8: Struktura zaposlenih po izobrazbi v ZM za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Stopnja izobrazbe	I.+ II.		IV.		V.		VI.		VII.		VIII+IX		Skupaj
	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.
31. 12. 2000	30	4,9	57	9,3	341	55,5	91	14,8	90	14,7	5	0,8	614
31. 12. 2001	27	4,1	54	8,2	356	54,3	103	15,7	108	16,5	8	1,2	656
31. 12. 2002	23	3,3	53	7,5	393	55,6	104	14,7	122	17,3	11	1,6	707
31. 12. 2003	22	2,8	60	7,6	449	57,2	113	14,4	130	16,6	11	1,4	785
I _{03/02}	95,65		113,21		114,25		108,65		106,56		100,00		111,03

Vir: Letno poročilo ZM, d. d., 2002, str. 22; Kadrovska evidenca ZM 2003.

Tabela 8 prikazuje strukturo zaposlenih po izobrazbi za leta 2000, 2001, 2002 in 2003. Za vsako stopnjo izobrazbe je prikazano število zaposlenih in odstotek, ki pove, koliko je to med vsemi zaposlenimi za posamezno leto. V zadnji vrstici tabele je indeks rasti – razmerje med letom 2003 in 2002. Najbolj se je povečalo število zaposlenih s IV. ali V. stopnjo izobrazbe – za 14 %. Približno 8 % več zaposlenih je s VI. in VII. stopnjo. Zmanjšalo se je število zaposlenih s I. ali II. stopnjo – število zaposlenih z najnižjo stopnjo izobrazbe se zmanjšuje že od leta 2000.

Povprečna starost delavcev leta 2003 je bila skoraj 38 let. Po posameznih organizacijskih enotah je bila povprečna starost med 33 in 50 let. V starostni skupini do 20 let je bil zaposlen eden, v skupini nad 60 let pa jih je bilo sedem. V drugih starostnih razredih so delavci enakomerno porazdeljeni. Povprečno najstarejši so v Upravi družbe – 50 let, najmlajši pa v Službi za odnose z javnostmi, Aktuarski službi in Službi notranjega revidiranja – 33 let.

Povprečna delovna doba je bila osem let. Najvišje povprečje je imel Oddelek transportnih in kreditnih zavarovanj – 18 let, Uprava – 17 let in Sektor računovodstva – 13 let. Najnižje povprečne delovne dobe pa so v poslovnih enotah Kranj (1 leto), Novo mesto in Ljubljana (3 leta) ter Celje in Nova Gorica (4 leta).

3.1.3. Analiza dinamike zaposlenih

Gibanje zaposlenih ocenjujemo z bilanco dinamike zaposlovanja. Ta pokaže vsa zmanjšanja in povečanja števila zaposlenih in iz bilance lahko izračunamo količnike fluktuacije.

$$\text{Bruto fluktuacija} = \frac{\text{Število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} * 100 \quad (7)$$

To je samostojen količnik, ki omogoča oceniti dinamiko zaposlenih in ugotoviti, ali ta povzroča težave. Za boljše ocenjevanje najdemo v literaturi tudi druge kazalce, ki ocenjujejo

fluktucijo. Možina omenja stopnjo fluktuacije kot razmerje med številom delavcev, ki so odšli, in številom delavcev na začetku ali na koncu obdobja (Pučko, 2001, str. 68).

$$\text{Neto fluktucija} = \frac{\text{Število delavcev, ki so odšli}}{\text{Skupno število zaposlenih na začetku ali na koncu obdobja}} * 100 \quad (8)$$

Tabela 9: Bilanca gibanja zaposlenih v ZM za leti 2002 in 2003

Element	2002			2003			<i>I_{03/02}</i> <i>skupaj</i>
	Zastopniki	Interni	<i>Skupaj</i>	Zastopniki	Interni	<i>Skupaj</i>	
Stanje 1. 1.	134	522	<i>656</i>	166	541	<i>707</i>	<i>108</i>
Odšli od 1. 1. do 31. 12.	13	24	<i>37</i>	25	33	<i>58</i>	<i>157</i>
Prišli od 1. 1. do 31. 12.	45	43	<i>88</i>	71	65	<i>136</i>	<i>155</i>
Stanje 31. 12.	166	541	<i>707</i>	212	573	<i>785</i>	<i>111</i>
Povprečno št. zaposlenih	150	531,5	<i>681,5</i>	189	557	<i>746</i>	<i>109</i>
Bruto fluktucija (v %)	38,7	12,61	18,3	50,79	17,59	26,1	142
Neto fluktucija (v %)	7,83	4,44	5,23	13,23	5,92	7,77	149

Vir: Kadrovska evidenca ZM 2003.

Bruto fluktucija je bila leta 2002 18 %, leta 2003 pa kar 26 %. Ta stopnja je relativno visoka. Pri povprečni delovni dobi 40 let lahko računamo, da bo bruto fluktucija zaradi upokojevanja 2,5 %, kar kaže, katera stopnja fluktuacije še ni problemski položaj (Pučko, 2001, str. 96). Neka povprečna bruto fluktucija je torej normalen pojav, ki naj bi bil ob normalnih razmerah med 8 in 10 % (Lipovec, 1983, str. 182). Najvišja fluktucija v ZM je pri zastopnikih, vendar je velika razlika med prvim in drugim kazalcem. Neto fluktucija upošteva v števcu le zaposlene, ki so odšli; prvi kazalec je torej leta 2002 petkrat, leta 2003 pa štirikrat manjši kot kazalec bruto fluktuacije. Takšna razlika nastane, ker je zavarovalnica v obeh letih večala število zaposlenih (leta 2003 za 11 %).

Pri analizi fluktuacije v Zavarovalnici Maribor so ugotovili, da je deset zaposlenih odšlo v pokoj – zaradi tega morajo zaposliti deset novih. Tako znaša fluktucija zaradi upokojevanja 2,7 %. Število zaposlenih se je povečalo za 11 %, to je 78 zaposlenih – fluktucija zaradi novozaposlenih je 10,5 %. Vsota teh dveh stopenj fluktuacij je 13,2 %, kar pomeni, da ostane še 13 % nepojasnjene fluktuacije. Zavarovalnica to utemeljuje s tem, da je večini zaposlenih, ki so odšli, potekel čas sklenjenega delovnega razmerja, dva zastopnika sta ustanovila s. p. in sodelujeta z ZM, trem je prenehalo delovno razmerje zaradi krivdne odpustitve, dva pa sta umrla.

Ta analiza pokaže, da čeprav je stopnja fluktuacije visoka, še ni zaskrbljujoča in podjetju ne prinaša veliko nenačrtovanih stroškov, saj vedo, zakaj je nastala in razlogi niso problematični.

Pomemben kazalec, ki pomaga pri analizi gibanja zaposlenih, je tudi indeks stabilnosti (angleško *stability index*), ki je izračunan kot razmerje med številom zaposlenih, ki so v podjetju več kot eno leto, in številom vseh zaposlenih. Indeks fluktuacije izraža spremembo zaposlenih, indeks stabilnosti pa pove, kateri so zaposleni so odšli – na primer ali so odšli tisti, ki so v podjetju že dlje časa, ali tisti, ki so prišli pred enim letom (Foot, 1996, str. 40–42).

Tabela 10: Indeks stabilnosti v ZM za leti 2002 in 2003

Element	2002			2003			Skupaj
	Zastopniki	Interni	Skupaj	Zastopniki	Interni	Skupaj	$I_{03/02}$
Stanje 1. 1.	134	522	656	166	541	707	108
Št. zaposlenih, ki so v podjetju vsaj leto	121	498	619	141	508	649	105
Indeks stabilnosti (%)	90,30	95,40	94,36	84,94	93,90	91,80	97,29

Vir: Kadrovska evidenca ZM 2003.

Tabela prikazuje indeks stabilnosti ZM. Leta 2002 je znašal 94,36 %, leto pozneje pa se je znižal za skoraj tri odstotne točke in padel na 91,80 %. Če ta indeks primerjamo z rastjo zaposlenih (11 %), lahko na grobo ocenimo, da so ZM zapuščali tisti, ki so bili v podjetju več kot eno leto.

3.1.4. Analiza izkoriščenosti delovnega časa

Delavci so tisti, ki v podjetju ustvarjajo, zato je primerno, da pri analizi zaposlenih ugotovljamo izkoriščenost delovnega časa. Ta izkoriščenost je razmerje med možnim koledarskim skladom delovnih ur in številom opravljenih plačanih delovnih ur ter jo ugotovljamo iz bilance koledarskega sklada delovnega časa (Pučko, 2001, str. 70).

Tabela 11: Bilanca koledarskega sklada delovnega časa v ZM za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	2002	2003	$I_{03/02}$
1. Povprečno št. zaposlenih	610	635	681,5	746	109,46
2. Št. delovnih dni	262	261	261	261	100,00
3. Možni koledarski sklad del. ur	1.224.880	1.295.400	1.357.548	1.557.648	114,74
4. Št. neplačanih ur odsotnosti	62.047	59.354	67.759	70.140	103,51
5. Sklad ur v breme ZM	1.164.850	1.237.158	1.291.654	1.491.678	115,49
6. Št. plačanih neopravljenih ur	246.062	217.916	128.826	284.564	100,97
7. Št. plačanih opravljenih ur	918.788	1.019.242	1.009.828	1.207.114	119,54
8. Stopnja izkoriščenosti del. časa	75,01	78,68	74,39	77,40	104,18

Vir: Kadrovska evidenca ZM 2003.

Tabela 11 je bilanca koledarskega sklada delovnega časa Zavarovalnice Maribor. 8. točka v tabeli pokaže stopnjo izkoriščenosti delovnega časa, ki je razmerje med številom plačanih opravljenih ur (7. točka) in možnim koledarskim skladom delovnih ur (3. točka). Izkoriščenost delovnega časa je v preučevanem obdobju med 75 in 79 %. Leta 2002 je bila izkoriščenost najnižja, v letu 2003 pa je zrasla za 4 %.

Možni koledarski sklad delovnih ur sem izračunala tako, da sem pomnožila povprečno število zaposlenih, število delovnih dni v letu in osem ur (povprečen delovni dan ima osem ur). Podatek za število delovnih dni sem dobila na spletni strani www.racunovodja.com. Med delovne dni štejejo tudi praznike, in ker delavcem te dneve tudi plačajo, sem jih štela med možen koledarski sklad delovnih ur. Med število neplačanih ur odsotnosti sem štela porodniški dopust, bolniške nad 30 dni, izredni neplačani dopust, neopravičene izostanke in skrajšani delovni čas zaradi invalidnosti. Število plačanih neopravljenih ur sestavljajo redni letni dopusti, študijski dopusti, izredni plačani dopusti, bolniške do 30 dni in službena odsotnost.

3.2. Analiza stroškov dela

Stroški dela so povezani z zaposlenimi in so od njih odvisni. Več zaposlenih pomeni tudi višje stroške, tako da mora podjetje, ko zaposluje novega delavca, dobro premisliti, koliko bo imelo s tem dodatnih stroškov in koliko dodatnih koristi.

Največji del stroškov dela v ZM so plače, pa tudi stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja ter drugi stroški dela.

Tabela 12: Stroški dela Zavarovalnice Maribor v 1000 SIT za leta 2000, 2001 in 2002

Element	2000		2001		2002		I _{02/01}
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	
Stroški plač	3.090.495	74,5	3.237.090	72,4	3.462.947	76,0	107
C zavarovanja	515.306	12,4	512.795	11,5	513.005	11,3	100
Drugi stroški	540.802	13,0	722.185	16,1	575.949	12,7	80
Skupaj	4.149.332	100	4.474.483	100	4.554.069	100	102

Vir: Letno poročilo ZM 2001 in Letno poročilo ZM 2002.

Stroški bruto plač pomenijo več kot 70 % stroškov dela, leta 2002 znašajo kar 76 %. Med druge stroške spadajo tudi stroški tistih, ki delajo za ZM po pogodbi o delu. Leta 2002 so drugi stroški padli za 11 %, ker je pogodbenikov vse manj.

Vsi zaposleni v ZM, ki delajo v prostorih zavarovalnice in spadajo med interne zaposlene, imajo fiksno plačo, plača zastopnikov pa je odvisna od prometa, ki ga naredijo. Posebnost pri tem so zastopniki pripravniki, ki spadajo med interne in imajo fiksno plačo.

Tabela 12 prikazuje celotne stroške dela ZM, za leta 2000, 2001 in 2002. Za leto 2003 nisem mogla dobiti teh podatkov, so pa v naslednji tabeli prikazani stroški izplačanih bruto plač za vsa štiri preučevana leta.

Tabela 13: Izplačane bruto plače v 1000 SIT in povprečne izplačane bruto plače v SIT Zavarovalnice Maribor za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003		I _{03/02}
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	
Plače zastopn.	680.758	22	723.271	23	697.914	21	816.154	24	117
Plače internih	2.435.460	78	2.473.023	77	2.558.716	79	2.612.633	76	102
Skupaj plače	3.116.218		3.196.294		3.256.631		3.428.787		105
Povprečna plača	440.511 SIT		439.794 SIT		415.082		389.577 SIT		94

Vir: Letna poročila ZM 2000, 2001 in 2002 ter evidence Sektorja računovodstva 2003.

Tabela 13 prikazuje izplačane bruto plače za posamezna leta. Plače internih delavcev, med katere spadajo tudi zastopniki pripravniki, predstavljajo več kot tri četrtine celotne mase izplačanih plač. Njihov delež z leti pada, zato pa raste delež plač zastopnikov. Masa plač raste skozi vsa leta, pada pa velikost povprečne plače. Leta 2003 je povprečna plača glede na leto 2002 padla za 6 %.

3.3. Analiza prodaje

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki na osnovi preučevanja prodajnega trga načrtuje ponudbo in pridobiva kupce. Zavarovalnica je storitveno podjetje, zato ne načrtuje proizvodnje, kot to dela tipično proizvodno podjetje, vendar mora kljub temu dobro oceniti prodajo. Šele ko so storitve prodane, lahko podjetje ustvari dobiček, zato je prodaja tisti podatek, ki pove, kako podjetje posluje.

V okviru analize prodaje bom preučevala strukturo, obseg, stroške, prodajne poti, tok, kupce in cene.

3.3.1. Analiza obsega in strukture prodaje

a) Analiza obsega prodaje Zavarovalnice Maribor

Podatek o obsegu prodaje dobimo na podlagi izdanih faktur za prodane storitve ali proizvode. Obseg prodaje vrednostno izražamo s čistimi prihodki od prodaje, ki so po slovenskih računovodskih standardih opredeljeni kot prodajne vrednosti prodanih količin, zmanjšane za vse popuste, ki so dani ob prodaji ali pozneje (na primer blagajniški popusti), a tudi za vse vrednosti vrnjenih količin (Slovenski računovodski standardi 2002, 2001, str. 319).

Tabela 14: Obseg prodaje v ZM za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	2002	2003
Obseg v 1000 SIT	35.820.765	35.832.944	36.589.376	37.926.174
Rast obsega prodaje		100,0	102,1	103,7

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Od leta 2000 naprej obseg prodaje raste. Rast je sicer minimalna, vendar je. Leta 2002 je prodaja zrasla za 2 %, leta 2003 pa za skoraj 4 %.

b) Analiza strukture prodaje po prodajnih trgih v Sloveniji

Podjetje naj spremlja prodajo po različnih strukturah, saj tako dobi zanimivo sliko, s katero lažje določi, kje so ozka grla, napake, kaj ni v redu in kateri vzorci prodaje so uspešni. Strukturo prodaje je dobro spremljati po prodajnih trgih, po vrstah proizvodov in storitev ter po prodaji izdelkov in storitev.

Tabela 15: Struktura prodaje ZM po prodajnih trgih v Sloveniji za premoženjska zavarovanja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2000		2001		2002		2003	
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%
PE Celje	1.780.719	7,42	1.901.386	7,64	1.994.208	7,77	2.395.135	8,78
PE Koper	367.104	1,53	344.495	1,38	363.554	1,42	384.123	1,41
PE Kranj	210.393	0,88	240.331	0,97	276.630	1,08	305.734	1,12
PE Ljubljana	2.016.057	8,4	2.495.768	10,0	2.499.587	9,74	3.308.039	12,1
PE Ljutomer	701.076	2,92	767.239	3,08	826.397	3,22	926.596	3,4
PE Maribor	15.157.436	63,1	15.279.463	61,4	15.618.045	60,8	15.609.679	57,3
PE Nova Gorica	501.773	2,09	571.772	2,3	675.389	2,63	765.940	2,81
PE Novo mesto	374.367	1,56	382.449	1,54	426.325	1,66	494.274	1,81
PE Slov. Gradec	2.889.347	12	2.899.250	11,6	2.995.325	11,6	3.076.526	11,3
Skupaj	23.998.065	100	24.882.064	100	25.675.406	100	27.266.051	100

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Zavarovalnica Maribor prodaja svoje storitve v Sloveniji. To območje so razdelili na devet poslovnih enot, po katerih spremljajo prodajo. Tabela 15 prikazuje prodajo premoženjskih zavarovanj za posamezno poslovno enoto v letih od 2000 do 2003. Odstotek, ki je poleg zneska posamezne prodaje, je delež celotne prodaje za posamezno leto. Primer: prodaja PE Ljubljana je leta 2001 znašala 2.495.768.000 SIT, to je 10 % celotne prodaje leta 2001. Tabela 15 dopolnjuje Tabela I iz Priloge, v kateri je prikazana letna rast prodaje v posamezni poslovni enoti.

Iz Tabele 15 razberemo, da ima največji delež v celotni prodaji PE Maribor. Leta 2000, 2001 in 2002 je večji od 60 %, leta 2003 pa sicer pade na 57,3 %, a je še vedno daleč največji. Drugo največjo prodajo ustvarita PE Slovenj Gradec in PE Ljubljana, vendar se v Slovenj Gradcu z leti zmanjšuje, v Ljubljani pa narašča; tako je leta 2003 delež prodaje v Ljubljani že večji. Delež prodaje se je povečal tudi v PE Kranj, PE Ljutomer, PE Celje, PE Nova Gorica in PE Novo mesto. V PE Koper pa je ostal približno enak.

c) Analiza strukture prodaje po vrstah zavarovalnih produktov

ZM ponuja veliko različnih vrst zavarovanj in tudi spremlja prodajo za vsako vrsto. Različne vrste zavarovanj sem združila v deset skupin:

1. premoženjska zavarovanja za civilne osebe,
2. premoženjska zavarovanja za industrijo,
3. kmetijska zavarovanja, ki zajemajo zavarovanje živali in posevkov,
4. požarna zavarovanja,
5. kreditna zavarovanja,
6. avtomobilska zavarovanja, ki zajemajo odgovornost, nezgode in kasko,
7. odgovornostna zavarovanja,
8. nezgodna zavarovanja,
9. življenjska zavarovanja in
10. vsa druga zavarovanja.

Tabela 16: Struktura prodaje po vrstah zavarovalnih produktov za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2000		2001		2002		2003	
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%
Premož. – civil.	2.324.904	6,49	2.439.503	6,81	2.420.007	6,61	2.385.899	6,29
Premož. – ind.	1.525.376	4,26	1.550.768	4,33	1.209.292	3,31	1.138.364	3,00
Kmetijska	605.971	1,69	592.589	1,65	615.362	1,68	494.875	1,30
Požarna	939.644	2,62	924.093	2,58	773.141	2,11	676.957	1,78
Kreditna	786.493	2,20	628.535	1,75	594.968	1,63	303.143	0,80
Avtomobilska	14.910.308	41,6	15.929.666	44,5	17.343.399	47,4	19.452.931	51,3
Odgovornostna	630.265	1,76	646.868	1,81	631.267	1,73	613.701	1,62
Nezgodna	2.077.897	5,80	1.919.611	5,36	1.726.902	4,72	1.781.753	4,70
Življenjska	11.822.700	33,0	10.950.880	30,6	10.913.970	29,8	10.660.123	28,1
Druga	197.199	0,55	250.424	0,70	361.065	0,99	418.422	1,10
Skupaj	35.820.763	100	35.832.942	100	36.589.375	100	37.926.174	100

Vir: Evidenca Sektorja marketinga in Sektorja računovodstva ZM 2003.

Največji delež med vsemi zavarovanji imajo avtomobilska zavarovanja. Njihov delež raste in je leta 2000 znašal 41 %, leta 2003 pa že več kot 51 % vseh zavarovanj. Drugi največji delež prodaje imajo življenjska zavarovanja, njihov delež je okrog 30 %. Leta 2000 je največji, 2003 pa je najmanjši. Pri življenjskih zavarovanjih moramo vedeti še to, da se sklepajo za več let in

da premijo sestavljajo na novo sklenjene police in premija od polic, ki so bile sklenjene v preteklosti. Nove police leta 2003 prinesejo le nekaj več kot 10 % vrednosti celotnih življenjskih zavarovanj. Vsa druga zavarovanja imajo majhen delež. Iz Tabele 16 je razvidno, da se deleži posameznih skupin zavarovanj med leti ne spreminjajo veliko, kar pomeni, da raste prodaja vseh skupin zavarovanj približno enako (rast prodaje posameznih skupin zavarovanj je prikazana v Tabeli II v Prilogi).

Ker je več kot polovica vseh zavarovanj avtomobilskih zavarovanj, jih v tabeli 17 posebej analiziram.

Tabela 17: Struktura prodaje avtomobilskih zavarovanj za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003	
	<i>v 1000 SIT</i>	%	<i>v 1000 SIT</i>	%	<i>v 1000 SIT</i>	%	<i>v 1000 SIT</i>	%
Kasko	5.637.478	37,8	5.448.925	34,2	5.724.747	33	6.097.162	31,3
Odgovornost	8.014.430	53,8	9.062.329	56,9	10.037.395	57,9	11.443.808	58,8
Nezgode	1.258.401	8,44	1.418.413	8,9	1.581.258	9,12	1.911.961	9,83
Skupaj	14.910.309	100	15.929.667	100	17.343.399	100	19.452.932	100

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Avtomobilska zavarovanja delijo na tri skupine: avtomobilsko odgovornost, avtomobilske nezgode in avtomobilski kasko. Več kot polovico vseh avtomobilskih zavarovanj zavzamejo zavarovanja odgovornosti, delež kasko zavarovanj z leti pada, saj je bil leta 2000 38 %, 2003 pa 31 %. Okrog 10-odstotni delež imajo nezgodna zavarovanja.

č) Analiza strukture prodaje po prodajalcih

Prodajalci v Zavarovalnici Maribor so zavarovalniški zastopniki, ki delajo samo za eno zavarovalnico. Včasih, to je leta nazaj, so bili vsi zastopniki zaposleni pri zavarovalnici, zadnjih deset let pa se to spreminja. Nastajajo manjša podjetja – agencije, ki organizirajo prodajo zavarovanj in zaposlijo zastopnike. Nekateri zastopniki delujejo kot samostojni podjetniki, nekateri delajo po pogodbi o delu (od konca leta 2003 ni več pogodbe o delu), nekateri pa so še vedno zaposleni v zavarovalnici.

Tabela 18: Struktura prodaje premoženjskih zavarovanj po prodajalcih za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003	
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%
1. pravna oseba	7.772.512	32,4	7.770.680	31,2	8.183.530	31,9	8.872.661	32,5
2. redno d. r.	5.026.246	20,9	5.437.655	21,9	5.610.610	21,9	6.258.568	23,0
3. pogodbenik	895.460	3,73	1.025.689	4,12	1.024.168	3,99	288.281	1,06
4. pripravnik	12.627	0,05	14.330	0,06	20.627	0,08	364.158	1,34
5. pisarna	1.403.512	5,85	1.484.180	5,96	1.087.072	4,23	1.103.221	4,05
6. s. p.	3.110.992	13,0	3.748.210	15,1	4.411.064	17,2	5.579.906	20,5
7. družbeni z.	5.776.933	24,1	5.401.416	21,7	5.338.461	20,8	4.799.256	17,6
Skupaj	23.998.065	100	24.882.064	100	25.675.406	100	27.266.051	100

Enote v prvem stolpcu pomenijo:

1. zastopniki, zaposleni pri drugih podjetjih, ki so organizirana kot pravne osebe in delajo za ZM,
2. zastopniki, ki so zaposleni v ZM in imajo sklenjeno redno delovno razmerje,
3. zastopniki, ki prodajajo zavarovanja po pogodbi o delu in so fizične osebe,
4. zastopniki – pripravniki,
5. zastopniki, ki delajo v stavbah ZM in ne hodijo na teren,
6. zastopniki, ki so samostojni podjetniki in delajo za ZM, ter
7. zastopniki, ki so zaposleni v ZM in prodajajo zavarovanja večjim družbam.

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Pri četrti enoti, to so pripravniki, so zaposleni zastopniki, ki še nimajo licence za opravljanje zastopniškega dela in so zaposleni za določen čas. Najprej so zaposleni za šest mesecev, če se obnesejo, se jim pogodba podaljša še za šest mesecev, nato pa lahko sklenejo pogodbo za redno delovno razmerje. Pomembno pri teh zastopnikih je, da je večji del njihove plače fiksen.

Tabela 18 pokaže, kolikšen del prometa naredijo različne skupine zastopnikov. Največji delež, torej tretjino, prodajo zastopniki, ki so zaposleni pri drugih podjetjih. Sledijo jim zastopniki, zaposleni v ZM, samostojni podjetniki in zastopniki, ki prodajajo večjim družbam. Delež prodaje samostojnih podjetnikov je zrasel s 13 % (2000) na 20 % (2003), delež prodaje zastopnikov, ki prodajajo večjim družbam, pa je v preučevanem obdobju padel (s 24,1 % na 17,6 %). Pripravniki imajo zanemarljiv delež, ki pa raste. Vidno je padla prodaja zastopnikov, ki delajo po pogodbi (po pogodbi o delu lahko prodajajo le tisti zastopniki, ki so tako pogodbo sklenili že v preteklosti). Rast prodaje posamezne skupine zastopnikov prikazuje Tabela IV v Prilogi.

Zaradi spremenjenih zakonov, o katerih sem pisala v prvem poglavju, je nekaj zastopnikov, ki so prej delali po pogodbi o delu in jim je bil to le dodatni prihodek, spremenilo službe in so se zaposlili v ZM ali katerem drugem podjetju, ki dela za ZM. Zato bom v tabeli 19 prikazala še prodajo pri enem od teh zastopnikov.

Tabela 19: Struktura prodaje izbranega zastopnika po zavarovalnih skupinah in številu sklenjenih zavarovalnih polic za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003		I _{03/02}
	v SIT	št.	v SIT	št.	v SIT	št.	v SIT	št.	
Avtomobilska	5.608.785	48	6.999.097	52	7.837.662	82	16.030.671	178	205
Požarna	1.185.600	36	1.497.052	47	1.752.259	58	4.033.768	165	230
Življenjska	1.536.345	15	1.238.740	13	1.092.964	12	1.941.960	27	178
Zav. živali	0	0	195.908	1	0	0	561.772	7	-
Druga	0	0	0	0	0	0	339.050	3	-
Skupaj	8.330.730	99	9.930.797	113	10.682.885	152	22.568.171	204	211

Vir: Evidence nekega zastopnika ZM 2003.

Obravnavani zastopnik dela v Zavarovalnici Maribor. Do začetka leta 2003 je za zavarovalnico delal po pogodbi o delu, leta 2003 pa so ga v ZM redno zaposlili. Prvih šest mesecev je imel poskusno dobo – za določen čas, nato pa je sklenil delovno razmerje za nedoločen čas.

Tabela 19 prikazuje prodajo v SIT za posamezna leta po zavarovalnih skupinah in število sklenjenih zavarovalnih polic. V zadnjem stolpcu je izračunana rast prodaje leta 2003 v primerjavi z letom 2002. Prodaja je rasla iz leta v leto, leta 2003, ko se je zastopnik redno zaposlil pri ZM, pa je zrasla za skoraj 130 %.

Zastopniki, ki so za ZM prej delali po pogodbi, sedaj pa so v podjetju redno zaposleni, so velika pridobitev, saj vlagajo v delo veliko več truda, ker od tega živijo. Čeprav prodaja posameznega novega zastopnika pomeni približno pol odstotka celotne prodaje ZM, je ta rast pomembna, ker prinaša nove kupce.

3.3.2. Analiza prodajnih poti, toka prodaje, kupcev in prodajnih cen

a) Analiza prodajnih poti

Izdelki in storitve potujejo od prodajalcev do potrošnikov po prodajnih poteh. Te poti se med podjetji razlikujejo, najopaznejše pa so razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji. Kot sem že večkrat povedala, je Zavarovalnica Maribor storitveno podjetje, ki ljudem prodaja varnost.

V Evropi poteka prodaja zavarovalniških storitev na dva načina: na anglosaksonski način in na alpsko-kontinentalni način. Slednjega uporabljajo v srednji Evropi (predvsem Nemčiji) in pri nas. Zanj je značilno, da storitve prodajajo zastopniki, ki so zaposleni v ali sodelujejo le z eno zavarovalnico. Vsak zastopnik ima določeno geografsko območje, na katerem prodaja zavarovanja. Kot že omenjeno, dela v imenu ene zavarovalnice in na njen račun (za napake

odgovarja zavarovalnica). Vsaka zavarovalnica prodaja cel spekter zavarovanj (od premoženjskih do življenjskih) in vse močno nadzorujejo svoje zastopnike. Za drugi način prodaje, to je anglosaksonski, velja, da na trgu nastopajo posredniki ali brokerji, ki ne delajo za zavarovalnico, ampak jih najamejo stranke in delajo za njih. Fizične in pravne osebe posrednike najamejo, da jim poiščejo najugodnejše zavarovanje pri najugodnejši zavarovalnici. Pri takem sistemu prodaje zavarovanj je zavarovalnic več vrst in so specializirane. Tudi finančna varnost takih zavarovalnic je manjša, zato morajo biti stranke pri izbiranju posrednikov zelo previdne. Zadnjih nekaj let se posredniki pojavljajo tudi v kontinentalnem načinu. Zaposleni so pri večjih podjetjih in sami iščejo najugodnejše ponudbe (posrednike si lahko privoščijo le velika podjetja). V Sloveniji so se prvi posredniki pojavili leta 2001 (pogovor z vodjo skupine zastopnikov).

b) Analiza toka prodaje

V večini podjetij prodaja ni enakomerno porazdeljena, kar je lahko zelo moteče, še posebej kadar gre za storitveno podjetje, ki ne more imeti zalog. Velika nihanja v obsegu prodaje povzročajo dodatne stroške in težave tako prodajnemu osebju kot tudi podjetju kot celoti. Zaradi tega je pomembno, da podjetje spremlja tok prodaje in se lažje prilagaja trgu. Tok spremljamo tako, da ugotovljamo obseg prodaje po posameznih krajših obdobjih (četrtnetje, mesec, teden, dan) in ga med sabo primerjamo. Opazimo lahko nihanja, ki so ali sezonska, ali ritmična, ali slučajna.

Tabela 20: Analiza toka prodaje premoženjskih zavarovanj za leta 2000, 2001, 2002 in 2003, po mesecih, v 1000 SIT

Element	2000		2001		2002		2003		I _{03/02}
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	
Januar	1.965.458	8,19	2.246.338	9,03	2.729.522	10,6	2.148.259	7,88	78,7
Februar	4.288.907	17,9	3.475.434	14	2.637.453	10,3	2.816.636	10,3	107
Marec	2.247.769	9,37	2.663.745	10,7	2.701.927	10,5	3.400.043	12,5	126
April	1.625.541	6,77	1.972.173	7,93	2.117.723	8,25	2.564.567	9,41	121
Maj	2.415.143	10,1	2.160.523	8,68	2.272.233	8,85	2.538.018	9,31	112
Junij	2.121.789	8,84	2.213.571	8,9	2.052.899	8	2.212.084	8,11	108
Julij	1.745.576	7,27	2.018.763	8,11	2.185.151	8,51	2.345.655	8,6	107
Avgust	1.450.921	6,05	1.622.493	6,52	1.780.983	6,94	1.778.395	6,52	99,9
September	1.450.194	6,04	1.567.048	6,3	1.661.539	6,47	1.849.866	6,78	111
Oktober	1.704.979	7,1	1.911.776	7,68	2.062.907	8,03	2.077.407	7,62	101
November	1.572.092	6,55	1.630.642	6,55	1.794.762	6,99	1.944.679	7,13	108
December	1.409.694	5,87	1.399.558	5,62	1.678.309	6,54	1.590.444	5,83	94,8
Skupaj	23.998.065	100	24.882.064	100	25.675.406	100	27.266.051	100	106

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Tabela 20 prikazuje tok prodaje premoženjskih zavarovanj ZM po mesecih za leta 2000, 2001, 2002 in 2003. Za vsako leto je prikazano, kakšna je bila prodaja po mesecih, zraven pa je še

odstotek, ki pove, kolikšen je ta delež glede na celotno prodajo v istem letu, na primer: maja leta 2002 je znašala prodaja 2.272.233.000 SIT, to je 8,85 % celotne prodaje v letu 2002. Tok prodaje premoženjskih zavarovanj je prikazan še v Sliki 2 v Prilogi.

Opazimo, da je bila prodaja v vseh štirih letih najvišja na začetku leta (februarja in marca), proti koncu pa je padala. Realizacija je znašala v začetku leta več kot 10 % mesečno, medtem ko je bila decembra za polovico manjša. Realizacija je tudi nižja vsako leto v avgustu (6 %), nato pa septembra in oktobra zraste. Nižja prodaja v avgustu je posledica letnih dopustov, septembra in oktobra pa je pričetek šole in takrat se sklene večina šolskih zavarovanj za učence, dijake in študente. Višjo prodajo v prvih treh mesecih pojasnjujejo z novim letom, ko se začne tudi novo poslovno leto. Večina podjetij takrat obnovi ali na novo sklene zavarovanja.

Velikih razlik v prodaji ni, ni večjih sezonskih nihanj, saj je tok prodaje dokaj enakomeren, tako da lahko zavarovalnica za vsak mesec približno predvidi, kakšna bo prodaja.

c) Analiza kupcev

Izredno velik pomen poslovanju dajejo kupci, zato je dobro, da podjetje ve, kdo so njihovi kupci in kakšne so njihove potrošne navade – kaj in koliko komu prodajamo. Dobro je, če kupce razdelimo po skupinah in jih spremljamo ter ocenjujemo po metodi ABC (Lipovec, 1983, str. 234). Druge metode za ocenjevanje kupcev so še (Pučko, 2001, str. 118):

1. delež stalnih kupcev, ki je razmerje med številom kupcev, ki so kupovali v predhodnem obdobju, in številom vseh kupcev;
2. delež prodaje stalnim kupcem, ki je razmerje med obsegom prodaje kupcem, ki so kupovali že v predhodnem obdobju, in celotnim obsegom prodaje; ter
3. povprečna velikost kupca, ki je razmerje med prodajo in številom kupcev.

V Zavarovalnici Maribor kupcev ne spremljajo preveč podrobno, tako da podatkov za analizo ABC nisem dobila. Pri vsaki zavarovalni skupini sem dobila število polic, ki so jih v določenem letu sklenili. Izračunala sem povprečno velikost kupca za vsako zavarovalno skupino.

Tabela 21: Povprečna velikost kupca po zavarovalnih skupinah v SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	<i>I_{01/00}</i>	2002	<i>I_{02/01}</i>	2003	<i>I_{03/02}</i>
Premož. – civil.	17.369	16.769	96,5	16.479	98,3	16.023	97,2
Premož. – ind.	471.961	523.909	111,0	389.592	74,4	298.627	76,7
Kmetijska	115.248	110.682	96,0	111.439	100,7	8.581	7,70
Požar	356.331	343.146	96,3	282.168	82,2	251.938	89,3
Krediti	298.934	403.166	134,9	442.026	109,6	13.144	2,97
Avtomobilska	29.839	31.192	104,5	31.559	101,2	31.348	99,3
Odgovornostna	203.508	182.834	89,8	162.113	88,7	135.445	83,5
Nezgode	38.599	25.981	67,3	21.268	81,9	14.496	68,2
Drugo	124.417	143.510	115,3	3.598	2,5	3.367	93,6
Skupaj	184.022	197.910	107,5	162.249	82,0	95.885	59,1

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Povprečno velikost kupca sem izračunala tako, da sem znesek pobrane premije delila s številom sklenjenih polic. Poenostavila sem, da je kupcev za vsako zavarovalno skupino toliko kot sklenjenih polic. Pri tej predpostavki s kupcem mislim na stranko, uporabnika. V zadnji vrstici je prikazana velikost povprečnega kupca za celotno podjetje. Ta zadnji podatek ne pove prav veliko, ker so zavarovalne skupine zelo različne in nimajo podobnih kupcev. Ker se znesek povprečnega kupca manjša, ugotovimo, da je prodanih več polic z manjšimi zneski.

Med največje kupce spada industrija, ki zavaruje premoženje, njena povprečna letna zavarovalna vsota je slabih 300.000 SIT. Med večje kupce spadajo tudi tisti, ki se zavarujejo pred požarom in splošno odgovornostjo, kar pa so predvsem podjetja. Velikost skoraj vseh kupcev z leti pada.

č) Analiza prodajnih cen

Ustrezna prodajna cena je tista, ki jo podjetje doseže na prodajnem trgu. Gledano dolgoročno, mora biti vsaka prodajna cena oblikovana tako, da pokrije stroške podjetja in prinese dobiček (Kadoič, Mrkaić, 1999, str. 196). Potrošniki so za cene vedno bolj občutljivi, zato mora biti podjetje zelo previdno pri njihovem oblikovanju.

Zavarovalnica Maribor prodaja veliko različnih vrst zavarovanj zelo različnim kupcem. Največ je malih kupcev – gospodinjstev, ki zavarujejo sebe in svoje premoženje. Malo pa je tistih kupcev, ki zavarujejo večje premoženje – to so podjetja. Tudi cene na prvi pogled enakih zavarovanj so zelo specifične in so odvisne od določenih lastnosti, ki jih zavarovana stvar/oseba ima. Nesmiselno je izračunavati, koliko povprečno stane eno zavarovanje, za celotno prodajo pa lahko izračunamo rabatno in maržno stopnjo (Pučko, 2001, str. 118).

$$\text{Rabatna stopnja} = \frac{\text{Vrednost prodaje} - \text{celotni odhodki}}{\text{Vrednost prodaje}} * 100 \quad (9)$$

$$\text{Maržna stopnja} = \frac{\text{Vrednost prodaje} - \text{celotni odhodki}}{\text{Celotni odhodki}} * 100 \quad (10)$$

Tabela 22: Rabatna in maržna stopnja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	2002	2003	I _{03/02}
Odhodki v 1000 SIT	33.032.842	38.458.297	32.011.289	34.061.764	106
Prodaja v 1000 SIT	35.820.765	35.832.944	36.589.376	37.926.174	104
Rabatna stopnja	7,78	-7,33	12,51	10,19	81,4
Maržna stopnja	8,44	- 6,83	14,30	11,35	79,3

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Rabatna in maržna stopnja kažeta na uspešnost poslovanja. Leta 2001 sta obe stopnji negativni, kar pove, da je zavarovalnica slabo poslovala. Leta 2001 so spremenili sistem tehničnih rezervacij, zato je imelo podjetje večje odhodke. Tako lahko ugotovimo, da niso cene krive za negativno maržno in rabatno stopnjo. Stopnji sta najvišji leta 2002, ko je bil tudi najvišji dobiček.

3.3.3. Analiza stroškov prodaje

Težko je določiti, kateri stroški spadajo med prodajne. V podjetju se v bistvu vsi zaposleni trudijo, da bi čim več prodali, je pa res, da so določeni s prodajo bolj povezani kot drugi. V Zavarovalnici Maribor so s prodajo najbolj povezani zastopniki in druge agencije, samostojni podjetniki, ki zavarovanja prodajajo, ter Sektor marketinga, ki skrbi za zastopnike, promocijo in odnose z javnostmi.

Zastopniki, ki so zaposleni v ZM, dobivajo plačo, ki je seveda odvisna od njihove realizacije. Drugi zastopniki, ki so zaposleni pri drugih podjetjih ali so organizirani kot samostojni podjetniki, pa dobijo določeno provizijo od prodanih zavarovanj, tako je torej ta provizija za zavarovalnico strošek.

Tabela 23: Stroški provizij zastopnikov ZM v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	I _{01/00}	2002	I _{02/01}	2003	I _{03/02}
Drugi	1.282.053	1.527.168	119	1.542.704	101	1.662.472	108
Pogodbeniki	55.922	64.107	115	50.287	78	15.269	30
Skupaj	1.337.975	1.591.275	119	1.592.992	100	1.677.742	105

Vir: Evidenca Sektorja računovodstva ZM 2003.

Zastopniki, ki niso zaposleni v ZM, dobijo enake provizije, zato sem med vse ločila samo tiste, ki so delali po pogodbe o delu, saj takih v prihodnosti več ne bo. Provizije naraščajo, najbolj pa so zrasle leta 2001, in to kar za 34 %. Istega leta so zrasle tudi provizije pogodbenikov, vendar se že leta 2002 opazi njihov padec, leta 2003 pa jih že skoraj več ni (med te zastopnike spadajo tisti, ki so pogodbo o delu sklenili pred spremembo zakona o delovnih razmerjih in jim še ni potekla).

Med stroške prodaje spadajo tudi stroški Sektorja marketinga, ki so razdeljeni na stroške plač in druge stroške.

Tabela 24: Stroški Sektorja marketinga ZM v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	I _{01/00}	2002	I _{02/01}	2003	I _{03/02}
Stroški plač	211.642	238.803	113	252.207	106	215.534	85
Drugi stroški	771.054	761.893	99	566.606	74	614.091	108
Skupaj	982.696	1.000.696	102	818.814	82	829.626	101

Vir: Evidenca Sektorja računovodstva ZM 2003.

Stroški Sektorja marketinga nihajo in so bili najnižji leta 2002. Zanimivo je tudi, da so se znižali stroški plač leta 2003, čeprav so skupni stroški zrasli.

Stroške zastopnikov, ki so zaposleni v ZM, pa sem že obravnavala v poglavju o stroških zaposlenih (glej tabelo 13). Sledi še tabela, ki prikazuje skupne stroške prodaje.

Tabela 25: Stroški prodaje ZM v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000	2001	I _{01/00}	2002	I _{02/01}	2003	I _{03/02}
C provizij	1.337.975	1.591.275	119	1.592.992	100	1.677.742	105
C marketinga	982.696	1.000.696	102	818.814	82	829.626	101
C zastopnikov	680.758	723.271	106	697.914	96	816.154	117
Skupaj	3.004.158	3.317.654	110	3.111.889	94	3.325.525	107

Vir: Evidenca Sektorja računovodstva ZM 2003.

Skupni stroški prodaje naraščajo, le leta 2002 so bili nižji kot leto prej.

4. Vpliv spremenjene zakonodaje na področju zavarovalništva na zaposlene in poslovanje Zavarovalnice Maribor

Marca leta 2000 je začel veljati novi Zakon o zavarovalništvu (ZZavar), 1. 1. 2002 pa je začel veljati novi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ta zakona sta pomembna za vse slovenske zavarovalnice, vprašanje pa je, kakšen je njun vpliv na uspešnost in način poslovanja.

Za zastopnike najpomembnejša sprememba, ki jo je prinesel Zzavar, je, da morajo vsi zastopniki, opraviti preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja. Pri tem so izvzeti le tisti zastopniki, ki so posle zastopnika opravljali že več kot pet let. Tako so se zastopniki selekcionirali, kar pomeni, da so tisti, ki se ne želijo resno ukvarjati z zavarovalnim poslom, odpadli.

Slovensko zavarovalno združenje organizira tečaje in izpite za zastopnike. Zastopniki lahko samostojno delajo šele, ko opravijo izpit in imajo najmanj enoletne izkušnje s področja zavarovalnih poslov (drugi pogoji so navedeni v točki 1.5.2.). Takšni zastopniki so vložili veliko dela in truda v svoje izobraževanje in bodo v prihodnosti bolje poslovali, kot bi, če bi posle zastopnika opravljali brez predhodnega znanja.

Ta sprememba zakona vpliva na zavarovalnice. Po eni strani jim na začetku povzroči večje stroške, po drugi strani pa v prihodnosti obljublja večje dobičke. Zavarovalnice ponavadi same šolajo zastopnike in imajo v prvem letu z njimi skoraj samo stroške. Tudi ZM šola svoje bodoče zastopnike, ki imajo v prvem letu naziv zastopniki pripravniki. Najprej jih zaposli in jim da fiksno mesečno plačo. Pripravniki potem sodelujejo z zastopniki, jim pomagajo in iščejo nove stranke, medtem pa morajo opraviti tudi zastopniški izpit. Od pripravnikov ZM v zameno za vloženi denar in čas pričakuje nove stranke in večjo prodajo.

Prvi vpliv spremembe zakona, to je povečanje stroškov, se v ZM že pozna. Ugotovila sem, da so stroški prodaje in stroški izplačanih plač narasli bolj, kot je narasla prodaja. Ti stroški so posledica povečanja števila zaposlenih, saj novinci zdaj še niso tako učinkoviti, kot bodo v prihodnosti.

5. Vpliv nove delovne zakonodaje na zaposlene in poslovanje Zavarovalnice Maribor

V prejšnjih točkah sem ugotavljala stanje v podjetju in na trgu. Poslovanje Zavarovalnice Maribor sem preučevala od leta 2000 do leta 2003. Dobila sem veliko različnih podatkov, ki jih bom v tem poglavju poskušala razložiti in povezati. Zanima me, kateri dejavniki vplivajo na celotno poslovanje podjetja in kateri nimajo večjega vpliva ter so odvisni od drugih dejavnikov.

5.1. Spremembe zaposlenih, stroškov dela in prodaje

Zaposleni so tisti, ki ustvarjajo, in brez njih ni dela, zato bom začela kar z njimi. V preučevanem obdobju se je njihovo število povečevalo iz leta v leto, leta 2003 se je povečalo za 11 %, povečevala pa se je tudi stopnja rasti. Zavarovalnica Maribor je podjetje, ki ima sedež v Mariboru, po drugih krajih v Sloveniji pa ima poslovne enote. Število zaposlenih se je večalo

predvsem v poslovnih enotah, kar pomeni, da želi zavarovalnica povečati svoj tržni delež predvsem v drugih slovenskih regijah.

Zaposleni se delijo na interne delavce, ki delajo v pisarnah v poslovalnicah zavarovalnice, in na zastopnike, ki prodajajo zavarovanja. Tabela 5 pokaže, da je med vsemi zaposlenimi najbolj raslo število zastopnikov, leta 2003 kar za 28 %. Med vsemi zaposlenimi je bilo takrat 55 % žensk in 45 % moških. Več kot polovica zaposlenih je imela V. stopnjo izobrazbe in tretjina je imela izobrazbo, višjo od V. stopnje. Takrat je bila povprečna starost zaposlenega 38 let, povprečna delovna doba pa je bila osem let.

Vsako podjetje ima z zaposlenimi tudi stroške. Stroške dela v ZM delijo na stroške plač, stroške socialnega in pokojninskega zavarovanja ter druge stroške dela. Za leto 2003 nisem dobila podatkov o stroških dela, imam pa podatek o izplačanih bruto plačah, kar prikazuje Tabela 13. Leta 2003 se je masa bruto izplačanih plač povečala za 5 %, masa plač zastopnikov za 17 %, masa plač internih zaposlenih pa za 2 %.

Če sedaj primerjamo povečanje števila zaposlenih in mase plač, opazimo, da so vsi indeksi zrasli in da so s številom zaposlenih rasle tudi plače, čeprav so te zrasle relativno manj kot število zaposlenih (11 %). Vendar pa se pojavi problem, ko se poglabimo v plače. Večina novih zastopnikov spada med zastopnike pripravnike, ki še ne morejo samostojno sklepati zavarovalnih pogodb, tako tudi ne naredijo dovolj prometa, da bi lahko živeli le od provizije. Zato daje zavarovalnica takšnim zastopnikom fiksno plačo in maso teh plač šteje k masi plač internih delavcev. To pomeni, da se je s številom zastopnikov povečalo število zaposlenih, ki dobijo plačo z naslova internih delavcev. Zaradi tega indeksov, ki prikazujeta povečanje mase plač zastopnikov in povečanje števila zastopnikov, ne moremo primerjati. V zavarovalnici ne spremljajo, koliko od mase plač internih delavcev dobijo zastopniki pripravniki, prav tako ne morejo razdeliti mase plač po poslovnih enotah. Zadnja ugotovitev je lahko v prihodnosti problematična, sploh če bo podjetje želelo natančneje ugotavljati izide poslovnih enot.

Zavarovalnica Maribor prodaja ogromno različnih zavarovanj. Svoje produkte v grobem razdelijo na življenjska in premoženjska zavarovanja. Premoženjska zavarovanja prinesejo približno dve tretjini premije, življenjska pa eno. Celotna premija je v preučevanem obdobju zrasla vsako leto, stopnja rasti za leto 2002 je znašala 2 %, za 2003 pa 4 %. Med premoženjskimi zavarovanji je najbolj zrasla prodaja pri avtomobilskih zavarovanjih, najbolj pa je padla pri kreditnih zavarovanjih. Prodaja življenjskih zavarovanj se je znižala (Tabela II v Prilogi).

Pri svoji analizi sem opazila problem, povezan z življenjskimi zavarovanji. Značilno za to vrsto zavarovanj je, da jih stranke sklenejo za več let. To pomeni, da zavarovalnica dobiva od enega zavarovanja premijo več let, ne da bi morala zavarovanja dodatno sklepati. Koliko življenjskih zavarovanj na novo sklenejo zastopniki, spremljajo v oddelku prodaje, preostalo, pobrano premijo, pa spremljajo v računovodstvu. Pobrana premija na novo sklenjenih

zavarovanj predstavlja v zadnjih treh letih približno desetino celotne letne premije življenjskih zavarovanj. Ta del premije v zavarovalnici spremljajo in vedo, kje je nastal, preostalih 90 % pa spremljajo le kot vsoto.

Med premoženjskimi zavarovanji imajo daleč največji delež avtomobilska zavarovanja, in sicer je avtomobilskih več kot polovica vseh zavarovanj. Celotna premoženjska zavarovanja lahko v ZM razdelijo po vrstah zavarovalnih produktov, lahko ugotavljajo, v kateri poslovni enoti so sklenili določeno zavarovanje in tudi, kdo ga je sklenil.

Zastopniki, ki sklepajo zavarovanja, so lahko zaposleni v ZM, lahko delajo v drugem podjetju, ki sklepa zavarovanja za ZM, ali delajo kot samostojni podjetniki. Tretjino vseh zavarovanj prodajo zastopniki, ki so zaposleni pri drugih podjetjih, in za to dobijo od zavarovalnice provizijo. Njihova prodaja je narasla za 8 %. V zadnjem letu se je prodaja samostojnih podjetnikov povečala za več kot 26 %, zmanjšala pa se je prodaja pogodbenikov, ki so leta 2003 prodali le še 28 % tega, kar so prodali prejšnje leto. Zastopnikom, zaposlenim v ZM, se je prodaja povečala za 20 %. Najhitrejšo rast prodaje so imeli pripravniki, in sicer se je zvišala za več kot 17-krat, čeprav je njihov delež v celotni prodaji le dober odstotek (Tabeli 18 in IV).

Pomembna sprememba pri vseh zastopnikih je ta, da imajo opravljen zavarovalniški izpit in s tem licenco, ki jo izda Agencija za zavarovalni nadzor za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja. Posledica tega je, da zastopniki jemljejo svoje delo bolj resno in ga tudi bolj kakovostno opravljajo. Vse manj je pogodbenikov, ki so prodajo zavarovanj uvrščali med svoje popoldanske dejavnosti.

Zastopniki prodajajo in so za to plačani. Stroške, ki so povezani s prodajo, v ZM razdelijo na stroške provizij, stroške plač zastopnikov in stroške Sektorja marketinga. Med stroške provizij so šteti vsi stroški, ki jih ima zavarovalnica z zastopniki, ki delajo pri drugih podjetjih – to so s. p. ali pogodbeniki. Ti stroški pomenijo polovico prodajnih stroškov in so leta 2003 v primerjavi s prejšnjim letom zrasli za 5 %. Eno četrtno prodajnih stroškov naredijo zastopniki, drugo pa Sektor marketinga. Celotni stroški prodaje so zrasli za 7 % (Tabele 23, 25, V in VII).

Za zavarovalnico je zanimiva še primerjava, kolikšen del prodaje naredijo zastopniki, zaposleni v ZM, in kolikšen del drugi ter kakšni stroški so z njimi povezani, kar prikazuje Tabela 26.

Tabela 26: Primerjava stroškov in prodaje različnih zastopnikov v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003		I _{03/02}
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	
Prodaja 1	11.778.964	49,1	12.544.579	50,4	13.618.763	53	14.740.848	54,1	108
Stroški 1	1.337.975	44,5	1.591.275	48	1.592.992	51,2	1.677.742	50,5	105
Prodaja 2	5.026.246	20,9	5.437.655	21,9	5.610.610	21,9	6.258.568	23	112
Stroški 2	680.758	22,7	723.271	21,8	697.914	22,4	816.154	24,5	117
Skupaj prodaja	23.998.065	100	24.882.064	100	25.675.406	100	27.266.051	100	106
Skupaj stroški	3.004.158	100	3.317.654	100	3.111.889	100	3.325.525	100	107

Legenda

- Prodaja 1 je obseg prodaje zastopnikov, ki so ali zaposleni v drugih podjetjih ali samostojni podjetniki ali pogodbeniki in dobijo za prodana zavarovanja provizijo.
- Stroški 1 so stroški provizij zastopnikov, ki spadajo k Prodaji 1.
- Prodaja 2 je obseg prodaje zastopnikov, ki so zaposleni v ZM in dobijo plačo.
- Stroški 2 so stroški izplačanih plač zastopnikov.

Vir: Evidenca Sektorja marketinga in Sektorja računovodstva ZM 2003.

Prodaja in stroški so za vsako leto relativno izraženi glade na obravnavano leto.

Opazimo lahko, da so zastopniki, ki so zaposleni v ZM, dražji. Naredijo 23 % prodaje in stanejo zavarovalnico 24 % prodajnih stroškov, medtem ko imajo drugi zastopniki 54-odstotni prodajni delež ZM in zavzamejo 50 % prodajnih stroškov. Če se še bolj poglobimo v stroške plač zastopnikov, ugotovimo, da so ti dejansko še večji, saj sem prikazala le stroške izplačanih plač, ki pa so manjši od celotnih stroškov plač.

Ko primerjamo prodajo in stroške, opazimo, da stroški rastejo hitreje – z večjo stopnjo rasti. To dejstvo za prihodnost ne kaže nič dobrega, vendar pa je treba upoštevati tudi ozadje teh podatkov. Zavarovalnica Maribor je v preučevanem obdobju na novo zaposlila veliko ljudi, predvsem zastopnikov, od katerih bo imela dolgoročno precej več koristi, kot jih je imela v tem obdobju. Zastopniško delo je dokaj kompleksno in zahtevno. Tisti, ki zavarovanja prodajajo, morajo o njih veliko vedeti, poleg tega morajo imeti tudi prodajne veščine. V zavarovalnici vedo, da šolanje enega zastopnika traja leto in več, zato od teh novih zastopnikov niti ne pričakujejo, da bodo že takoj povečali prodajo, se pa to od njih pričakuje v prihodnosti.

5.2. Kako spremenjeni zaposleni, stroški dela in prodaja vplivajo drug na drugega?

Ob povečanju števila prodajnega osebja avtomatsko pomislimo na večjo prodajo in na višje stroške. Vendar se lahko vprašamo, ali bo prodaja višja zaradi več prodajalcev ali povečano

povpraševanje zahteva več prodajalcev. Absolutno gledano več prodajnega osebja pomeni tudi več stroškov.

Če pogledamo glavne spremembe v Zavarovalnici Maribor leta 2003, opazimo naslednje: število zaposlenih se je povečalo za 11 %, stroški izplačanih plač so zrasli za 1 %, prodaja je zrasla za 3,7 % in stroški prodaje za 7 %.

Kadar podrobneje analiziramo poslovanje nekega podjetja, je dobro, če poznamo tudi trg, v katerem deluje. V Sloveniji deluje 14 zavarovalnih in dve pozavarovalni družbi. Največji tržni delež ima Zavarovalnica Triglav (40,9 %), sledijo Vzajemna zdravstvena zavarovalnica (20,2 %), Zavarovalnica Maribor (12,7 %), Adriatic (9,58 %) in druge, od katerih nima nobena tržnega deleža večjega od 5 %. Zadnja leta se tržni delež večjih zavarovalnic zmanjšuje na račun manjših (Slovensko zavarovalno združenje, 2003).

Zavarovalnica Maribor ima največji tržni delež v Mariboru in okolici ter na Koroškem. V drugih delih Slovenije prevladujejo druge zavarovalnice in ravno v tem vidi ZM priložnost za širitev. Večino novih zastopnikov so zato zaposlili v Ljubljani, Kranju, Kopru in Novi Gorici.

Skupni tržni delež ZM od leta 1995 naprej pada (Letno poročilo ZM, 2002, str. 14), zato lahko predvidevamo, da se povpraševanje ni povečalo samo od sebe, ampak je zavarovalnica zaposlila dodatne prodajalce, da bi povečala prodajo. Novi zaposleni so vplivali na povečanje stroškov in tudi na povečanje prodaje. Čeprav so se stroški relativno bolj povečali kot prodaja, to ne pomeni, da dodatni zaposleni ne prispevajo k ustvarjanju vrednosti. Kot je že večkrat omenjeno, je narava dodatnega zaposlovanja taka, da prinaša sadove šele dolgoročno, ko delavci spoznajo posel in ga lahko uspešno opravljajo.

Pomembno spremembo opazimo, ko analiziramo prodajo ZM po poslovnih enotah. Absolutno gledano je prodaja najvišja v PE Maribor, sledita pa mu PE Slovenj Gradec in PE Ljubljana. V PE Maribor in PE Slovenj Gradec ima ZM tudi najvišji tržni delež med vsemi zavarovalnicami, medtem ko je tržni delež v PE Ljubljana majhen. Do leta 2003 je bila po prodaji na drugem mestu PE Slovenj Gradec, leta 2003 pa jo je prehitela PE Ljubljana. To pomeni, da so v drugih poslovnih enotah še možnosti za povečanje prodaje (Tabela 15).

5.3. Ali sprememba zakona vpliva na zaposlene, stroške dela in prodajo?

Na vse zaposlene je vplival novi ZDR, ki prinaša veliko novosti, tista, ki vpliva na prodajo in zastopnike, pa je ukinitvev pogodbe o delu. Zakon je začel veljati 1. 1. 2003, vendar pogodb o delu, ki so bile sklenjene prej, ne prepoveduje. Do leta 2003 so 4 % prodaje ZM ustvarili zastopniki, ki so delali po pogodbi o delu. Zanje prodaja zavarovanj ni bila osnovna služba, temveč je bilo to za večino le popoldansko delo. Zakon sedaj prepoveduje sklepanje takih

pogodb in zahteva, da se sklene pogodba o zaposlitvi, če obstajajo elementi delovnega razmerja.

Kaj to pomeni za zavarovalnico? Zavarovalnica s pogodbeniki ni imela veliko stroškov, saj jim je za vsako prodano zavarovanje plačala le provizijo. Sedaj pa mora zastopnike zaposliti, če želi, da bi zanjo še naprej prodajali, kar prinese večje stroške. Osnovni namen zakona je predvsem povečanje socialne varnosti delavcev in zmanjšanje brezposelnosti. Posredno pa ta novost prinese tudi koristi za zavarovalnico (ustrezna struktura in izobrazba zaposlenih ter boljše načrtovanje zaposlenih).

Število zaposlenih se je v ZM povečalo in večina novozaposlenih je službo dobila ravno na podlagi spremenjenega zakona. Zavarovalnica je vsa leta povečevala svoje prodajne mreže, tako da je večala število zastopnikov, ki so za njo delali. Do leta 2002 so v ZM z novimi zastopniki sklepali predvsem pogodbe o delu, po spremembi zakona pa morajo zastopnike zaposliti – to pomeni, da je širitev možna le z dodatnim zaposlovanjem. Prodaja pogodbenikov upada in je v letu 2004 verjetno več ne bo, zato je zavarovalnica ta upad morala nadomestiti z novimi zastopniki.

Sklep

Na delovanje podjetja vpliva veliko dejavnikov, in če želi podjetje preživeti, jih mora spremljati in upoštevati. Pomembne spremembe, ki vplivajo na gospodarstvo, se pojavljajo predvsem sedaj, ko se je Slovenija vključila v EU. Spreminjajo se pogoji gospodarjenja, predvsem zakonodaja, ki se prilagaja zakonodaji držav članic EU.

Vprašanje, ki se ob tem postavlja, je, kaj to pomeni za slovenska podjetja oziroma v mojem primeru za Zavarovalnico Maribor.

Spremembe se dogajajo, ker naj bi izboljšale razmere in naredile podjetja bolj konkurenčna. Spremenil se je Zakon o zavarovalništvu. Novi zakon zahteva posebne licence in izkušnje zastopnikov za opravljanje zastopniškega posla. Poleg tega se je spremenil tudi Zakon o delovnih razmerjih, ki posredno sili delodajalce v zaposlovanje več ljudi.

Vsekakor se je spremenila struktura zastopnikov. Pred spremembo zakonov se je lahko vsak, ki je želel dodatno zaslužiti, pridružil skupini zastopnikov in za zavarovalnico prodajal zavarovanja. Na hitro si je pridobil pooblastilo, da lahko prodaja in od tega dobi provizijo. Ponudba zavarovalnih produktov je zelo široka in prav posebna, zato morajo zastopniki, če želijo kakovostno prodajati zavarovanja, o njih veliko vedeti. Pogoj, da morajo po novem vsi zastopniki opraviti strokovni izpit, je prvi korak k izboljšanju kakovosti prodaje. Res je, da se na enem tečaju ni možno naučiti vsega, kar bo pri prodaji treba vedeti, vendar pa ti tečaji dajo

neko osnovno znanje in podatke o tem, na koga se zastopnik lahko obrne, kaj, kje in koga lahko vpraša za mnenje.

Zavarovalnica lahko pridobi nove zastopnike tako, da jih zaposli ali da se ti zaposlijo pri drugem podjetju, ki sklepa posle za to zavarovalnico. Pri analizi sem ugotovila, da so za ZM ugodnejši zastopniki, ki niso zaposleni v njej. Vendar pa se pri pridobivanju novih zastopnikov pojavi problem. Zastopnikov, ki bi opravili izpit in imeli izkušnje z zavarovalnimi posli, namreč ni veliko, saj že skoraj vsi delajo za katero od zavarovalnic. Torej jih mora vsaka zavarovalnica posebej izšolati. Bodočega zastopnika mora zaposliti in ga izučiti.

Pridobivanje novih zastopnikov je torej povezano z visokimi stroški, vendar pa si s tem zavarovalnica zagotavlja boljšo prihodnost. Z učenjem in vlaganjem v ljudi bo imela kakovosten kader.

Ta plat poslovanja ZM je po mojem mnenju odlična, nastanejo pa težave, če bi želela vse stroške podrobneje analizirati. ZM je razdeljena na devet poslovnih enot. Glavna enota, kjer sta uprava in vodstvo, je v Mariboru in tam so tudi druge službe, ki prispevajo k obstoju podjetja. Tukaj spremljajo celotno prodajo in celotne stroške ter pripravljajo poročila. Čeprav ima vsaka poslovna enota svojega vodjo, je zavarovalnica dokaj centralizirana.

Na prvo oviro sem naletela pri analizi stroškov dela. Stroške dela spremljajo le kot maso in je ne morejo razdeliti po poslovnih enotah ali katerih drugih oddelkih. Razdelijo jih lahko na stroške plač, stroške socialnega in pokojninskega zavarovanja ter druge stroške dela. Izplačane plače lahko razdelijo na plače internih zaposlenih in plače zastopnikov. Ob tem je treba povedati, da plače zastopnikov pripravnikov spadajo med plače internih zaposlenih. S tem ne morejo ugotavljati, kolikšni so stroški posameznih poslovnih enot in njihovega izida; poleg tega ne morejo natančno primerjati, koliko kateri zastopniki prodajo in koliko jih stanejo.

Drugo pomanjkljivost sem opazila pri spremljanju prodaje življenjskih zavarovanj. Življenjska zavarovanja se sklepajo za več let, in ko posameznik sklene takšno zavarovanje, plačuje določen znesek zavarovalnici več let. To pomeni, da ima ZM prihodke od enega zavarovanja več let. Ko sem razdelila prodajo življenjskih zavarovanj, sem ugotovila, da je 10 % letne prodaje v preučevanem obdobju nastalo zaradi na novo sklenjenih polic, preostalih 90 % pa je od že v preteklosti prodanih zavarovanj. Teh 90 % prodaje spremljajo samo kot maso in je ne morejo razdeliti, da bi videli, kje je njen glavni vir.

Med strateškimi cilji ZM so zapisali, da želijo do leta 2007 razširiti vrste in oblike življenjskih zavarovanj (Letno poročilo ZM 2002, str. 16). Ta cilj je jasno zastavljen in za okolje, v katerem ZM posluje, tudi zelo primeren, vendar pa se mi zdi, da je glede na trenutni način poslovanja težko dosegljiv. V zahodno- in srednjeevropskih državah prodajajo življenjska zavarovanja precej dlje kot v Sloveniji, zato so zavarovanja, ki jih ponujajo, precej bolj raznolika. Slovenske zavarovalnice tako relativno enostavno ponudijo nove produkte, saj

ponudijo takšne, ki v tujini že obstajajo. Težave se lahko pojavijo pri prodaji takšnih zavarovanj. Če prodajalec ne ve, kje je kakšno življenjsko zavarovanje že prodal, bo težko prodal še neko dodatno.

V Zavarovalnici Maribor izdajajo letna poročila, in sicer junija ali julija, v njih poročajo o poslovanju v preteklem koledarskem letu. Vsebina biltena so podatki o osnovni dejavnosti družbe, o poudarkih poslovanja v preteklosti in planih za prihodnost, zbrana so vsa poslovna poročila, kazalniki in izkazi poslovanja, mnenje revizorjev in računovodska poročila. Zanimiva je primerjava letnih poročil. Menim, da so zelo dober pokazatelj razvoja podjetja. Poročilo je iz leta v leto boljše pripravljeno. Bolj je sistematizirano, manj je napak ter več je zanimivih in uporabnih podatkov. Ta razvoj pripravljanih letnih poročil verjetno vpliva tudi na spremljanje drugih podatkov, pomembnih za ZM. V prejšnjem odstavku sem omenila, da nekaterih prihodkov in odhodkov ne spremljajo dovolj natančno, si pa upam trditi, da se bo to v prihodnosti spremenilo.

Prihodnost je negotova, vendar pa se lahko podjetje nanjo pripravi, če razmišlja dolgoročno in pri tem upošteva več možnih scenarijev o morebitnem prihodnjem razvoju okolja. Kaj se bo zgodilo s slovenskimi zavarovalnicami po vstopu v EU, je še odprto vprašanje, vendar pa si z dobrim poslovanjem, z dobrim poznavanjem okolja in s primernim obnašanjem do potrošnikov lahko zagotovijo preživetje in uspeh.

Literatura

1. Cimerman Mitja et al.: Manager, prvi med enakimi. Ljubljana : GV Založba, 2003. 188 str.
2. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede. 1998, str. 41-73.
3. Foot Margaret, Hook Caroline: Introducing Human Resource Management. London : Longman, 1996. 400 str.
4. Garavan, Heraty, Morley: Employee Development. [URL: <http://lenny.uvm.edu/Research/inProgress/Resources/HRMGuide/Employee/Dev/EmplDevel.htm>], 2.10.2003.
5. Kadoič Štefan, Mrkaić Mičo: Ekonomika 1 (mikroekonomika). Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 237 str.
6. Kocbek Marijan: Zakon o gospodarskih družbah. Ljubljana : GV Založba, 2001. 476 str.
7. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Možina Stane, ur., Management. Ljubljana : Didaktika. 1994, str. 444-471.
8. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : ČGP Delo, 1983. 234 str.
9. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
10. Pettinger Richard: Effective employee relations. London : Kogan Page, 1999. 388 str.
11. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 344 str.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
13. Svetlik Ivan: Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 99-175.
14. Sušnik Simona: Fleksibilno zaposlovanje v Sloveniji – možnost ali potreba? Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, 43 str.
15. Doing Favours at Work – The Gift Relationship. The Economist, London, 10.4.2004, str. 55.
16. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
17. Vodovnik Zvone: Pravna ureditev zaposlovanja in dela. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 305-350.
18. W. Jarrell Donald: Human Resource Planning: A Business Planning Approach. New Jersey : Prentice – Hall, 1993. 402 str.

19. Zupan Nada: Plače in nagrajevanje zaposlenih. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. str. 291-325.

Viri

1. E – uprava. [URL: <http://e-uprava.gov.si/ispo/indeksi/prikaz.ispo>], 2004.
2. Evidence sektorja marketinga za leta od 2000 do 2003.
3. IUS-INFO Register predpisov. [URL: <http://www.ius-software.si/baze/regi/F/Z94886EG.htm>], 2.4.2004.
4. Kadrovske evidence ZM za leta od 2000 do 2003.
5. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 310-09/91-1/12, 2001).
6. Portal z računovodskimi in davčnimi informacijami [URL: <http://www.racunovodja.com/mdokumenti/delure2002.asp>], 2004.
7. Računovodske evidence ZM za leta od 2000 do 2003.
8. Razgovori z vodjo službe za upravljanje s človeškimi viri, vodjem in zaposlenimi v računovodskem sektorju, vodjem in zaposlenimi v oddelku prodaje.
9. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002, 319 str.
10. Slovensko zavarovalno združenje. [URL: <http://www.zav-zdruzenje.si/info.htm>], 2003.
11. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 21-958/1995).
12. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 13/2003).
13. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 42/2002).
14. Zavarovalnica Maribor, d. d.: Letno poročilo 1999, Maribor, 2000.
15. Zavarovalnica Maribor, d. d.: Letno poročilo 2000, Maribor, 2001.
16. Zavarovalnica Maribor, d. d.: Letno poročilo 2001, Maribor, avgust, 2002.
17. Zavarovalnica Maribor, d. d.: Letno poročilo 2002, Maribor, julij, 2003.
18. Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij: Zakon o delovnih razmerjih – Pogodbe o delu po novem ni več, [URL: www.cnvos.si/download/pravo/Pogodbe.doc], 2004.

Priloga

V Prilogi so še dodatne tabele, ki prikazujejo različne strukture prodaje in pomagajo pri analizi.

Tabela I: Struktura prodaje ZM po prodajnih trgih v Sloveniji za premoženjska zavarovanja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2000	2001	<i>I_{01/00}</i>	2002	<i>I_{02/01}</i>	2003	<i>I_{03/02}</i>
PE Celje	1.780.719	1.901.386	107	1.994.208	105	2.395.135	120
PE Koper	367.104	344.495	94	363.554	106	384.123	106
PE Kranj	210.393	240.331	114	276.630	115	305.734	111
PE Ljubljana	2.016.057	2.495.768	124	2.499.587	100	3.308.039	132
PE Ljutomer	701.076	767.239	109	826.397	108	926.596	112
PE Maribor	15.157.436	15.279.463	101	15.618.045	102	15.609.679	100
PE Nova Gorica	501.773	571.772	114	675.389	118	765.940	113
PE Novo mesto	374.367	382.449	102	426.325	111	494.274	116
PE Slov. Gradec	2.889.347	2.899.250	100	2.995.325	103	3.076.526	103
Skupaj	23.998.065	24.882.064	104	25.675.406	103	27.266.051	106

Vir: Evidenca Sektorja marketinga ZM 2003.

Tabela I prikazuje prodajo in njeno rast po poslovnih enotah in dopolnjuje Tabela 15.

Tabela II: Struktura prodaje po vrstah zavarovalnih produktov za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2000	2001	<i>I_{01/00}</i>	2002	<i>I_{02/01}</i>	2003	<i>I_{03/02}</i>
Premož. – civil.	2.324.904	2.439.503	105	2.420.007	99	2.385.899	99
Premož. – ind.	1.525.376	1.550.768	102	1.209.292	78	1.138.364	94
Kmetijska	605.971	592.589	98	615.362	104	494.875	80
Požarna	939.644	924.093	98	773.141	84	676.957	88
Kreditna	786.493	628.535	80	594.968	95	303.143	51
Avtomobilska	14.910.308	15.929.666	107	17.343.399	109	19.452.931	112
Odgovornostna	630.265	646.868	103	631.267	98	613.701	97
Nezgodna	2.077.897	1.919.611	92	1.726.902	90	1.781.753	103
Življenjska	11.822.700	10.950.880	93	10.913.970	100	10.660.123	98
Druga	197.199	250.424	127	361.065	144	418.422	116
Skupaj	35.820.763	35.832.942	100	36.589.375	102	37.926.174	104

Vir: Evidenca Sektorja marketinga in Sektorja računovodstva ZM 2003.

Tabela II prikazuje prodajo in njeno rast po vrstah zavarovalnih produktov in dopolnjuje Tabela 16.

Tabela III: Prodaja za življenjska in premoženjska zavarovanja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2000	2001	<i>I_{01/00}</i>	2002	<i>I_{02/01}</i>	2003	<i>I_{03/02}</i>
Premoženjska	23.998.057	24.882.057	104	25.675.401	103	27.266.045	106
Življenjska	11.822.700	10.950.880	93	10.913.970	100	10.660.123	98
Skupaj	35.820.763	35.832.942	100	36.589.375	102	37.926.174	104

Vir: Evidenca Sektorja marketinga in Sektorja računovodstva ZM 2003.

Tabela III prikazuje celotno prodajo ZM, razdeljeno na življenjska in premoženjska zavarovanja.

Tabela IV: Struktura prodaje premoženjskih zavarovanj po prodajalcih za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT

Element	2000	2001	<i>I_{01/00}</i>	2002	<i>I_{02/01}</i>	2003	<i>I_{03/02}</i>
1. pravna	7.772.512	7.770.680	100	8.183.530	105	8.872.661	108
2. redno	5.026.246	5.437.655	108	5.610.610	103	6.258.568	112
3. pogodb	895.460	1.025.689	115	1.024.168	100	288.281	28
4. pripravnik	12.627	14.330	113	20.627	144	364.158	1765
5. pisarna	1.403.512	1.484.180	106	1.087.072	73	1.103.221	101
6. s. p.	3.110.992	3.748.210	120	4.411.064	118	5.579.906	126
7. družbeni z.	5.776.933	5.401.416	93	5.338.461	99	4.799.256	90
Skupaj	23.998.065	24.882.064	104	25.675.406	103	27.266.051	106

Vir: Evidenca Sektorja marketinga 2003.

Tabela IV prikazuje prodajo in rast premoženjskih zavarovanj po prodajalcih in dopolnjuje Tabela 18.

Tabela V: Stroški provizij zastopnikov ZM v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003	
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%
Drugi	1.282.053	96	1.527.168	96	1.542.704	97	1.662.472	99,1
Pogodbni	55.922	4,2	64.107	4	50.287	3,2	15.269	0,9
Skupaj	1.337.975	100	1.591.275	100	1.592.992	100	1.677.742	100,0

Vir: Evidenca Sektorja računovodstva ZM 2003.

Tabela V prikazuje stroške provizij zastopnikov in njihovo rast ter dopolnjuje Tabela 23.

Tabela VI: Stroški Sektorja marketinga ZM v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003	
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%
Stroški plač	211.642	22	238.803	24	252.207	31	215.534	26
Drugi str.	771.054	78	761.893	76	566.606	69	614.091	74
Skupaj	982.696	100	1.000.696	100	818.814	100	829.626	100

Vir: Evidenca Sektorja računovodstva ZM 2003.

Tabela VI prikazuje stroške Sektorja marketinga ZM in njihovo rast ter dopolnjuje Tabelo 24.

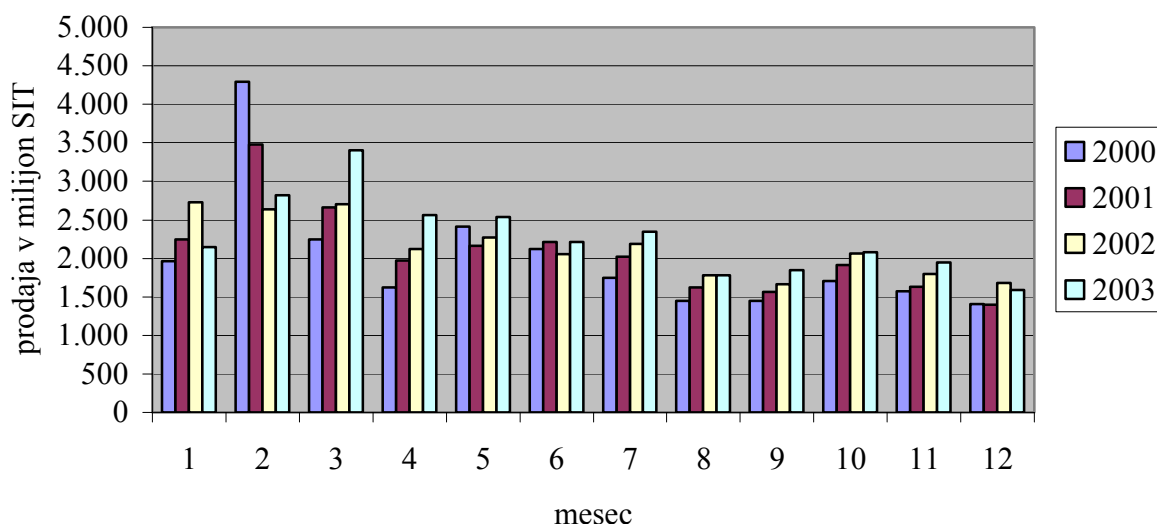
Tabela VII: Stroški prodaje ZM v 1000 SIT za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Element	2000		2001		2002		2003	
	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%	v 1000 SIT	%
C provizij	1.337.975	45	1.591.275	48	1.592.992	51	1.677.742	50
C marketinga	982.696	33	1.000.696	30	818.814	26	829.626	25
C zastopnikov	680.758	23	723.271	22	697.914	22	816.154	25
Skupaj	3.004.158	100	3.317.654	100	3.111.889	100	3.325.525	100

Vir: Evidenca Sektorja računovodstva ZM 2003.

Tabela VII prikazuje stroške prodaje ZM in njihovo rast ter dopolnjuje Tabelo 25.

Slika 2: Analiza toka prodaje premoženjskih zavarovanj za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 po mesecih v 1000 SIT



Vir: Evidenca Sektorja marketinga 2003.

Slika 2 prikazuje tok prodaje premoženjskih zavarovanj po mesecih in dopolnjuje Tabelo 20.

Tabela VIII: Letni indeksi cen življenjskih potrebščin za zavarovalno skupino

Leto	2000	2001	2002	2003
Letni indeks	-	1,162	1,119	1,027
Indeks z osnovo v letu 2003	1,36449	1,20538	1,083	1

Vir: E – Uprava, 2004.

Tabela IX: Decembrski indeksi cen življenjskih potrebščin za zavarovalno skupino

Leto	2000	2001	2002	2003
Decembrski indeks	-	1,034	1,001	1,004
Indeks z osnovo v letu 2003	1,035	1,005	1,004	1

Vir: E – Uprava, 2004.