

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KADROVSKI VIDIKI ZDRUŽITVE  
ZAVAROVALNIC

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2006

DAVID BEMBIČ



## POVZETEK

V zadnjih letih je pojav združevanja podjetij vse pogostejši in poraja se vprašanje, ali bodo združena podjetja prevzela teoretične cilje in jih preoblikovala v praktična dejanja. V diplomski nalogi so predstavljeni osnovni pojmi principa prevzemov, združevanj in pripojitev, pri čemer je največja pozornost posvečena kadrovskim vidikom združevanj. Opravljena je analiza združitve ter procesov, ki so privedli do ustanovitve nove družbe. Opisani so vplivi ter vzdušje med zaposlenimi in vodstvom v podjetju v začetni in prehodni fazi ter možen potek združitve. Avtor skuša z nevtralnega zornega kota, vendar kritično oceniti, kaj je bilo in je v procesu združitve in integracije družbe dobro in kaj slabo izpeljano in kakšne bodo posledice teh dejanj.

*Gljučne besede:* gospodarske družbe, zavarovalništvo, združitve, oddelitve, pripojitve, prevzemna družba, obvladujoča družba, odvisna družba, integracija družbe, kultura podjetja

## SUMMARY

The thesis itself described the main points of taking over, fusions and mergers of some companies, which in the last few years it's a very common situation. Many companies, due to interests, are grouping together, and this fusion are described in the thesis - process of developing a new company, step by step, also it's described the relationships between the leaders and the employees, what the employees are expecting from the company etc. The author analyzed the momentary situation and a question arisen itself: will these insurance groups be able to switch from theoretical to practical - from words to actions, and will they succeed in this? And what are the main consequences of this action?

*Key words:* business enterprice, insurance, insurance group, mergers, divisions, joins, take over company, commanded company, dependent company, company culture

UDK 368:658.3 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Predstavitev obravnavanih družb</b>	<b>3</b>
2.1	Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d.	3
2.2	Adriatic, zavarovalna družba, d. d.	4
2.3	Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.	5
<b>3</b>	<b>Proces in značilnosti združitve zavarovalnic Adriatic, d. d. in Slovenica, d. d.</b>	<b>7</b>
3.1	Razlogi in cilji združevanja in prevzemov organizacij	7
3.1.1	Razlogi prevzemov in združevanja	7
3.1.2	Cilj prevzema in združitve	9
3.1.3	Ekonomija obsega	10
3.1.4	Prednosti in slabosti združitve	10
3.2	Predpostavke in strategije uspešne združitve	11
3.3	Sinergije združene organizacije	13
3.4	Projekt združitve in preučitev sinergijskih učinkov na primeru	13
3.5	Kultura organizacije	16
3.5.1	Premagovanje kulturnih razlik	17
3.5.2	Ukrepi za odpravo kulturnih razlik	19
3.5.3	Oblikovanje nove kulture v podjetju	19
3.6	Dejavniki združitve zavarovalnic Adriatic in Slovenica	20
3.6.1	Nastanek ideje o prevzemu zavarovalnice	21
3.6.2	Dokončna združitev	21
3.7	Integracija družbe	22
3.8	Postopek integracije Adriatica Slovenice, d. d.	23
<b>4</b>	<b>Kadrovski vidik združitve</b>	<b>25</b>
4.1	Tranzicijska krivulja	25
4.2	Spremembe v tranzicijski krivulji	26
4.3	Komuniciranje	28
4.3.1	Participativno komuniciranje	29
4.3.2	Interno komuniciranje	30
4.3.3	Komuniciranje v času združevanja	30
4.3.4	Komuniciranje v združeni zavarovalnici	31
4.4	Motiviranost	34
4.5	Vpliv procesa združitve na zaposlene in vodstvo	34
4.6	Pomen vodstva pri združevanju	35
4.7	Pomen zaposlenih v procesu združevanja	36
4.8	Participacija zaposlenih	36

4.9	Kadrovski ukrepi združitve .....	38
4.10	Orodja zaposlenih v organizaciji.....	38
4.10.1	Svet delavcev.....	39
4.10.2	Sindikata.....	40
4.11	Prihodnost zaposlenih .....	41
<b>5</b>	<b>Cilji in pričakovanja nove družbe.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Pomen združitve zavarovalnice v okolju .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>

## SLIKE

Slika 2.1	Shematični prikaz zavarovalniške skupine pred združitvijo zavarovalnic .....	5
Slika 3.1	Glavni razlogi za združitve in prevzeme v zavarovalništvu .....	8
Slika 3.2	Nastanek kulturne razlike .....	20
Slika 3.3	Ovire in uspešna integracija .....	22
Slika 4.1	Tranzicijska krivulja sprememb .....	26
Slika 4.2	Faze tranzicijska krivulje .....	27

## TABELE

Tabela 2.1	Predstavitev Slovenice, d. d. ....	3
Tabela 2.2	Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic, d. d. ....	4
Tabela 3.1	Podatki o številu zaposleni v času preučitve .....	15
Tabela 3.2	Plan zaposlenih .....	15
Tabela 3.3	Predvideni finančni učinki združitve .....	16

## **KRAJŠAVE**

AZN	Agencija za zavarovalni nadzor
NS	Nadzorni svet
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
Zzavar	Zakon o zavarovalnicah
BDP	Bruto domači prihodek



## 1 UVOD

Svet res postaja nezadržno »nelinearen«, kaotičen in vse težje je predvidevati prihodnost. Strah pred ekonomsko negotovostjo zelo narašča ob sočasnem naraščanju naše nesposobnosti definirati in obvladati neznano. Posledica takšne in tolikšne negotovosti pa je prav stres. Sodobni stres je vse bolj neukrotljiv, saj praviloma ne izvira iz fizičnih, ampak iz psiholoških vzrokov. Zaradi izgube delovnih mest, krute in brutalne konkurence in zelo spremenjenih osebnih okoliščin slehernega posameznika so ljudje prisiljeni sprejemati vedno višjo raven negotovosti v zasebnem in službenem življenju. Ko govorimo o spremembah, lahko zatrdimo, da so danes varnost zaposlitve in poslovni ali osebni uspeh vse bolj odvisni od sposobnosti obvladovanja sprememb in ne od uspešnega izogibanja spremembam ali igranja žrtev. Danes spremembe nimajo ne jasnega začetka ne zveznega poteka in pogosto še manj jasnega izida. Povzročajo ozračje nezaupanja in sumničavosti. Ljudje ne vedo, kje so, kaj jih čaka, so zaskrbljeni, ne vedo, komu zaupati. Širijo se govornice, občutki krivde. Zaradi tega zavzetost zaposlenih zelo upada.

Slovenija je maja 2004 postala polnopravna članica Evropske unije, s čimer je evropskim zavarovalnicam omogočeno prosto ustanavljanje podružnic v Sloveniji oziroma prodaja zavarovalnih storitev preko meja. Po mnenju nekaterih (Štiblar 2003, 18) se pričakuje, da bodo tuje zavarovalnice v prihodnosti obvladovale med 33 % in 50 % slovenskega zavarovalnega trga.

Čeprav ta liberalizacija na gibanje panoge še ni imela večjega vpliva, je prihod tujih zavarovalnic na slovenski trg v zadnjih letih razgibal domačo ponudbo zavarovalnih storitev in okreпил obseg zbrane premije pri nekaterih zavarovalnih vrstah, ki so se v preteklosti slabše razvijale. Zato se vedno bolj pogosto govori tudi o tesnejšem sodelovanju in povezovanju zavarovalniškega in bančniškega sektorja ter upravljavcev premoženja, predvsem v t. i. drugi steber, o čemer je v preteklih letih razprava tekla pretežno na strokovni ravni, v letošnjem letu pa je celo dosegla vladno raven, vendar je za konkretnější premik ponovno zmanjkalo potrebne enotne volje odločujočih lastnikov slovenskih zavarovalnic in pozavarovalnic.

Značilnosti slovenskega zavarovalnega trga sta njegova nerazvitost in relativno kratko časovno obdobje, ki je bilo predvideno za prilagoditev evropskim standardom in smernicam. Sodeč po tem pa je slovenski zavarovalni trg najprivlačnejši predvsem za velike tuje zavarovalne družbe, ki poleg možnosti vloge strateškega partnerja predstavljajo tudi največjo grožnjo oz. potencialno konkurenco (samostojne ali v povezi s katero od domačih pravnih oseb s tega področja). V času obsežnih sprememb je smotrno omeniti faze prehoda posameznika skozi tako imenovani model tranzicijske krivulje sprememb. Tranzicijska krivulja sprememb je sestavljena iz štirih faz, ki si ponavadi sledijo ena za drugo. Medtem ko se skozi posamezno fazo lahko premikate različno hitro, pa obvladanje neke spremembe terja, da se postopoma pomaknete skozi vse štiri faze, še posebej, če spremembe niste sprožili sami. To pa še ne pomeni, da se bo vsak posameznik tudi dejansko pomikal skozi posamezno fazo po tem vrstnem redu. V posameznih primerih se ljudje iz ene faze vrnejo v prejšnjo ali v neki fazi obstanejo. Kljub tem različnim vzorcem pa morate v končni fazi doseči zadnjo, četrto fazo zavzemanja, če želite učinkovito delovati znotraj spremenjenega podjetja ali organizacije.

Na izid združitve vpliva več dejavnikov; naj omenim nekatere: interes lastnika in uprave, zavzetost in motiviranost zaposlenih, kompatibilnost organizacijskih kultur,

zunanja in interna komunikacija, skladnost ciljev ter profesionalno vodenje procesa združevanja. V ospredju so seveda še jasnost ciljev, kaj zares želimo doseči, jasna vizija in strategija, pozitiven pogled na spremembe. Toda tudi najboljše strategije ne pomagajo, če jih zaposleni ne znajo, nočejo ali ne morejo uresničiti. Zato je za uspešno združitev potreben optimalen konsenz lastnika, uprave, vodij in nikakor ne nazadnje tudi zaposlenih. Ne gre pozabiti tudi na poslovne partnerje, stranke in zavarovance. Pri izpolnitvi ciljev je ključnega pomena vrhunska komunikacija, ki drastično vpliva na uspeh združitve ali njen polom.

Zavarovalniška hiša Slovenica, d. d. se je tega problema in obenem priložnosti že zdavnaj zavedala in je v tem nekako »pionir« v slovenskem prostoru, saj je kot prva zavarovalnica izvedla nakup večinskega dela konkurenčne zavarovalnice s ciljem združitve zavarovalnic ter pridobitve boljšega izhodiščnega položaja pred prihodom tujih zavarovalnic na naš trg.

Strateški cilj združene zavarovalnice je postati še pomembnejša in stabilnejša zavarovalnica v Sloveniji in regiji.

Diplomska naloga tako predstavlja teoretično in praktično obravnavo kadrovskih vidikov pri združevanju organizacij in postopke združitve oz. oddelitve ter motive za to dejanje, pa tudi konkretno obravnavo primera zavarovalniške družbe Adriatic Slovenica, d. d. kot prvi tovrstni primer v slovenski praksi.

Prav tako bo v nadaljevanju analizirano, kako so se tega »problema« združevanja lotile velike družbe po vsem svetu in kako to izvaja vodstvo naše družbe.

Aplikativni in teoretični del se v diplomski nalogi prepletata, saj sem poskušal teoretični del takoj primerjati s konkretnim primerom zavarovalniške družbe Adriatic Slovenica, d. d.

Na osnovi »zgodovinske« (z analiziranjem dosedanjih izkušenj v mednarodnih združitvah in pripojitvah različnih panog ter z raziskavami, ki so bile opravljene na to temo) ter empirične metode (naslonitev na izkušnje avtorja s šestletnim delom v zavarovalništvu) sem poskušal odgovoriti na vprašanje, kako bi do integracije prišlo z najmanjšimi stranskimi učinki glede kadrovskega vidika. Istočasno sem poskušal predvideti, kako bo ta združitev vplivala na okolje. Uporabljene so naslednje metode: zgodovinska metoda (dosedanji razvoj), primerjalna metoda in metoda študija primera.

V diplomski nalogi je predstavljena organizacija v obdobju velikih sprememb, zato bom obravnaval zatečeno stanje, ki se lahko v prihodnje tudi spremeni. Večkrat je v diplomski nalogi uporabljena beseda »trenutno«, kar se nanaša na obdobje pisanja naloge, torej na obdobje od marca do maja 2006.

V nalogi bo zajeta obravnavo nekaterih kadrovskih vidikov, vidikov managerjev oz. vodstva, vloge in pomena združitve v okolju in pogoji za uspeh združitve, niso pa podrobno obravnavani finančni, tehnični in informacijski vidiki zaradi omejitve dostopa do podatkov (poslovna tajnost).

Na koncu je podan še sklep z ugotovitvami.

## 2 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANIH DRUŽB

### 2.1 Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d.

Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana ima svoje korenine v Croatia osiguranju, d. d., Zagreb, ki je bila ustanovljena že daljnega leta 1884 še v Avstro-Ogrski. Iz treh slovenskih filial Croatie v Ljubljani, Kopru in Novi Gorici je 1. 1. 1993, nastala nova zavarovalnica – Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d. Ljubljana. V letu 1996 je prišlo v lastništvu Slovenice do spremembe. Od tedaj je Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana v celoti v lasti slovenskega kapitala. Leta 2005 se je z delitvijo na dva dela popolnoma specializirala za premoženjska zavarovanja.

Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana je sodobna, srednje velika zavarovalnica s sedežem v Ljubljani ter s prodajno mrežo po vsej Sloveniji. Slovenica je zavarovalnica, ki ima v celoti lastninjen kapital in je v lasti slovenskih delničarjev.

**Tabela 2.1** Predstavitev Slovenice, d. d.

Podjetje:	Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana
Matična številka:	5688302 000
Davčna številka:	33192723
Ustanovljena:	24. 12. 1992 vpisana v sodni register pod št. registrskega vložka 1/20562/00; pričetek poslovanja 1. 1. 1993
Znesek osnovnega kapitala:	7.171.344.000,00 SIT
Sedež:	Celovška cesta 206, 1000 Ljubljana
Telefon:	(01) 58 24 500; (01) 519 72 02
Vrsta zavarovalne družbe (dejavnosti):	Druga zavarovanja, razen življenjskega
Vrsta zavarovalne družbe (organiziranost):	delniška družba
Število filial:	4 (Ljubljana, Nova Gorica, Koper, Maribor)
Število podružnic:	4 (Celje, Kranj, Murska Sobota, Novo mesto)
Število zaposlenih:	422 zaposlenih (na dan 31. december 2004)
Uprava:	Anton Končnik, predsednik uprave (3. januar 2005) Mojmir Suhar, član uprave (3. januar 2005)
Število delničarjev:	139 (na dan 31.12.2004)

Vir: <http://www.slovenica.si>

## 2.2 Adriatic, zavarovalna družba, d. d.

Adriatic zavarovalna družba, d. d. je iz regijske zavarovalnice z le nekaj odstotnim tržnim deležem v dobrem desetletju zrasla v zavarovalnico, ki dosega tretje mesto med največjimi splošnimi zavarovalnicami v Sloveniji.

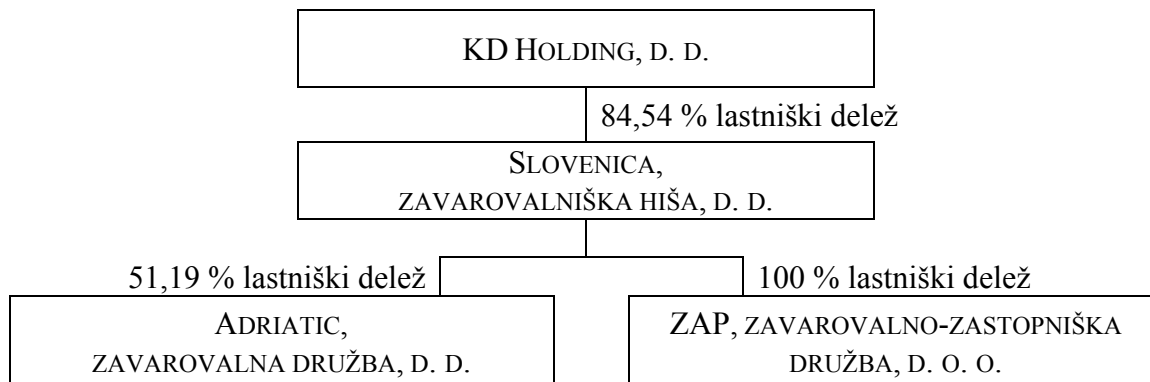
Je moderna, univerzalna zavarovalnica, ki se na osnovi etičnih in strokovnih načel uspešno in učinkovito razvija ter stremi k odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah. Razvejana tržna mreža devetih poslovnih enot z 79 prodajnimi mesti zagotavlja, da so Adriaticove zavarovalne storitve vedno dosegljive vsem zavarovancem tako pri sklepanju zavarovanj kot ob reševanju škod.

**Tabela 2.2** Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic, d. d.

Družba, sedež in naslov	Adriatic, zavarovalna družba, d. d. Koper Ljubljanska cesta 3a 6503 Koper, Slovenija
Telefon	++386 5 66 43 100
Faks	++386 5 66 43 109
E-pošta	info@adriatic.si
Spletno mesto	www.adriatic.si
Matična številka	5063361
Ident. št. za DDV	SI63658011
Višina osnovnega kapitala	2.679.334.000 SIT
Datum registracije	20. november 1990
Uprava	
Predsednik	Dušan Novak
Članica uprave	Milena Georgievski
Nadzorni svet	
Predsednik	Janez Bojc
Namestnik predsednika	Franc Ohnjec
Člani	Matija Šenk, Anton Končnik, Roman Androjna, Aleksander Sekavčnik
Predstavniki zaposlenih	Elza Kržič, Rudi Lipovec, Ivo Repič

Vir: [www.adriatic.si](http://www.adriatic.si)

**Slika 2.1** Shematični prikaz zavarovalniške skupine pred združitvijo zavarovalnic



Vir: Slovenica, d. d. 2005.

### 2.3 Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.

Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic. Pravno formalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice, zavarovalniške hiše, d. d., Ljubljana k zavarovalni družbi Adriatic, d. d., Koper. Adriatic je spremenil ime v Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. Je moderna, univerzalna zavarovalnica, ki se na osnovi etičnih in profesionalnih načel uspešno in učinkovito razvija ter stremi po odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah.

Adriatic Slovenica, d. d. ima certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000. Družba se pripravlja, da bo v letu 2006 razširila sistem vodenja kakovosti še na pripojeno družbo.

V združeni zavarovalnici sta se združili celotni tržni mreži obeh zavarovalnic, zaposleni, premoženje, viri, moči in znanje. Povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do kakovostnih storitev po vsej Sloveniji, ki jih zavarovalnica odslej nudi v devetih poslovnih enotah v vseh slovenskih regijskih središčih, v 65 poslovalnicah, treh predstavništvih in v pogodbeni mreži s kar 96 sklepalnimi mesti. Razvejana tržna mreža 17 organizacijskih enot najvišje ravni poslovnih enot s 164 prodajnimi mesti zagotavlja, da so zavarovalne storitve Adriatic Slovenice vedno dosegljive vsem zavarovancem tako pri sklepanju zavarovanj kot ob reševanju škod. Zavarovalnica ima dovoljenje za neposredno opravljanje zavarovalnih poslov v vseh članicah EU. Družba že posluje na trgih Nemčije, Češke in Madžarske. 1. 4. 2005 je odprla predstavništvo v Italiji, v postopku je registracija podružnice.

**Tabela 2.3** Predstavitev Adriatic Slovenica, d. d.

Ime družbe	Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
Skrajšano ime	Adriatic Slovenica, d. d.
Sedež družbe	Ljubljanska cesta 3a, 6503 Koper, Slovenija
Matična številka	5063361
Ident. št. za DDV	SI63658011
Višina osnovnega kapitala	3.666.728.000 SIT
Datum registracije	29. december 2005
Število zaposlenih:	1131 zaposlenih (na dan 31. december 2005)
Predsednik uprave	Dušan Novak
Član uprave in namestnik predsednika uprave	Matija Šenk
Članica uprave	Milena Georgievski
Predsednik	Janez Bojc
Namestnik predsednika	Franc Ohnjec
Člani	Matjaž Gantar Roman Androjna Aleksander Sekavčnik Mojca Burkelca
Predstavniki zaposlenih	Elza Kržič Rudi Lipovec Tanja Blatnik

Vir: [www.adriatic-slovenica.si](http://www.adriatic-slovenica.si)

### **3 PROCES IN ZNAČILNOSTI ZDRUŽITVE ZAVAROVALNIC ADRIATIC, D. D. IN SLOVENICA, D. D.**

Gospodarska družba je konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega sistema v tržnem gospodarstvu. Na osnovi podjetniške zamisli se določa vizija in poslanstvo ter izhajajoč iz interesov udeležencev se opredeljujejo smotri in temeljni cilji ter se usmerja k njim. Smotri organizacij so prvenstveno v uresničevanju nekaterih določenih interesov udeležencev predvsem izhajamo iz interesov lastnikov po dobičku in rasti premoženja v dolgem roku.

V zadnjem obdobju se kot posledica globalizacije oprijema vedno več statusnih sprememb družb. Veliko zavarovalnic je prevzelo strategijo širjenja na trge izven države, v kateri imajo sedež, s prepričanjem, da je (so)lastništvo uveljavljene družbe najboljši način za vstop na trge evropskih držav. Zavarovalnice delujejo internacionalno. Trend združevanja se bo nadaljeval tudi v prihodnjih letih, čeprav v nekoliko manjšem obsegu kot v devetdesetih letih. Leta 1996 so bile zavarovalnice EU tako udeležene v kar 60 % vseh prevzemov in dokupov v svetu.

Konec devetdesetih let prejšnjega stoletja smo bili priče tudi prvim poskusom združevanja posameznih slovenskih zavarovalnic. V slovenski javnosti so najbolj poznani naslednji poskusi: Slovenica–Tilia, Zavarovalnica Maribor–Tilia in Slovenica–Adriatic. Do danes je od napovedanih združitvev uspelo izpeljati le zavarovalnici Adriatica Slovenice, d. d.

Zgodovina prvih korakov združitve današnje zavarovalnice Adriatic Slovenica, d. d. segajo v leto 1997. V obdobju, ko se je v Zavarovalniški hiši Slovenica, d. d. zaključila reorganizacija, si je takratno vodstvo zastavilo nove cilje. Kot dolgoročno strateško potezo za razvoj organizacije, je sprejela odločitev o nakupu večinskega paketa delnic takrat konkurenčne zavarovalnice Adriatic Zavarovalne družbe, d. d.

V skoraj desetletnem procesu združevanja, je bilo vloženih ogromno skupnih moči in kljub prvem neuspehu združitve leta 2000, je bila nova zavarovalnica Adriatic Slovenica dne 29. 12. 2005 vpisana v sodni register podjetij.

#### **3.1 Razlogi in cilji združevanja in prevzemov organizacij**

Povezovanja so nedvomno dominantna strategija korporacijske rasti v zadnjih 35 letih, saj obsežne organske rasti v mnogih panogah preprosto ni več mogoče pričakovati. V letu 2001 je bil obseg povezovanj v Evropi za 1.200 milijarde USD v ZDA za 1.800 milijarde USD.

Po mnenju vodilnih svetovnih svetovalnih hiš Mc Kinsey, Economist, Booz, Allen and Hamilton kar med 1/2 in 2/3 vseh prevzemov in združenj ne uspe tako, kot so bila zastavljena. Med osnovnimi razlogi za neuspeh prevzemov in združenj navajajo nejasne cilje, kulturna nasprotja in konflikte, slabo interno komuniciranje, osredotočenja zgolj na finančne sinergije in podcenjevanje nezavzetosti zaposlenih (strah, odpor do sprememb, jeza, zmedenost, negotovost).

##### **3.1.1 Razlogi prevzemov in združevanja**

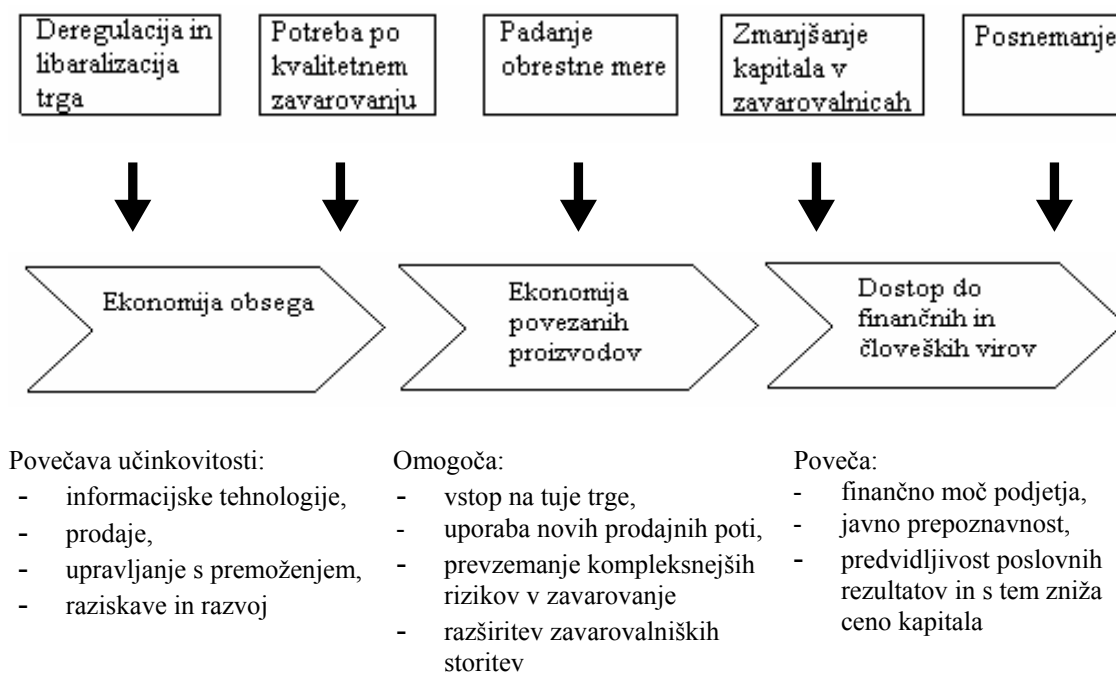
Temeljna naloga vsakega prevzema ali združitve je povečanje vrednosti podjetja za delničarje. To pomeni, da novonastalo podjetje predstavlja večjo vrednost za lastnike

podjetja kot skupna vrednost posameznih podjetij. Sinergični učinki morajo biti dovolj veliki, da upravičijo stroške prevzemnega postopka in omogočajo izplačilo premije za lastnike delnic prevzetega podjetja. Sinergične učinke prevzemov in združevanj v zavarovalništvu lahko dosežemo na več različnih načinov.

Notranja rast za podjetja včasih ni sprejemljiva, ker je dolgotrajna in počasna, zato se podjetja odločajo za prevzeme drugih podjetij, ker jim to zagotavlja hitrejšo rast. Če bi podjetja povečevala svoj obseg poslovanja samo s pomočjo notranje rasti, bi jih konkurenca, ki bi se širila preko prevzemov, prehitela in poslabšala njihov konkurenčni položaj (Gaughan 1999, 636).

Obstajajo trije osnovni razlogi prevzemov in združitvev: ekonomija obsega, ekonomija povezanih produktov ter boljši dostop do kapitala in človeških virov. Na prevzeme in združitve vplivajo tudi zunanji dejavniki, ki sami po sebi ne sprožijo združevalnih procesov. Ti dejavniki so: deregulacija in liberalizacija zavarovalniškega trga, potrebe po dobrem zavarovanju, zaradi česar se zavarovanci raje zavarujejo pri večjih zavarovalnicah, padanje obrestne mere in povečanje cen delnic, zmanjšanje kapitala v zavarovalnicah in posnemanje (Trauth in Barnshaw 1999, 9).

**Slika 3.1** Glavni razlogi za združitve in prevzeme v zavarovalništvu



Vir: Trauth in Barnshaw 1999, 9.

V letih pred vstopom Slovenije v EU so se slovenske zavarovalnice razmeroma počasi prilagajale novim razmeram v gospodarstvu in krepile konkurenčno sposobnost za soočenje s tujimi tekmeci. Poleg pomanjkanja strategije razvoja na poti v EU so slovensko zavarovalništvo pestili še številni drugi problemi, kot so bili<sup>1</sup>: nelikvidnost v okolju, neenakost nastopa na trgu, asimetričnost trga, zadrževanje rasti premij za obvezno avtomobilsko zavarovanje, ki jih je določala država, slaba informacijska,

<sup>1</sup> Iz študije, ki ga je za projekt združitve pripravil Slovenski inštitut za gospodarstvo konec leta 2000



izobraževalna in raziskovalna dejavnost, pomanjkanje kodeksa poslovne etike v zavarovalništvu, konkurenčna ponudba bank, zaostajanje zavarovalništva za razvojem bančništva, premalo razvit trg življenjskih zavarovanj, premalo organizirano načrtovanje vlaganj zavarovalno tehničnih rezervacij.

### **3.1.2 Cilj prevzema in združitve**

Strateški cilj združene zavarovalnice je, da postane druga največja zavarovalnica na slovenskem trgu. Ta cilj bo dosežen s povečanjem tržnih deležev v Sloveniji in s širjenjem poslovanja na druge trge. Zastavljeno strateško usmeritev namerava združena zavarovalnica doseči s povečanjem obsega premij, in sicer tako s povečanjem števila zavarovancev doma in v tujini kot s ponudbo osnovnih in dodatnih zavarovanj, z zviševanjem obsega zavarovalnih kritij in posledično premij ter s prevzemi na trgih bivše skupne države.

Ob predvideni združitvi kompozitne zavarovalnice Adriatic, d. d. in specializirane premoženjske zavarovalnice Slovenica, d. d. se bodo načrtovani strateški cilji pomembneje spremenili, in sicer predvsem na področju premoženjskih zavarovanj.

Ker imata obe zavarovalnici podobne strateške cilje na področju premoženjskih zavarovanj, pričakujemo, da bo tudi združena zavarovalnica v bodoče dosegla stopnje rasti premije drugih zavarovanj, ki naj bi bile do 5 % višje od stopenj rasti slovenskega zavarovalnega trga, kar bi do konca tega desetletja predstavljalo približno dva odstotka višji tržni delež od seštevka tržnih deležev, ki jih trenutno dosegata obe posamični zavarovalnici.

Končni in obenem osnovni namen združevanja Slovenice in Adriatic je bil povečati uspešnost in varnost posameznih zavarovalnic oziroma varnost naložb njihovih lastnikov.

To bi dosegli z naslednjimi ukrepi:

- s koncentracijo kapitala, kar bi zagotovilo večjo varnost tako zavarovalnic kot zavarovancev, morebiten višek kapitala pa bi omogočil širitev na tuje trge (vstop v lastništvo obstoječih zavarovalnic), zlasti na trge bivše države, trge kandidatki za vstop v EU in novih članic EU; združevanje tudi zagotavlja širšo kadrovske bazo in omogoča sestavo strokovnih ekip, ki bi lahko prevzele vodenje zavarovalnice na tujem trgu, saj je na teh trgih zavarovalništvo slabše razvito kot v Sloveniji in je strokovna ter vodstvena pomoč nujna;
- s povečanjem obsega poslovanja združene zavarovalnice, ki bi omogočil racionalnejšo prostorsko umeščenost (tržna mreža) in racionalnejšo notranjo organizacijo, posledično pa relativen padec obratovalnih stroškov oziroma večji dobiček; to bi popravilo donos vloženega kapitala, obenem bi nova zavarovalnica postala zanimivejša za širši krog vlagateljev;
- s prenovo poslovnih procesov v združeni zavarovalnici in s širšim uvajanjem avtomatiziranih postopkov s pomočjo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, kar bi zmanjšalo obseg rutinskih opravil, skrajšalo potreben čas za opravljanje teh opravil, morda pa bi jih ali celo povsem odpravilo;
- s povečanjem obsega poslovanja, kapitala in znanja ter z generično rastjo na tujih trgih, kar bi povečalo odpornost združene zavarovalnice proti okrepljenim nastopom (tuje) konkurence.

### **3.1.3 Ekonomija obsega**

Največkrat kot motiv za združitve in prevzeme navajajo ekonomijo obsega. Definirana je kot zmanjševanje stroškov na enoto proizvoda ali storitve, ki je posledica povečanja velikosti podjetja (Gaughan 1999, 121). Učinke ekonomije obsega lahko razdelimo na splošne in učinke značilne za zavarovalništvo.

- Splošni učinki:
  - razdelitev fiksnih stroškov na večje število proizvodov (storitev),
  - boljša izraba tehnologije,
  - izdaja vrednostnih papirjev v večji količini,
  - stroški trženja in upravljanja z blagovno znamko,
  - večkratna uporaba poslovnih znanj, informacij ali fizičnih vložkov.
- Učinki, značilni za zavarovalništvo:
  - prihranki pri transakcijskih stroških pri poslovanju z veliko količino vrednostnih papirjev in z velikimi računi,
  - dostop do kompleksnih finančnih instrumentov,
  - velik in razpršen zavarovalniški portfelj zmanjšuje stroške kapitala.

Katrishen in Scordish (1998, 307) natančneje opredeljujeta učinke, značilne za zavarovalništvo. Ugotavljata, da lahko zavarovalnice izkoristijo ekonomijo obsega predvsem na štirih področjih: določanje premije, prevzem tveganja, obravnava škodnih primerov in investiranje. Velike zavarovalnice občutijo zaradi svoje velikosti tudi disekonomije obsega, ki izvira iz težav pri poslovanju velikih organizacij. Interno komuniciranje in nadzorovanje dela poslovođij na nižjih ravneh zahteva drag informacijski sistem in dodatne hierarhične ravni, predvsem pa vložek v človeške vire.

Katrishen in Scordish (1998, 317) sta v svoji študiji poslovanja 93-ih mednarodnih zavarovalnic med letoma 1985 in 1992 ugotovila, da zavarovalnice dosežejo najnižje povprečne stroške pri obsegu letne premije 2,3 milijard USD.

Analize Štiblarja (2003, 2) ocenjujejo, da je minimalen obseg premije za regijsko (srednjeevropsko) zavarovalnico na ravni 500 milijonov evrov na leto. Tako velikost trenutno dosega le največja slovenska zavarovalnica, združevalni procesi pa omogočajo, da nastane še kakšna nova, ki bi se lahko uveljavila v širši regiji.

Sicer so prve tri, štiri slovenske zavarovalnice po velikosti skoraj primerljive z evropskimi ter še bolj ameriškimi zavarovalnicami, vendar zaradi dejstva, da so to vse kompozitne zavarovalnice, ter zaradi previsokih stroškov poslovanja ne morejo konkurirati po velikosti enakim, vendar specializiranim tujim zavarovalnicam.

### **3.1.4 Prednosti in slabosti združitve**

Združitve odpira nove možnosti znotraj že obstoječega trga. Zmanjševanje stroškov omogoča večje investicije za izpopolnjevanje produktov in prodiranje na tuje trge. Velika prednost je v razvoju ekonomske rasti združene zavarovalnice po načelu 1+1=3. Ravno na teh učinkih temelji tudi nova zavarovalnica Adriatic Slovenia, saj je večja notranja rast v posamezni družbi praktično nemogoča in še tako pogojena z velikimi dodatnimi stroški. V primeru uspešne združitve je konkurenca avtomatično v slabšem položaju v primerjavi s predhodnim obdobjem.

Naslednja pomembna prednost je v zmanjšanju tveganja oz. v povečanju likvidnosti naložb. Z združitvijo poraste tudi zaupanje pri poslovnih partnerjih (Faulhaber in Landwehr v Dubrovski 2003, 73).

Če na združitev gledamo čisto z zavarovalniškega vidika, je ta prednost še bolj poudarjena, ko upoštevamo eno od temeljnih načel oz. zakonov, ki veljajo v zavarovalništvu, in sicer »načelo vzajemnosti« in »zakona velikih števil«, ki pravi:

»Zagotavljanje varnosti je moč najučinkoviteje organizirati na podlagi t. i. načela izravnave nevarnosti, kar pomeni, da se posledice škodljivih dogodkov atomizirajo na veliko število oseb, pri čemer je iz izkušenj znano, da škodljive posledice ne nastopajo pri vseh ogroženih subjektih in prav tako ne z enakimi posledicami.« (Ivanjko 1999, 11)

Pomanjkljivost združevanja je predvsem ta, da se ob združevanju samodejno prevzame tudi vse znane in neznane ter sporne in nesporne obveznosti ciljnega podjetja. Za združitev podjetij je treba pridobiti večino glasov na skupščini delničarjev, priprava ustreznega gradiva in sklic skupščine pa povzročata dodatne stroške in časovne zamude (Bešter 1996, 33–34).

Pomembna pomanjkljivost nastopi pri koliziji dveh različnih kultur, v kateri združitev enostavno ne uspe oz. je situacija in kasnejše poslovanje združene družbe slabše kot pred združitvijo (najmanj kar zaradi nastalih stroškov), kar pomeni, da vse prednosti, ki jih prinaša sinergija, niso bile izkoriščene.

Za doseganje sinergijskih učinkov nastopajo stranski učinki, ki so v večini primerov v breme zaposlenih. Zaradi reorganizacije strukture podjetja obstaja velika možnost odpuščanj večjega števila zaposlenih. V začetni fazi združitve prav gotovo najboljši zaposleni (vlečni konji) samovoljno odidejo in za seboj pustijo ne prav posebej motivirane delavce.

### **3.2 Predpostavke in strategije uspešne združitve**

Čeprav je dandanes strateško povezovanje ena izmed najbolj pomembnih oblik poslovanja v svetu, je stopnja njihove uspešnosti le 30–45 %. Neuspešnost povezav ne pomeni le propada ali stečaja povezanih podjetij, temveč tudi partnerstvo, ko zastavljeni sinergijski cilji niso bili doseženi in ko gre pri zvezi zgolj za seštevek potencialov dveh podjetij (Dubrovski 2004, 229).

Vsekakor ima zavarovalnica Adriatic Slovenica že izkušnje z neuspelo združitvijo. Leta 2000 je napačno predstavljanje predpostavk vključno s strategijo pripeljalo do neuspeha združitve. Kolizija interesov raznih udeležencev in malih delničarjev je preseгла želje večinskega lastnika. Potrebni je bilo skoraj šest let, da so prve izkušnje dozorele v dokončno združitev. Prvi korak strategije projekta združitve je v začetku leta 2006 delno izpolnil načrtane cilje združitve. V naslednjem obdobju bodo učinki korektnega opisa predpostavk oblikovale proces integracije.

Ko se družbe združujejo, je vsa pozornost usmerjena v obljubljeni dobre novice: v večjo uspešnost in učinkovitost, v potencial rasti, v povečanje donosa, vendar je končni rezultat pogosto negativen. Pri prevzemih in združitvah se namreč pojavljajo problemi na naslednjih področjih (Habech, Kroger in Träm 2000, 168):

- Vizija: partnerja, ki se povezujeta, nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno kapitalsko povezovanje.

- Vodstvo: družbe niso prav hitre pri dodeljevanju vodstvenih vlog. S tem zapravljajo dragoceni čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- Rast: podjetja se v procesu združevanj preveč osredotočijo na zmanjševanje stroškov, ker jih zanese kratkoročni uspeh, ki pa ni trajen. Ko jim uspe kakorkoli zmanjšati stroške, se pogosto preprosto vrnejo nazaj k tisti obliki delovanja, ki so je vajena od prej, namesto da bi se posvetila rasti.
- Kultura: družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti.
- Komuniciranje: podjetja pogosto niso razvila prave komunikacije z interesnimi skupinami med samim potekom prevzema.
- Obvladovanjem tveganj: družbe slabo obvladujejo različna tveganja pri povezovanju podjetij.

Med vzroki za neuspešne povezave Dubrovski (2004a, 230–231) navaja:

- prekratke in premalo sistematične in načrtne priprave v obdobju pred sklenitvijo posla (posli brez potrebnih predhodnih analiz in presoj ter napačna izbira partnerja oz. ciljnega podjetja),
- precenjene (preoptimistične) ocene učinkov (nerealni sinergijski učinki),
- napačna (previsoka) cena ali prevelik zalogaj (povezano s precenjenimi učinki, izčrpano podjetje),
- neuresničena komplementarnost proizvodnih, programskih in tržnih struktur,
- neurejeno, slabo in težavno komuniciranje (navzven in navznoter),
- težave managementa in premalo sistematičen nadzor (neizkušenost v povezovanju, pomanjkljivo spremljanje integracije),
- kulturna neusklajenost in neusklajenost v managementskih stilih,
- interni odpor do sprememb (tudi odhodi ključnega osebja),
- prepozna in prepočasna integracija (slaba operativna izvedba),
- težave v prenosu znanj in veščin med partnerji,
- podcenjena konkurenca (konkurenca na kapitalske transakcije reagira s svojimi strategijami in ne dovoljuje, da bi drugi dosegali sinergijske učinke na njene stroške),
- spremembe v okolju in pri partnerjih (zahtevajo spremembe strategij in vodenja, prodaja deleža).

Da bo zveza uspešno delovala, morajo biti zagotovljeni naslednji pogoji (Dubrovski 2003, 74):

- združljivost ciljev (posamezni cilji partnerjev in skupni cilj),
- možnost zagotovitve strateških prednosti (stroški, tržišče, informacije, viri itd.),
- medodvisnost partnerjev (pomembneje pri nekapitalskih povezavah),
- posvečanje zadostne pozornosti povezavi, sprejem obveznosti, medsebojna podpora in zaupanje,
- ustrezno komuniciranje in reševanje konfliktnih položajev,
- koordinacija dela in prilagojeno vodenje z nadzorom,
- načrtovanje (ustrezna priprava in projektno izvajanje).

Problem kapitalskih povezav je tudi previsoka prevzemna cena, ki jo plača prevzemnik za ciljno podjetje. To je primer, ki se je zgodil tudi pri nakupu Adriatica, saj

je Slovenica od samega nakupa do lanskega leta odpisovala vrednost naložbe »v dobro ime Adriatica«. Ker ni prišlo do pričakovanih sinergijskih učinkov, je bilo to veliko breme v poslovanju Slovenice.

Podjetja, ki se povezujejo, poskušajo doseči sinergijske učinke hitreje, kot je to dejansko mogoče. Prezemnik pogosto ne pozna dejanskih razmer v podjetju, ki ga prevzema. Ne zavedajo se stroškov in težav, ki jih prinaša proces kapitalskega povezovanja. Lahko rečemo, da to v celoti velja za Slovenico, ki se ni zavedala, v kakšno okolje prihaja in koliko bo to sovražno nastrojeno. Z drugimi besedami – Slovenica enostavno ni imela znanja in moči izpeljati projekt, ki se ga je nekoliko površno lotila.

### **3.3 Sinergije združene organizacije**

Od osemdesetih let, ko se je pričel val združitve, so se družbe sklicevale na prihranek denarja zaradi sinergijskih učinkov. Bistvo združitve je, kot omenjeno v enem od prejšnjih poglavij, načelo  $1+1=3$ . Drugače rečeno – glavno vodilo vsakršne združitve je rast, na katero se organizacije v postopku združitve premalokrat sklicujejo. Sinergija je pogosto obravnavana kot pojav zmanjševanja stroškov. V resnici je le milejši izraz za zmanjševanje števila delovnih mest oz. zaposlenih. Management na ramenih delavcev v večini primerih ustvari v zelo kratkem obdobju prve uspehe združitve, saj se zaradi podvajanj delovnih mest prične »kalvarija« zaposlenih. V tako občutljivem obdobju večina managerjev napačno ravna in izpelje integracijo. Razne raziskave so pokazale, da se neobčutljivo ravnanje za doseganje tako imenovanih sinergijskih učinkov ne obnese, saj posledice dolgoročno prizadenejo ključni vzrok in element združitve – rast podjetja.

Realnost integracije po združitvi postavlja pod vprašaj sinergijo učinkovitosti kot gonilno silo združitve.

Glavne napake managementa pri doseganju načrtanih sinergijskih učinkov so (Habech, Kröger in Träm 2000, 71):

- Zniževanje stroškov je prepogosto v središču pozornosti. Po globalni raziskavi je kar 76 odstotkov družb poudarjalo sinergijske učinke. Večini spodleti in ne morejo v celoti izkoristiti obstoječih sinergij. Namesto da bi se management organizacije osredotočil na sinergije rasti, se zanima predvsem za pridobitev učinkovitosti, ki jo ponujajo možnosti za prihranke. Na določeni prelomni točki pa vse to zmanjševanje stroškov ter drastično zmanjševanje števila delovnih mest spodbudi upadanje namesto znatne rasti.
- Priložnosti za rast so prezrte. Približno 30 odstotkov organizacij, ki so jih obdelali v raziskavi, je dobesedno prezrlo privlačne priložnosti za rast, kot so možnosti za skupno prodajo storitev ali izdelkov različnih organizacij ali izmenjava znanja na področju razvoja in raziskav.

### **3.4 Projekt združitve in preučitev sinergijskih učinkov na primeru**

V okviru priprav na predvideno združitve zavarovalnic Adriatic in Slovenica je delovna skupina obeh zavarovalnic, v kateri so sodelovali člani uprav in nekateri vodilni in strokovni kadri, s strokovno pomočjo svetovalne družbe Deloitte & Touche preučila možne sinergijske učinke, ki bi nastali ob združitvi obeh zavarovalnic.

Projektna skupina si je za nalogo zadala identifikacijo in ovrednotenje zmernega števila pomembnih sinergičnih učinkov s pomembnim finančnim učinkom. Z namenom identificiranja potencialnih sinergičnih učinkov je ekipa raziskala možnosti na naslednjih področjih:

- ekonomija obsega:
  - znižanje oz. odprava neposrednih stroškov (stroški najema in vzdrževanja nepremičnin, stroški vzdrževanja sredstev informacijske tehnologije, znižanje števila zaposlenih),
  - znižanje oz. odprava osnovnih sredstev (odvečna oprema in nepremičnine),
  - znižanje oz. odprava posrednih stroškov (optimizacija trženja in prodajnih kanalov),
  - finančni vzvod;
- ekonomija namena:
  - tržna ekspanzija – povečanje obsega zavarovanj in na področju pokojninskih zavarovanj,
  - razširitev nabora produktov – navzkrižna prodaja zdravstvenih in potovalnih zavarovanj,
  - povečanje profitne marže – višja čista zavarovalna premija,
  - ojačitev denarnega toka.

Ocene sinergičnih učinkov s področja znižanja stroškov poslovanja in obsega osnovnih sredstev so zanesljivejše v primerjavi z ocenami sinergičnih učinkov na področju povečanja obsega poslovanja, saj so dejanski stroški zajeti v računovodskih poročilih obeh zavarovalnic. Kljub temu sinergijski učinki na področju povečanja obsega poslovanja predstavljajo oceno, ki temelji na strokovnosti tržnega osebja obeh družb. V vseh primerih so sinergijski učinki ocenjeni po načelu previdnosti in sledljivosti.

Nedvomno obstajajo tudi drugi potencialni sinergijski učinki, ki pa jih zaradi dejstva, da ne gre za čiste sinergične učinke, niso upoštevali. Npr. reinženiring poslovanja procesov lahko prispeva znatne izboljšave v poslovni učinkovitosti, vendar to ni neposredna posledica združitve. Čeprav ga mnogo družb izpelje ob združitvah, ker je to edini način, da združeno podjetje prične poslovati, ga kljub temu lahko izpeljejo tudi družbe same, ne glede na združitev. Obstajajo tudi področja, na katerih sta družbi že ob ločenem poslovanju dosegla določene sinergične učinke s standardizacijo posameznih produktov in z njihovo navzkrižno prodajo. Iz tega sledi, da na teh področjih ni mogoče pričakovati dodatnih učinkov ob združitvi, saj so bili prodajni načrti pri teh produktih že vsebovani v finančnih načrtih obeh družb. Prav tako niso upoštevali ostalih možnosti za zniževanje stroškov, ki sta jih lahko družbi dosegali tudi ob samostojnem poslovanju, saj ne predstavljajo sinergičnih učinkov.

V analizi sinergijskih učinkov so posamezne ovrednotene vrednosti učinkov za obdobje naslednjih petih let sešteli in pričakovane letne vrednosti diskontirali z diskontno stopnjo 14 % ter tako ocenili neto sedanjo vrednost določenih sinergijskih učinkov na 2,5 milijard tolarjev.

Kot najpomembnejši sinergijski učinek se je izkazal učinek nižjih stroškov na račun zniževanja števila potrebnih zaposlenih.

**Tabela 3.1** Podatki o številu zaposleni v času preučitve

	Adriatic	Slovenica	Skupaj
Centrala	167	124	291
PE – ostali	315	180	495
PE – zastopniki	201	100	301
Skupaj PE	516	280	796
Skupaj	683	404	1087

Vir: Svet delavcev 2005.

V izračunu sinergičnih učinkov je bila uporabljena osnovna predpostavka, da bo po koncu triletnega obdobja odveč 30 % zaposlenih na centrali, 15 % ostalih zaposlenih na PE, da bo družba ohranila vse trenutno zaposlene zastopnike in da bo prvo leto odveč 10 %, drugo leto 40 % in tretje leto 50 % skupnega deleža presežnih zaposlenih. Ob koncu skupnega poslovanja (2008) bo trajno presežnih 164 zaposlenih.

Ob tem je treba upoštevati predvideno rast poslovanja in razvojne načrte nove združene družbe. V srednjeročnem finančnem obdobju 2005–2009 družba načrtuje odprtje 293 novih delovnih mest, od tega 162 zastopniških in 78 drugih.

Od 164 potencialno trajno presežnih zaposlenih jih bo torej lahko 78 prezaposlenih na novo odprta delovna mesta, ki bodo posledica predvidene rasti družbe, tako da bo predviden višek trenutno zaposlenih delavcev znaša 186 delavcev.

Družbi sta na podlagi izkustva ocenili, da se v povprečju letno v obeh družbah skupaj upokoji po deset zaposlenih na nezastopniških delovnih mestih, poleg tega pa na račun naravne fluktuacije prostovoljno letno odide še po devet zaposlenih na nezastopniških delovnih mestih.

Nova družba se bo s presežkom zaposlenih srečevala le v drugem in tretjem letu po združitvi, medtem ko bo v prvem in četrtem letu ter naslednjih letih ob uresničevanju razvojnih načrtov občutila celo pomanjkanje delovne sile. Ob pokrivanju primanjkljaja delovne sile v prvem letu po združitvi z začasnimi oblikami zaposlitve (pogodbe za določen čas in študentsko delo) se bo primanjkljaj v prvem letu izravnal s presežki iz drugega in tretjega leta. Po preteku triletnega obdobja v novi družbi bo morala družba za uresničevanje sprejetih razvojnih načrtov spet pričeti z zaposlovanjem novih kadrov.

**Tabela 3.2** Plan zaposlenih

	2006	2007	2008	2009	skupaj
Odvečni zaposleni	16	66	82	0	164
Št. planiranih novih zaposlitev	25	17	18	18	78
Predvideno št. upokojitev	10	10	10	10	40
Predvideno št. prostovoljnih odhodov	9	9	9	9	36
Trajni presežki <sup>2</sup>	-28	30	45	-37	10

Vir: Svet delavcev 2005.

<sup>2</sup> Presežke zaposlenih označuje pozitivna vrednost; negativna vrednost označuje primanjkljaj zaposlenih glede na razvojne načrte.

S tega vidika lahko kot sinergijske učinke upoštevamo celoten prihranek stroškov dela 164 zaposlenih, ki ob povprečnem strošku dela 6,8 mio SIT predstavljajo naslednji finančni učinek (v mio SIT).

**Tabela 3.3** Predvideni finančni učinki združitve

	2006	2007	2008	2009
Učinek <sup>3</sup>	113	451	563	563

Vir: Svet delavcev 2005.

Vsekakor je preučitev združitve pokazala, kje je učinek sinergije najbolj izrazit, in sicer na osebju zavarovalnice. Podatki iz preučitve so bili oblikovani v začetni fazi združitve. Obravnavani so podatki vsake posamezne družbe ter združene. Sedanji potek procesa združitve sloni na podatkih te analize. Zagotovo so nastopile določene spremembe, ki zaradi zaupne narave do sedaj niso znane in bodo razkrite šele v prihodnosti v praktični obliki.

### 3.5 Kultura organizacije

Kultura so ljudje v notranjih in zunanjih okoljih organizacije. Največ aktivnega vpliva na kulturo imajo praviloma managerji v organizaciji. Če manager ne dojame kulture svojega podjetja ter drugih organizacij, s katerimi deluje, bo ostal tujec, ne bodo ga sprejeli in upoštevali. Zato skuša prepoznati kulture organizacij po zunanjih znakih, zlasti po vedenju sodelavcev, ki obsega širok nabor značilnosti, od načina oblačenja in mode do kraja in urejenosti prebivališč, športov, načina izražanja, družabnosti, poslovnih običajev in še česa (Tavčar 2000, 72).

Kultura je v širšem pomenu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Vsaka organizacija utrdi svojo kulturo z dolgotrajnostjo in tradicijo. Vsekakor je kultura priučena in ne podedovana ter izhaja iz družbenega okolja in ne iz genov. Vključitev novega osebja v organizacijsko kulturo je ključnega pomena za potek dela in integracijo posameznika v podjetju. Odločilna je sposobnost managementa, da vpelje novo osebje in utrdi kulturo podjetja. Močna kultura je lahko pomemben vir konkurenčnosti.

Pomen močne kulture (Tavčar 2000, 59):

- je vir za močno identiteto organizacije, spodbuja kolektivno zavzetost, ustvarja stabilen družbeni sistem in zmanjšuje potrebo po formalnih in birokracijskih obvladanjih;
- vir enoumnega pogleda na organizacijo in njeno okolje ter oviranje odločnejše spremembe v organizaciji;
- močna kultura lahko povzroči tudi »kulturno kratkovidnost«. Managerji postanejo slepi za pomen sprememb v okolju, ker so preveč zaverovani v splošno usvojena prepričanja v organizaciji.

Kultura organizacije naj se prilagaja spremembam v okolju, sicer organizacija ne preživi in ne deluje uspešno. To pa pomeni, da naj se organizacija nenehno »uči«, osvaja informacije o spremembah v okoljih in jih prevaja tudi v spreminjanje notranje

<sup>3</sup> Izračun podatkov v tabeli vključuje tudi enkratne stroške odpravnin.



kulture. To se zgodi samo, če organizacijo vodijo managerji, ki se tudi nenehno »učijo« – gre za »učecho se organizacijo« in »učecho se managerje«.

Kultura je po opredelitvi konzervativna, prinaša stabilnost. Koristna kultura je usmerjena na učenje, prilagajanje in inoviranje. Ni torej dovolj, da voditelji spoznavajo, kakšne so podmene današnje kulture, predvidevajo naj podmene, ki bodo njihovim organizacijam zagotavljale uspešno preživetje v spremenljivem svetu.

Kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzorce in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Značilnosti posameznih kultur podjetij so (Tavčar 2000, 86):

- Vrednote: močno vplivajo na vedenje, managerji jih uporabljajo, upoštevajo in razvijajo. Obstaja pa nevarnost, da zastarele vrednote zavirajo spremembe v podjetju.
- Vzorniki: po navadi so to glavni managerji ali pa karizmatični voditelji. So kot modeli ravnanja (vodenja in obnašanja), predstavljajo podjetje v okolju, so merila za uspešnost in lahko spodbujajo sodelavce.
- Običaji zajemajo številna področja: način sporazumevanja in uporabo nazivov ter imen, vestnost, temeljitost, strokovnost pri delu, uporaba raznih modelov in tehnik, podeljevanje pohval in priznanj v materialni in nematerialni obliki (obletnice, napredovanje, upokojitve ipd.), redne prireditve v podjetju ipd.
- Neformalno komuniciranje: sodelavci nastopajo v značilnih vlogah (pravljničarji, prišepetalci, opravljivci, tajnice, šoferji ipd.). komuniciranje obsega govore in zgodbe, legende, opravljanje, obrekovanje, intrige, provokacije ipd. Pomembno je znati izkoristiti neformalno komuniciranje za pridobivanje in za posredovanje informacij.

Družbi Adriatic in Slovenica sta razvili vsaka svojo kulturo, ki obe v večini izhajata iz preteklih obdobj. Zagotovo imata obe zavarovalnici močno kulturo in, kot omenjeno, sta v načelu nefleksibilni do sprememb. Združitev zato za management predstavlja velik izziv. Učinkovito vlaganje v človeške vire skupne družbe bo pripomoglo k zmanjševanju posledici kulturnih kolizij dveh kulturno močnih družb.

Velik napor bo potreben za posameznega zaposlenega, ne glede na hierarhičen položaj, sprejeti novo skupno kulturo in preskočiti pregrade in ovire stare kulture. Verjetno bo čas pripomogel k počasnemu, a vendar neustavljivemu ustvarjanju nove kulturne podobe Adriatica Slovenice. Zaposleni, ki v novi družbi ne bodo sposobni asimilirati nove kulture, bodo prisilno ali samovoljno odšli zaradi konfliktov do nove kulture. Obenem bo ravno čas ustvaril selekcijo zaposlenih.

### ***3.5.1 Premagovanje kulturnih razlik***

Kulturne razlike so najpogosteje navedene kot vzrok za neuspeh združitve ali pripojitev, in to tako pred transakcijo kot po njej. Vendar je kultura pogosto uporabljena kot splošen pojem, ki zajema obnašanje, cilje, interese posameznikov in njihov jaz ter številne druge razloge, ki jih ljudje ne želijo odkrito obravnavati.

Kulturna integracija je kritična za uspeh vsake združitve, vendar jo je mogoče obvladati. V nekaterih primerih je prevlada ene kulture primerna, v drugih pa uniči vrednost združitve, če je uporabljena nepremišljeno ali je slabo izvedena. Posebej kadar delujeta dve organizaciji na zelo različnih trgih, je pogosto bolje pustiti, da ostaneta kulturi ločeni in nedotaknjeni. Problematika je izpostavljena tudi v primeru, ko se

družba združuje med dvema organizacijama, ki delujeta na istem področju, družbi imata oblikovano medsebojno konkurenčno kulturo. Kadar se morata organizaciji popolnoma integrirati, da bi ustvarili novo vrednost, pa je treba ustvariti »skupno« kulturo na višji ravni in pri tem vzeti najboljše sestavine od vsake organizacije.

V primeru Adriatic Slovenia je proces skupne kulture šele v začetni fazi, kljub temu so že vidna nihanja in prevladovanje kulture nekdanjega Adriatica. Ne glede na določene boljše sestavine se kultura osebja Slovenice brezpogojno prilagaja Adriaticovi.

Premagovanje kulturnih razlik je zdaleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Nenadoma se znajdejo skupaj ljudje iz različnih kultur. Od njih se pričakuje, da si bodo s kompleksnimi vprašanji ustvarjali strategije dela. Razmere so še slabše zaradi negotovosti, kdo bo dobil katero službo, kaj bo opuščeno in na kakšen način bo dosežena »sinergija zmanjševanja stroškov«.

Kakorkoli, kultura je prav tako gonilna sila družbe kakor njena sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivosti ljudi samih. Vsaki družbi, ki kupuje drugo, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti s to kulturo in kako bi lahko čim bolj povečala njeno vrednost. V obravnavanem primeru Adriatic Slovenia je zanimivo, da je Slovenica »kupila« Adriatic in kljub temu »kupljena« družba izpodriva kulturo večinskega lastnika, v tem primeru Slovenice. Neustrezno obravnavanje vprašanj kulture lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi ga ustvarila združitev. Kulturne odmike najpogosteje obvladujemo tako, da skušamo ustvariti prevlado ene kulture.

Za obravnavanje kulturnih vprašanj po združitvi ali pripojitvi so na voljo številne strategije. Pristop pa je treba skrbno izbrati in razumeti posledice. Edina strategija, ki je vedno napačna, je ta, da se za problem nihče ne zmeni.

Po navedbah Maxa M. Habecha (Habech, Kroger in Träm 2000) obstajajo tri osnovne strategije: lahko uvedete prevlado ene kulture, pustite, da ostaneta obe kulturi ločeni, kar v primeru Adriatica Slovenia ni izvedljivo, ali počakate da se sčasoma združita.

Vsekakor lahko trdimo, da sta tako ena kot tudi druga družba imeli močne in seveda tudi različne kulture. Prav tako drži, da močnejša kot je kultura, težje jo je spremeniti. V primeru Adriatica Slovenia je prišlo do prevlade ene kulture (Adriaticove) in ne do sestavljene kulture, kar kažejo tudi prvi ukrepi in navodila v združeni zavarovalnici, kjer se preslikujejo navodila, ki so veljala v Adriaticu. To ni nujno slabo, čeprav smo zaposleni Slovenice trdno prepričani, da imamo tudi veliko boljših rešitev od našega nekdanjega konkurenta, vendar je problem v tem, da je to proces, kjer je potreben hiter zaključek in ni človeka, ki bi lahko na hitro analiziral tako eno kot drugo »stran« in odločil, kaj je boljše. V tem smislu je odločitev za prevlado ene, če že ne v celoti boljše, pa vsaj »večje« kulture legitimna in upravičena, čeprav bomo imeli večkrat občutek, da smo naredili korak ali dva nazaj. Management bi moral le pravilno razložiti delavcem »nekdanje Slovenice«, da to dejstvo ne pomeni poraza Slovenice in njene kulture, ampak je to samo nujen in potreben ukrep, da bi družba lahko nemoteno delovala. Na oblikovanje bodoče kulture nove družbe pa bomo lahko vsi vplivali vsakodnevno z dejanji in z našim obnašanjem in ne dvomim, da se bo tisto dobro, ki smo ga imeli v prejšnji družbi, oprijelo tudi v naši skupni zavarovalnici. Je pa to zanesljivo pomemben in zelo občutljiv segment, ki bo zelo pomemben v fazi integracije in hitra in uspešna združitev dveh kultur bi pomenila tudi velike možnosti za nadaljnjo uspešno poslovanje združene družbe. Vsekakor bo oteževalna okoliščina v tem procesu informacijska

tehnologija,<sup>4</sup> ki v tem trenutku onemogoča združevalni proces in je bistvenega pomena tudi za razvoj družbe. Glede na slabe izkušnje v preteklosti v bližnji prihodnosti ne moremo pričakovati rešitve tega kompleksnega problema, kar bo pomenilo tudi nezmožnost poenotenja naših storitev.

### 3.5.2 *Ukrepi za odpravo kulturnih razlik*

Ob prvem znaku kulturnih konfliktov pri združitvi ali pripojitvi so nujni naslednji ukrepi vršnega managementa:

- *Razvijati strategijo za kulturno integracijo še pred združitvijo.* Odločiti se morajo, ali bodo uvedli prevlado ene od kultur ali pustili kulturi ločeni ali pa bodo ustvarili sestavljeno kulturo. Preden se uvaja prevlado kulture, se je treba prepričati, ali je nova kultura boljša od tiste, ki jo nadomeščajo.
- *Hitro je treba imenovati novo vodstveno ekipo.* Čim bolj zmanjšati negotovost in kulturno »praznino«. Vodstvena ekipa mora vsebovati mešane kadre združenih organizacij in se mora obnašati kot povezana skupina.
- *Temeljito ovrednotiti kulturo.* Spoznati razlike med obema kulturama, ugotoviti morebitne ovire in nesporazume. Upravičiti razlike in razpravljati o njih. Vključiti v vrednotenje tudi organizacijske sisteme, kot so človeški viri, izdelava poročil, in informacijske tehnologije.
- *Odločiti, kaj bi radi od nove kulture.* Če ustvarja sestavljeno kulturo, mora opredeliti, kakšna naj bo nova kultura in zakaj. Aktivno je treba spodbujati nastanek nečesa povsem novega, nekaj, kar gradi na močeh obeh partnerjev.
- *Ustvariti povezave med obema organizacijama.* Nič ni lepšega kot delati skupaj, da bi ustvarili razumevanje.
- *Zasidrati novo kulturo s kulturno valuto.* Vzpostaviti sistem spodbud in kazni, ki bo krepil in spodbujal nove norme in postopke. Zagotoviti, da bo nova vodstvena ekipa delovala kot vzorčni model za nenehno krepitev želenega obnašanja. Trdo se pogajati z ljudmi, ki skušajo spodnesti novo smer.
- *Imeti potrpljenje.* Potreben je čas, da se ljudje prilagodijo novi kulturni resničnosti.

### 3.5.3 *Oblikovanje nove kulture v podjetju*

Organizacija je podsistem družbenega okolja, kultura organizacije pa podsistem kulture okolja. Nova kultura se oblikuje v obdobju nastajanja organizacije. Vzor in obenem pričetek nove kulture izvaja vršni management, ki jo nato prenaša managerjem, ti pa jo posredujejo navzdol do zadnjega člana hierarhije. Edina nit, ki pelje skozi oblikovanje nove kulture, je strateško usmerjen vršni manager, ki povezuje vseobsežen pogled na organizacijo od zunaj z verodostojnostjo člana organizacije, skratka odločnega voditelja. Tako uspe vodja prepričati sodelavce z besedami in zgledom. Ustrezna vizija in temeljna strategija spodbuja sodelavce za prevzem in hkrati oblikovanje enotne kulture.

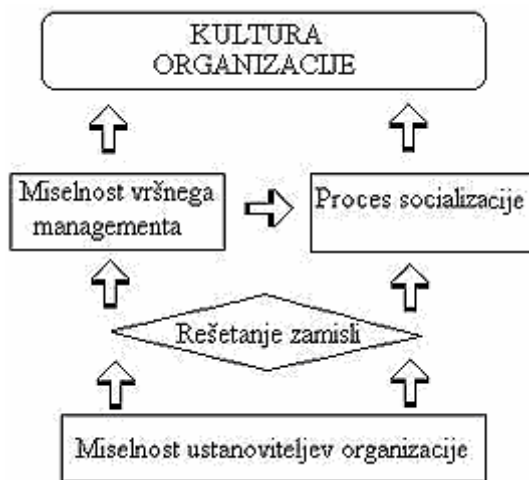
Obstajati morajo jasni razlogi za uveljavitev nove kulture in ta nova kultura mora biti dokazljivo primernejša za poslovno okolje kot stara. Prevlado nove kulture je treba uvesti hitro, nedvoumno in v celoti. Prednosti nove ureditve je treba sporočiti

---

<sup>4</sup> V aprilu 2004 smo začeli graditi nov integralni informacijski sistem poimenovan »INIS«.

učinkovito, uvesti pa je treba tudi sisteme za podporo, ki pomagajo ljudem, da se prilagodijo novim razmeram. Takoj je treba postaviti novo vodstvo, ki dosledno prikaže nova pravila obnašanja. Hitro je treba uvesti novo »kulturno valuto« organizacijskih sistemov in simbolov. Jasno je treba sporočiti, kakšna so nova pričakovanja, in dati ljudem možnost, da ostanejo ali odidejo. Predvsem pa ne sme biti nobenega kulturnega mrtvila. Odločno ukrepanje je najboljša smer, ki jo obere vršni management za oblikovanje nove kulture.

**Slika 3.2** Nastanek kulturne razlike



Vir: Habech, Kroger in Träm 2000.

Obstoj in delovanje nove kulture je odvisen od treh dejavnikov (Tavčar 2000, 64):

- Izbiranje sodelavcev: odločevalec presoja njihovo primernost po skladnosti z vrednotami, ki prevladujejo v kulturi organizacije; kandidati pri odločanju o zaposlitvi prav tako primerjajo svoje vrednote s kulturo organizacije.
- Ravnanje vršnega managementa: z besedo in zgledom postavljajo norme obnašanja, ki pronicajo v organizacijo npr.: sprejemljivost tveganja, stopnja prostosti, ki jo nadrejeni dajejo sodelavcem, primerno obnašanje in oblačenje, delovanje, ki se splača zaradi nagrajevanja, napredovanja ipd.
- Socializiranje: novi sodelavci, ki še niso usvojili kulture organizacije, najlažje skalijo veljavna stališča in navade – naj so si jih še tako skrbno izbirali; organizacija zato pomaga novim sodelavcem, da usvojijo njeno kulturo; socializacija je najbolj očitna ob vstopu v organizacijo, nadaljuje pa se ves čas zaposlitve tako nenehno utrjuje kulturo.

### 3.6 Dejavniki združitve zavarovalnic Adriatic in Slovenica

Slovenski zavarovalniški trg je med najbolj koncentriranimi v Evropi. Ravno zaradi koncentracije in predvsem vodilnega položaja Zavarovalnice Triglav so zavarovalnice oblikovale različne strategije, lastniško strukturo, odnose z lastniki in zasledovanje različnim ciljem.

Vključitev Slovenije v Evropsko unijo je ponujala tuji konkurenci odprta vrata v sicer majhen slovenski trg zavarovalništva. Priprava in strateški načrti konec tisočletja

so potekali v možnih opcijah zadrževanja oziroma povečanja potencialnega trga z bližajočo se grožnjo tujih zavarovalnic. Dejansko se pričakovan pritisk tuje konkurence ni zgodil, morda zaradi lastninjenja Zavarovalnice Triglava oziroma dominantne vloge, ki jo ta ima na slovenskem zavarovalnem trgu.

### **3.6.1 Nastanek ideje o prevzemu zavarovalnice**

Slovenica je po temeljiti reorganizaciji, ki jo je izvedla leta 1997, dosegla določeno stopnjo, ko si je takratno vodstvo postavilo vprašanje: »Kako naprej?«

Takrat se je porodila misel, ideja o akviziciji konkurenčne zavarovalnice. Uvedene so bile strateške projektne delavnice in med pogovori so kmalu ugotovili, da bi bilo predrago, če bi svoj tržni delež povečevali z večjimi naložbami v trženje in širitev na trgu in da bi bilo veliko bolj smiselno in ceneje, če gredo v prevzem konkurenčne zavarovalnice. Tako so se začele povezave z Adriaticom. Strategija se je preusmerila v drugo smer – v prevzem, v proces, ki se je vse do končne združitve pokazal kot zelo kompleksen.

Leta 1999 je Slovenica opravila nakup 51 odstotnega deleža zavarovalnice Adriatic. Vprašanje pa je, ali je Slovenica vstopila v ta projekt s potrebno mero previdnosti, ali so bili pred končno odločitvijo o prevzemu zavarovalne družbe Adriatic izvedeni vsi potrebni postopki oziroma analize ter ali so vsi projekti in scenariji bili na dovolj visoki strokovni ravni. Razvoj dogodkov je kasneje pokazal, da očitno to ni bilo tako in da je bil v tem primeru prevzem izpeljan preveč »na hitro«, da izdelani projekti niso upoštevali »oteževalnih okoliščin« in možnosti razvoja pesimističnega scenarija.

Nakup 51 odstotnega deleža namreč ni dajal možnosti statutarnih sprememb brez soglasja manjšinskih lastnikov.

Ocena Slovenice in njenih lastnikov o »primernosti« nakupa in združitve je bila torej več kot legitimna, vendar niti splošna niti finančna primernost nista osnova za posle, usmerjene v prihodnost. Osebno menim, da ni bilo prave vizije in da je z nejasno ali nestvarno vizijo izvedena združitev lahko za družbo prav tako uničujoča kot združitev, ki temelji zgolj na oceni o primernosti.

Slovenicin nakup kontrolnega paketa Adriatica je v literaturi (Bešter 1996) opisan kot sovražen, kljub temu da je Slovenica od samega začetka trdila, da gre za prijateljski prevzem. Ravno to kontroveržno vzdušje je prvotni projekt združitve zaustavilo. Uradno je bil razlog za prvo neuspešno združitev menjalno razmerje, ko se uprave obeh družb in njihovi lastniki niso uspeli dogovoriti o »pravičnem« menjalnem razmerju oz. o merilih, ki naj bi bili osnova za ovrednotenje družb. Uprava Slovenice je razglasila, da bo leto 2003 prelomno leto, kar se dejansko ni uresničilo. Slovenica je zaradi nejasnih in nedefiniranih alternativ ter strategij tavalala v negotovosti načrtovane združitve.

### **3.6.2 Dokončna združitev**

Vsekakor je bil nakup dodatnega paketa delnic Adriatica odločilen dejavnik za ponoven zagon ideje o združitvi zavarovalnic. Večinski lastnik Slovenice je namreč od manjšinskega lastnika Adriatica odkupil še preostali potrebni delež, ki mu je dajal večinsko glasovalno pravico, kar je povsem onemogočalo morebitno ponovno »presenečenje« na skupščini delničarjev.

Težko pričakovana združitev je bila napovedana že 24. maja 2005, ko sta nadzorna sveta obeh zavarovalnic potrdila odločitev o združitvi s pripojitvijo Slovenice k Adriaticu. Konec junija pa so delničarji obeh zavarovalnic na skupščini delničarjev

izglasovali tudi sklep o združitvi obeh zavarovalnic v Adriatic Slovenico, zavarovalno družbo, d. d. ter naj bo vloga za združitev takoj posredovana Agenciji za zavarovalni nadzor.

Nova zavarovalnica je težko pričakovano uvidela svet dne 29. decembra 2005, ko je bila vpisana v koprski sodni register. Tako so dolgoletna pričakovanja in usklajevanja vsaj na papirju doživela uspeh. Datum praktične združitve se še oblikuje. Vsi zaposleni se hote ali nehote morajo usmeriti v enotno in celovito družbo. Pot k celoviti družbi je šele na polovici, saj je na pohodu integracija in zlitje nekdanjih družb v skupno družbo. Končni uspeh je še globoko v morju, trenutno ravno na taki točki, v kateri je nadaljnja smer krmarjenja nepredvidljiva – ali uspeh ali polom.

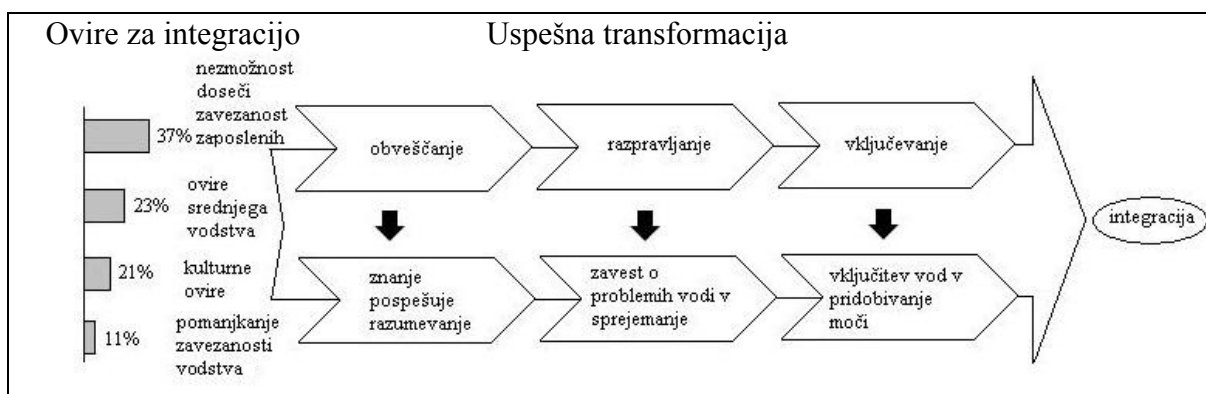
### 3.7 Integracija družbe

Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno sprememba, čeprav se nekatera podjetja združujejo zaradi stroškov, drugi pa gradijo na pričakovanih rasti. Integracija po združitvi je pogosto ključ do njihovega uspeha. Vodstvo mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse vidike sprememb, ki jih je mogoče predvideti.

Ljudje v družbi, ki je kupec, na začetku – ko se začne združevanje in njen vpliv, ne zaznajo velikih težav. Pripadajo novemu matičnemu podjetju in zdi se jim, da nimajo vzroka pričakovati večjih sprememb. Kadar pa se združita dve po dejavnosti enaki družbi, primer Adriatic Slovenica, d. d., spremembe prizadenejo obe strani. Spremembe stališč se razvijajo sicer počasi, vendar zanesljivo. V izjemnih okoliščinah obe družbi preprosto nadaljujeta to, kar sta počeli pred transakcijo, vendar z manj pozitivnim razmišljanjem kot pred objavo o združitvi. Integracija prizadene večino podjetij. Vzrok tiči v nezavestnem in nestrokovnem vodenju.

V raziskavi, ki jo je opravil Max M. Habech (Habech, Kroger in Träm 2000), je ugotovil glavne ovire za integracijo: nezmožnost doseči zavezanost zaposlenih, ovira srednjega vodstva, kulturne ovire in pomanjkanje zavezanosti vodstva. V spodnji sliki so grafično prikazane ovire ter potek uspešne integracije.

**Slika 3.3** Ovire in uspešna integracija



Vir: Habech, Kroger in Träm 2000.

Obstaja več korakov, ki jih lahko naredijo, preden se konča njihova transakcija in začne faza integracije po združitvi, s katerimi olajšajo ta proces. Prvič, v fazi pred združitvijo morajo poskrbeti za vsestransko analizo bonitete podjetja. Z besedo

vsestransko je mišljeno razširiti analizo bonitete podjetja, tako da vključuje tudi strateška in poslovna odločanja.

Z nadaljevanjem poti potrebujeta družbi, ki sta se združili, skupno usmeritev. Transakcija bo uspela, kadar je mogoče ustvariti ali povečati konkurenčne prednosti, ki vodijo v rast. Brez spremljajočega ovrednotenja celotne strategije in njenega operativnega vpliva na prodajo in trženje je uporabnost analize bonitete podjetja omejena. Kadar pa je ta analiza bonitete bolj podprta s strateško usmeritvijo, se lahko faza integracije po združitvi začne na mnogo trdnejši osnovi.

Hitra in uspešna integracija, pogojuje ustrezno programsko pisarno oz. skupino ljudi, ki nadaljuje poglobitve smernice in poglobitve sestavine uspešne združitve. Programska pisarna zagotavlja, da se vodilna načela in splošna strategija, ki jih začrta glavno vodstvo, prevedejo v merljive cilje in naloge, ki jih je mogoče opraviti. Skupna programska pisarna bi z enkratnim položajem ustreznih dvostranskih strokovnih kadrov omogočala odpravljanje številnih večjih in predvsem manjših težav, ki bi ovirale napredovanje. Obenem spremlja in opazuje napredek, osvetli morebitne probleme in usklajujejo obvladovanje sprememb. Vplivni posamezniki iz obeh družb bi morali v programski pisarni videti svojo prvo skupno izkušnjo in se skupaj lotiti podpore, spremljanja in nadzora, da bi pospešili združevanje (Habeck, Kröger in Träm 2000, 23).

Za proces integracije po združitvi so odločilnega pomena tri področja delovanja:

- nakup delnic: delnice morajo kupiti zaposleni in vodstvo na vseh ravneh;
- usmeritev: ljudje morajo biti dobro obveščeni in usmerjeni, da bi lahko podprli vizijo in osnovo združitve; nova družba potrebuje jasen kompas – celotno usmeritev od prvega dne naprej;
- pričakovanja: vsa pričakovanja – znotraj in zunaj obeh družb, ki se združujejo, je treba voditi dejavno in neposredno; to pomeni odprte in poštene informacije v ospredju, nato pa nenehno komuniciranje v celotnem procesu integracije po združitvi.

Dejstvo je, da uspešna integracija zahteva uspešno vodstvo. Bistvena je odločitev glavne poslovodne ekipe in nato po vrsti in hitro z ravnmi takoj pod njo. V prvi vrsti se izkaže kot pametna poteza ravno določitev nižjega managementa oz. vodje posameznega oddelka, ki omogoča vertikalno komunikacijo o težavah in odpravi le-teh do glavne poslovodne ekipe. Za učinkovito integracijo je nujno potrebno odpravljanje večjih težav, ki nastanejo v samem procesu integriranja družb, kljub temu se lahko neprimerna osredotočenost na morda majhne, včasih nepomembne težave, kot kepa snega oblikuje v nepremagljive težave, ki ovirajo integracijo in učinkovitost zaposlenih.

### **3.8 Postopek integracije Adriatica Slovenice, d. d.**

Ustanovljena je bila nova družba, ki ima preko tisoč zaposlenih in po obsegu premije zaseda drugo mesto na slovenskem zavarovalnem trgu. Kot prvi primer združitve zavarovalnic v Sloveniji je integracija Adriatica Slovenice, d. d. novo, še ne raziskano področje. Čeprav je bilo v tujini že mnogo združitve zavarovalnic, je primer Adriatica Slovenice nekaj posebnega. Posebnost je v zgodovini ustanovitve obeh zavarovalnic, v omejitvi velikosti slovenskega zavarovalnega trga in posledično velike nasičenosti zavarovalnic ter v zgodovini in kalvariji združevanja. Upam si trditi, da je integracija v Koprju najbolj razvidna. Bivša Slovenicina Filiala Koper in Adriatikova Centrala ter PE Koper sta druga ob drugi poslovali že od začetka devetdesetih let

prejšnjega stoletja. Kljub neposredni bližini sta obe zavarovalnici »viteško« varovali svoj del trga. Sedaj, ko sta postali enotni, je ta občutek še vedno zakoreninjen v osebju obeh zavarovalnic. Zato je integracija že zaradi omenjene zgodovine družb zelo naporna.

Temelji so že postavljeni in vsaj na papirju so kos zastavljenim usmeritvam in ciljem. V prejšnjem poglavju so omenjeni napotki za uspešno integracijo. Pri oblikovanju strategije in projekta združitve ter kasnejše integracije ni bila upoštevana tako imenovana programska pisarna. Kot sem omenil že v prejšnjem poglavju, je pomanjkanje skupine, ki bi nadzirala in odpravljala majhne in velike napake, po mojem mnenju velika hiba. Zaposlenim pretijo raznovrstne težave, od banalnih do bolj pomembnih, kar je tudi razumljivo glede na novo ustanovljeno skupno družbo. Težave so in bodo, to je zagotovo vključeno in sprejemljivo v ceno združene organizacije. Kritično gledam na dejstvo, da se napoveduje občutljivo obdobje in kljub temu ni ekipe, ki bi nepristransko bdela nad celotnim postopkom integracije in odpravljala težave na vseh ravneh.

S časom bo razvidna pot integracije, ki ji bo kot edini sodnik čas dosodil polom ali uspeh. Glede na to, da je integracija ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev, je neodločno in nenačrtovano integriranje znamenje pomanjkljivega strateškega načrta. Posledice takega ravnanja so zelo nepredvidljive, po raznih analizah lahko pripeljejo do znanih 70 % neuspešnih združitvev.

Integracija, je v začetku leta 2006 naredila morda najbolj pomemben prvi korak. V prvem obdobju je bil postavljen srednji in nižji management, kar omogoča uspeh te faze integracije. Vzporedno z oblikovanjem vodij se integracija odvija v informacijskem sistemu, ki je eden od ključnih elementov za zlitje poslovnih procesov, saj bo omogočal enotno oblikovanje vsakodnevnih dolžnosti zaposlenih.

Trenutno se nova družba bliža šestmesečnemu obdobju življenja. Menim, da je integracija po oblikovanju grobe hierarhije pristala na mrtvi točki, kjer je izključena izdelava enotnega informacijskega sistema. Problematika združevanja kadrovskega virov in oblikovanja temeljnih instrumentov ter sistemizacija delovnih mest nove družbe je povzročila mirovanje procesa integracije. Predvidevam, da se bo ob koncu prvega leta življenja družbe pričela integracija v pravem pomenu besede, zlitje dveh podjetij v eno.

Pred združitvijo je bil oblikovan tako imenovani projekt Pripas, v katerem je bilo zapisanih prek 200 nalog za obdobje pred združitvijo in obdobja integracije po združitvi. Čeprav je kontekst projekta Pripas skrbno varovan in mi vsebina ni povsem znana, menim, da se procesi integracije odvijajo prepočasi in neučinkovito, kar krši prvo pravilo uspešne združitve, hitro in učinkovito opraviti spremembe.



## 4 KADROVSKI VIDIK ZDRUŽITVE

Razvoj globalizacije je v vsej svoji velikosti zelo nepredvidljiv pojav, ki vsrka skoraj vsako družbo ne glede na lokacijo ali pozicijo na trgu. Organizacije sledijo gonilni sili današnjega gospodarstva – denarju. Delničarji kot kapitalski lastniki organizacije usmerjajo svoje pozornosti v denarni tok. Vse odločitve delničarjev pogojuje trenutni in predvsem bodoči dobiček. V taki situaciji je temeljno vprašanje, ali delničarji upravljajo kapital ali kapital upravlja z delničarji. Glavno vodstvo družb, top managerji so instrument kapitala, zadolžen za izpolnitev zahtev delničarjev z minimalnim upoštevanjem stranskih učinkov. Če se ozrem na slovensko gospodarstvo, je bilo v zadnjem obdobju, predvsem po vstopu v Evropsko unijo, priča obsežnim stranskim učinkom kapitala. Živimo v obdobju, v katerem je značilna kratkovidna etika in morala kapitalistov. Znotraj družbe je neprecenljiv dolgoročni vir, v katerega je treba vlagati in ga vzdrževati, da bo dobiček oziroma denar ponovno v korist vsem deležnikom. V prvi vrsti tu mislimo na zaposlene, ki kot temelj hiše držijo družbo vitalno in koristno za vso okolje.

Na žalost se v praksi ne najde veliko primerov družb, ki delujejo v korist širšega okolja. Socialistična morala je prepustila prostor kapitalistični morali, ki že nekaj let narekuje smer strateškim odločitvam. Prišli smo iz ne razvijajočega obdobja, a vendarle s predvidljivo prihodnostjo, v nepredvidljivo prihodnost z velikim razvojem trga. Od nekdanje velja fraza »zlata sredina«, ki bi v prakso prenesla vse dobre lastnosti socialističnega in kapitalističnega obdobja. Tako vedenje bi dolgoročno zagotovilo predvidljivost, varnost in korist vseh členov družbe in gospodarstva. V zadnjih letih organizacije znižujejo stroške iz naslova zmanjšanja števila zaposlenih, kar po kratkoročni logiki tudi ustreza, in rezultati »izboljšave« podjetja so razvidni v zelo kratkem času. Kolektivno gledano je tak princip nagnjen k dekonstruktivni naravi. Menim, da je vsaka organizacija ob sprejemu zaposlenega v svoj kolektiv odgovorna za njegovo socialno blaginjo. Upoštevanje zaposlenih pomeni odgovornost do okolja, iz katerega organizacija črpa vire. Dr. Zlatko Jančič v reviji Industrijska demokracija navaja raziskavo Patricia Aburdene, opravljeno na primeru 400 podjetij na borzi. Raziskava je pokazala, da so podjetja, ki so prijazna zaposlenim, v petih letih prinesla lastnikom 103 odstotno rast vrednosti, ostala, manj naklonjena, pa v istem času le 53 odstotkov (Jančič 2006, 6).

### 4.1 Tranzicijska krivulja

Pri svojem delu zadnja leta praktično vsakodnevno izkusimo novo spremembo. Podjetja so se reorganizirala, odpuščala, združevala, odcepljala ter spreminjala svoje izdelke in storitve večkrat in bolj hitro, kot je sploh kdo pričakoval. Ker so podjetja in organizacije prisiljene se spreminjati, smo v to prisiljeni tudi mi sami. Spremembe, ki jih od nas pričakujejo, obsegajo številna nova znanja, prevzemanje vse več odgovornosti ter opravljanje del in nalog na številne načine. Mnogih si ne želimo in se sami zanje ne bi nikoli odločili. Na spremembe pogosto gledamo kot na nekaj, na kar nimamo vpliva, nekaj, kar se nam zgodi, in ne kot na nekaj, za kar bi se sami odločili. Poleg tega se lahko počutimo še nepripravljene nanje ali celo nesposobne prilagoditi se spremembam, ki jih od nas zahtevajo.

Konec koncev pa se vseeno moramo spreminjati, moramo se učiti vedno novih stvari, če želimo ostati konkurenčni. Velik del procesa obvladovanja sprememb se nanaša na vpliv, ki jih imajo spremembe na naše življenje, ko je podjetje ali

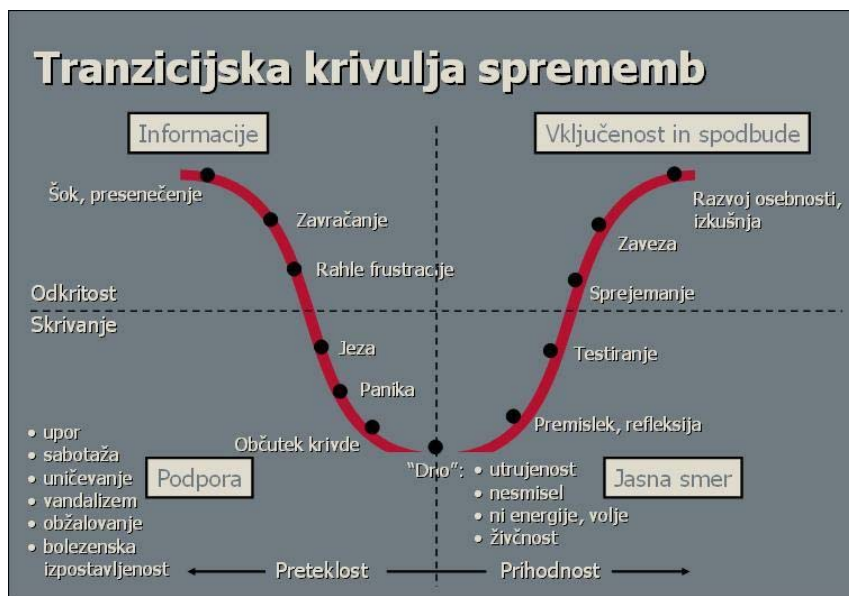
organizacija izpostavljena neki spremembi, se moramo tranziciji, hote ali nehoti, priključiti tudi sami. Tranzicija je obdobje po tem, ko se določena sprememba najavi, čas ko se nanjo odzovemo, prilagodimo in jo sprejmemo. Čas tranzicije je v veliki meri odvisen od narave spremembe, razpoložljivih virov, podpore, ki jo nudi organizacija, in osebnih veščin, izkušenj ter lastnega odziva na spremembo.

## 4.2 Spremembe v tranzicijski krivulji

Spremembe se ne odvijajo po ravni črti. Gre za potovanje, ki poteka po več fazah, dokler se s spremembo ne sprijaznite. Posamezne faze, ki jih boste spoznali v nadaljevanju, signalizirajo proces prenavljanja, prehod od starega k novemu.

Na spremembe lahko gledamo kot na sledenje tranzicijske krivulje sprememb, ki je predstavljena na sliki 4.1. Vse skupaj se začne na običajen delovni dan, v zgornjem levem kvadrantu. Ko dobite prve informacije o spremembi, se vse skupaj nenadoma obrne navzdol, reakcije, ki sledijo, pa vključujejo vse od presenečenja, šoka, zavračanja, frustracij, jeze, panike. Ko določeno spremembo začnete spreminjati, se zgodi zasuk navzgor, na drugo stran krivulje sprememb, ko spet jasno vidimo, kam gremo, se naučimo novih veščin in vlog ter začnemo delovati na nov način.

Slika 4.1 Tranzicijska krivulja sprememb



Vir: [www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)

Tranzicijska krivulja je sestavljena iz štirih faz, ki si ponavadi sledijo. Medtem ko se skozi posamezno fazo lahko premikate različno hitro, pa obvladovanje spremembe zahteva, da se postopoma pomaknemo skozi vse štiri faze, še posebej, če spremembe nismo sprožili sami. To pa še ne pomeni, da se bo vsak posameznik tudi dejansko pomikal skozi posamezno fazo po tem vrstnem redu. V posameznih primerih se ljudje iz ene faze vrnejo v prejšnjo ali v neki fazi obstanejo. Kljub tem različnim vzorcem, pa morate v končni fazi doseči zadnjo, četrto fazo *zavzemanje*, če želite učinkovito delovati znotraj spremenjenega podjetja ali organizacije.

Slika 4.2 Faze tranzicijska krivulje



Vir: [www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)

### Faza 1: Zavračanje

V tej fazi se realnosti spremembe še ne zavedamo in ne želimo verjeti, da je resnična. Pogost odziv na informacijo je šok in mnogi se obnašajo, kot da se ne bodo spremenili. Z delom nadaljujejo kot ponavadi, o spremembi ne razmišljajo in ne naredijo ničesar, da bi spremembo implementirali. V fazi zavračanja posamezniki ostanejo osredotočeni na to, kaj se dogaja zunaj njih samih, ignorirajo lastne reakcije in se oklepajo preteklosti.

Zavračanje je najverjetneje najbolj pogost odziv na spremembo in je hkrati tudi najtežji. Zavračanje je izraz, ki izvira iz psihologije in se nanaša na obrambno reakcijo zoper spremembo. Paradoks faze zavračanja je v tem, da jo sami le s težavo zaznamo. Ljudje se ponavadi ne zavedamo, da spremembo zavračamo, zato nam morajo na pomoč z informacijami in konfrontacijo s spremembo priskočiti drugi.

Ko se v fazi zavračanja znajde večje število skupin zaposlenih, lahko govorimo o tem, da je v fazi zavračanja celotno podjetje. V tej točki se zaposleni ne pogovarjajo o morebitnih problemih. Ovire ali upočasnitve delovnega procesa pripisujejo manjšim organizacijskim napakam. Podjetja tako niso sposobna videti večjih premikov ali problemov, najsi bodo notranji ali zunanji. Ko zaposlene prosimo za pomoč oziroma za njihovo mnenje, je pogost odziv, da nimajo časa, ker so prezaposleni ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)).

### Faza 2: Odpor

Fazo odpora dosežemo, ko se zbudimo iz faze zavračanja in ugotovimo, da bo do spremembe prišlo v vsakem primeru. Lahko občutimo strah, jezo, dvome ali nervozo do tega, kar se dogaja, in doživljamo trenutke negotovosti, dvomimo sami vase in se le s

težavo odzivamo na spremembo. V fazi odpora se lahko počutimo nesposobni prilagoditi se spremembi ali pa se enostavno nočemo spremeniti.

Spremembi se lahko upiramo iz številnih razlogov:

- naša pričakovanja so prekinjena in s tem tudi naš občutek varnosti; naenkrat si nismo na jasnem, kje smo;
- sprememba nas lahko spomni, da je naša moč omejena; občutek nemoči lahko včasih vzbudi občutek nelagodnosti ali celo strah;
- na skrivaj dvomimo, da smo sposobni izpeljati, kar od nas v zvezi s spremembo pričakujejo;
- ob predlagani spremembi smo lahko videti oziroma se počutimo »čudni«; lahko se počutimo osramočeni, da nečesa ne znamo ali ne vemo;
- enostavno smo lahko mnenja, da sprememba ni dobra ideja.

Še vedno se lahko oklepamo preteklosti in za nas udobnih načinov dela, vseeno pa bomo pogledali tudi vase in odkrili cel kup negativnih občutkov in reakcij zaradi grozeče spremembe. Ob koncu faze odpora dosežemo točko sprejemanja spremembe. Počasi začenjamo opuščati stare vzorce in začnemo razmišljati, kako spremembo obrniti v svojo korist ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)).

### *Faza 3: Preverjanje*

V fazi preverjanja sprejmemo prve ukrepe v zvezi s spremembo in si določimo, kako se bomo na spremembo odzvali. V tej fazi se nehamo »prepirati« s spremembo in se začnemo spraševati, kako jo izkoristiti. Sledi obdobje »konstruktivne zmede«, načrtovanja in razmišljanja o učenju, kako stvari delati po novem. V fazi preverjanja še vedno razmišljamo o nas samih, kljub temu pa se naša osredotočenost premakne v prihodnost. Ponovno nas začenja zanimati podjetje oziroma organizacija, hkrati pa začenjamo razmišljati o tem, kaj lahko naredimo, da bo sprememba uspela.

Preverjanje je najbolj »zabavna« faza, polna energije in pripravljenosti na učenje, eksperimentiranje in poizkušanje novih stvari. V tej fazi so zaposleni končno v celoti sprejeli spremembo, razjasnili cilje in preučili možne alternative ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)).

### *Faza 4: Zavzemanje*

Ko dosežemo fazo zavzemanja, smo dosegli točko, kjer smo se že odločili, kaj je treba v bližnji prihodnosti narediti, da bi osvojili nove načine dela. Produktivnost in občutek obvladovanja zopet naraseta. Počutimo se lahko tudi, kot da smo se prebili skozi spremembo, da je sprememba zaključena. Ker pa so spremembe kontinuiran proces, se moramo že začeti pripravljati na novo spremembo. V fazi zavzemanja smo trdno zavzeli prihodnost. Naša osredotočenost se je premaknila nazaj na podjetje, stran od nas samih ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)).

## **4.3 Komuniciranje**

Kadarkoli več posameznikov želi doseči isti cilj, se med njimi izoblikujejo tudi sistemi organizacijskih komunikacij. Komuniciranje je sicer eden od osnovnih procesov vseh družbenih skupin in torej vseh organizacij. Organizacijska struktura je dejansko identična s sistemom komunikacijskih kanalov, ki prepredajo organizacijo tako v vodoravnem kot tudi v navpičnem smislu. Vodenja z vsemi njegovimi elementi si ne moremo zamisliti brez odprtega sistema komunikacij, v katerem krožijo naloge in

navodila ter različni vplivi, povezani s procesom sprejemanja in izvajanja odločitev. Proces kontrole izvrševanja nalog in uresničevanja ciljev poteka s pomočjo zbiranja informacij o delovnem toku, ki tečejo po komunikacijskih kanalih (Florjančič in Vukovič 1998, 238).

Pojem komunikacije je zelo širok. To je cel splet medsebojnih povezav, s katerimi se vzpostavljajo medsebojni stiki. Zajema tudi vsa sredstva in metode, ki prenašajo informacije in tako vplivajo na vedenje ljudi ter ga usmerjajo k čim popolnejšemu opravljanju nalog in opravil, od katerih je odvisno uresničevanje ciljev organizacije. Sistem komunikacij omogoča tudi izmenjavo misli in informacij za zagotovitev medsebojnega razumevanja in zaupanja. V njem se tudi izmenjujejo informacije o vsebini norm, o dejstvih in idejah, o mišljenju in občutjih teženj in izenačevanje človeškega vedenja pospeševalno in zaviralno. Zato je odprtost sistema komunikacijskih kanalov kot posledica učinkovitega vodenja nedvomno eden od osnovnih pogojev za učinkovito delovanje organizacije (Florjančič in Vukovič 1998, 238).

Komunikacije služijo koordinaciji različnih opravil in nalog, pa tudi orientaciji in vključevanju ljudi, ki se šele povezujejo v organizacijo. V organizaciji namreč obstaja specifičen duh in ritem, ki ustreza stopnji razvitosti organizacijskih in drugih delovnih razmerij. Na tej osnovi so točno razdeljene naloge v skladu s profesionalnimi sposobnosti, določena je individualna odgovornost in omogočena objektivna kontrola delovnega procesa. Sistem formalnih in neformalnih komunikacij posamezniku hitro odkrije mrežo medosebnih odnosov. Med drugim lahko postane tudi sredstvo za izvajanje pritiska na posameznika in ga usmerja k prilagajanju (Florjančič in Vukovič 1998, 238).

#### **4.3.1 Participativno komuniciranje**

V različnih teorijah s področja managementa je vse večji poudarek na procesu komuniciranja kot veznem elementu strateškega upravljanja in pomemben element participativnega managementa, pri čemer je Mercer (1999) izpostavil, da je vse bolj zaželen kompetenca zaposlenih v organizaciji prav sposobnost komuniciranja, kjer proces komuniciranja presega zgolj golo posredovanje informacij in ima v organizaciji strateško vlogo. Komunikacija je v organizaciji vez, ki drži vse dele skupaj in pomembno prispeva h konkurenčnosti organizacije.

Številni avtorji v svojih raziskavah ugotavljajo, da je kakovostno komuniciranje v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom zaposlenih in s tem posledično z njihovo večjo učinkovitostjo in pripadnostjo organizaciji. Odkrita komunikacija in dialog krepi dobre odnose in s tem povečujeta tudi stopnjo participacije zaposlenih. Po podatkih Evropske federacije za izboljševanje delovnih in življenjskih pogojev (2004) je produktivnost zaposlenih večja, če so ti dobro informirani o ciljnih in poslovnih strategijah svojega podjetja. Podjetje je uspešno, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in viziji organizacije (Možina 2001).

Dobro vzpostavljena komunikacija je še posebej pomembna v primeru neposrednega participativnega managementa, kjer se med drugim uveljavljajo individualne oblike komuniciranja, v nasprotju s posrednim participativnim managementom, kjer so med drugim elementi poudarjene kolektivne oblike komuniciranja (sindikati, svet delavcev). Participativni management sestavlja poleg

participativnega komuniciranja še participativna organizacijska struktura, participativna kultura in stil vodenja, gre pa za način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala (kapitala) v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev v poslovnem procesu (Gostiša 1999, 3).

#### **4.3.2 Interno komuniciranje**

V slovenskih organizacijah ni bilo nikoli večjega zanimanja za fenomen internih, notranjih komunikacij. Raziskave zadnjih šestih let v številnih slovenskih organizacijah na temo komuniciranja v podjetju, ki jih je opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov v sodelovanju s Fakulteto za družbene vede v Ljubljani, kažejo, da so rezultati presenetljivo podobni tistim v tujini: slovenska podjetja imajo kljub sicer opaznemu interesu za to področje nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in pri uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja (Kajič 2006).

Novi modeli internega komuniciranja naj bi pomagali preseči praznino, nastalo s slovesom sistema samoupravnega obveščanja. Zaradi pomanjkljivega znanja pa večina pobud na področju internega komuniciranja ne presega mehaničnega osredotočenja na enosmerna informacijska orodja (interni časopis, pripomočki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, ponekod že celo intranet) namesto na dvosmerne komunikacije in na njihovo vsebino, na poslanstvo in cilje internega komuniciranja. Temeljno poslanstvo internega komuniciranja bi moralo biti ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost, in ne, kot menijo mnogi, prispevek k prijaznemu počutju. Takšno napačno in zmotno zastavljeno začetno poslanstvo ima v nadaljnji operacionalizaciji resnejše posledice, kakor se zdi na prvi pogled. Sodobni programi, strategije in modeli internega komuniciranja močno presegajo meje oddelkov za komuniciranje, služb za odnose z javnostmi, uredništev internih glasil in organizatorjev obveščanja ter posegajo na področje strateškega upravljanja, vodenja, kadrovske politike.

Posledice slabega komuniciranja so namreč vse očitnejše: še naprej naraščata nezaupanje in cinizem med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, ki sta slaba sopotnika ustvarjalnosti, sprejemajo se slabše odločitve, ki le težko zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, absorpcijska moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, identifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadajo, zaposleni se upirajo prepotrebni spremembam, vse težje je uresničevanje poslovne politike in strategije. Zaposleni sodijo, da jim premalo zaupajo, da jih obravnavajo kot nedorasle otroke, narašča odsotnost z dela, pada število koristnih predlogov in inovacij. Začaran krog je sklenjen in vodstva v očitni zadregi še bolj vztrajno pritiskajo na stare vzvode, kar pa ne daje pravih rezultatov. Na žalost je še v ospredju ozka računovodska logika, da gre za odvečne stroške, ki ne bodo bistveno popravili bilance in le postopoma se razkriva tudi druga, zaradi neustreznega difuzije informacij pogosto nevidna stran bilance.

#### **4.3.3 Komuniciranje v času združevanja**

Takoj po združitvi se zgodi tisto, kar nekateri analitiki imenujejo »učinek Noetove barke«: na krovu sta po dva primerka vsake stvari. Tako imamo najmanj dve skupini najvišjega vodstva, dve vrsti osebja, dva niza strank.

Združitve in pripojitve imajo dva temeljna učinka: razdrejo na tisoče odnosov, med njimi pa so takšni, ki so jih vzpostavljali in gojili desetletja. Številni od teh odnosov so tako močno pretreseni, da jih je mogoče popraviti le z velikimi težavami. Hkrati pa združitve ustvarijo odnose, ki niso obstajali še nikoli prej. Ali bodo ti odnosi razumljeni kot priložnosti ali grožnje, je odvisno od tega, kako dejavna je družba v komunikaciji in koliko sredstev ji namenja. Vodenje vseh komunikacij v integracijski fazi združenja zahteva obsežen, centralno nadzorovan načrt. Treba je zapisati cilje, določiti vsebino in nameniti sredstva, zbrati povratne informacije ter zagotoviti sprotne spremljanje.

Osnovni cilj komuniciranja je doseči nemoteno delovanje nove družbe, da bi udeleženi vrednost združitve. V scenariju združevanja vodilni menedžerji v večji meri zaradi nejasnega poteka združevanja čutijo, da ne morejo predvideti vprašanj, da nimajo dovolj jasnih odgovorov ali da preprosto ne želijo prevzeti bremena prenašanja slabih novic o zmanjševanju števila delovnih mest ali zapiranju oddelkov.

Dejstvo je, da skoraj vse družbe priznavajo, da je njihovo komuniciranje pomanjkljivo. Študija Maxa M. Habecha (Habech, Kroger in Träm 2000, 122) navaja ugotovitev, da je 86 odstotkov družb povedalo, da jim komuniciranje v integracijski združitveni fazi v novi zvezi ni uspelo v zadostni meri. Razloge najdemo v dejstvu, da so nekatere družbe manj uspešne, ker vodilni ne prevzamejo dovolj odgovornosti. Direktorji porabijo toliko časa za utrditev podrobnosti v zvezi z združitvijo in premišljevanjem o celotni sliki, da začnejo združitev in njeno logično osnovo dojemati kot dejstvo. Ne le, da poznajo podrobnosti združitve, imajo tudi vpogled vanjo ter podatke o ozadju in izkušnje za razumevanje. Večina zaposlenih, ki bodo ustvarjali vrednost združitve, je po razmišljanju v večmesečnem zaostanku za direktorji.

Včasih se vodilni ne zavedajo, da tudi »nekomuniciranje« ali pomanjkljivo in nepremišljeno komuniciranje pošilja sporočila. Razlika je v tem, da pošiljatelj nima nadzora nad sporočili. Poglavitni razlog, zakaj morajo vodilni razumeti potrebe udeležencev, je želja, da bi pomagali pri pripravi boljšega okvirnega načrta v zvezi s komunikacijskimi cilji v integraciji. Cilj komuniciranja je sprejetje posebnih zamisli, ki bodisi prepričujejo udeležence, naj sprejemajo vizijo, bodisi jih prepričujejo, naj ukrepajo.

Najučinkovitejše sredstvo za komuniciranje v družbi so neformalne komunikacijske poti. Za neformalne komunikacijske poti nihče ne zahteva usposabljanja in nihče ne zapravlja časa za pripravljane prosojnic o njih. Nenehno zalaganje neformalnih komunikacijskih poti s pozitivnimi sporočili pripomore k ohranjanju ciljev. Kadar družba ne dosega svojih ciljev v zvezi s komuniciranjem, je vzrok verjetno tudi v premajhnem vlaganju. Za primerno komuniciranje so potrebna primerna sredstva. Za to delo je potrebna polna podpora. Obstoječa infrastruktura je lahko preveč usmerjena navzven. V tem primeru se morajo družbe zanašati izključno na svoje osebe v notranjih oddelkih, vključno s pravnimi, investitorskimi, tržnimi, finančnimi in človeškimi viri. Tem ljudem pogosto manjka strokovnega znanja ali časa, da bi se osredotočili na notranje komuniciranje. Jasno je, da komunikacija potrebuje okvir in načrt (Habech, Kröger in Träm 2000, 122).

#### **4.3.4 Komuniciranje v združeni zavarovalnici**

Okoliščine v številnih združitvah in pripojitvah so precej zapletene. Ena najkočljivejših okoliščin nastane, kadar se združujeta huda tekmeča. Ne glede na to, ali je bila transakcija opravljena zaradi napada ali obrambe, je za vodilne izredno težko

sesti za mizo s svojimi nekdanjimi »sovražniki« in delati skupaj z njimi. Njihov pristop je poniknil vse do najnižjih ravni osebja. Naivno je misliti, da je mogoče nekega jutra vstopiti ter reči, da je ponoči železna zavesa v gospodarstvu nenadoma padla in da moramo biti zdaj vsi prijatelji. Tekmovalnost je tako močna, da družbe že načelno ne cenijo kakovosti izdelkov svojih konkurentov. Če konkurenčno podjetje slovi kot vodilno v kakovosti, ga presojuje kot domišljavo, naduto, gospodovalno ali strah zbujačo. Sčasoma se ti predsodki tako zasidrajo, da je potrebnega veliko truda, da jih zloomite in odpravite (Habech, Kröger in Träm 2000, 124).

V Adriaticu Slovenici se poizkuša oblikovati nekako obojestransko mešanico nekdanjega notranjega komuniciranja. Dejstvo je, da je notranje komuniciranje kot v večini slovenskih organizacij »škripalo« že dolgo pred združitvijo. Spremembe se sedanjemu vodstvu zdijo samoumevne, a vendar težava nastane ravno v pojmu samoumevnosti. Glavni predpogoj integracije je pravilna razpršenost informacij s pomočjo internega komuniciranja. Okolje Adriatica Slovenice je z določenimi vidiki komuniciranja zelo vprašljiva. Vodstvo ima priložnost, da s pravilnim komuniciranjem doseže zadnjo verigo v hierarhiji.

Ključnega pomena je to, da v Adriaticu Slovenici ni konkretnih in realnih kanalov povratnih informacij, ki bi dosegli pošiljatelja komunikacije – vodstvo. Torej so predpostavke vodstva nerealne, klima in okolje zaposlenih nista razumljiva.

V tem segmentu je sicer bil Adriatic vedno boljši in menim, da se bo z združitvijo dobro komuniciranje preneslo na vse dele družbe. Enotno mnenje zaposlenih je vedno bilo, da so bili delavci Adriatica vedno bolje seznanjeni o vseh pomembnih in perečih zadevah kot zaposleni v Slovenici. Prav tako so njegovi predstavniki, na čelu s samim predsednikom uprave, bili vedno dobro in pogosto predstavljeni v medijih. Imeli smo občutek, da odlično obvladajo komuniciranje tako znotraj kot navzven. V tem segmentu smo optimisti, saj je normalno, da združevanje in sama integracija sproža kopico vprašanj, vendar se zaenkrat vodstvo trudi, da »umirja situacijo« in poskuša to umirjenost in optimizem prenesti tudi na vse zaposlene z do sedaj neznanimi učinki. V tem bo dobro komuniciranje ključnega pomena za novo organizacijo.

Komuniciranje v Adriaticu Slovenici lahko razdelimo v štiri skupine, elektronska sporočila, interno glasilo, osebno komuniciranje in neformalno komuniciranje.

### *Elektronska sporočila*

Nov razpon informacijske tehnologije v zadnjih letih zagotavlja skoraj 100 odstotno uspešno dostavo sporočila oziroma informacij. Daleč najbolj je v uporabi elektronska pošta. Menim, da je taka vrsta komuniciranja uspešna le deloma. Uspešna je, ker v določeni meri lahko vodstvo pridobi povratno informacijo, pod pogojem, da se vztrajno stimulira tak pristop komuniciranja, naj si bo z raznimi forumi ali z individualnim sporočilom. Pomembno je v zaposlenih ustvariti občutek in stimulacijo odprtega tipa sporočila. To pomeni, da vodstvo sprejema pripombe, kritike, nasvete zaposlenih. Po mojem mnenju elektronska oblika komuniciranja ne izpolnjuje meril pravilnega komuniciranja. V praksi tak princip oblikuje neke sorte »sterilnega komuniciranja«. Težave nastanejo v interpretaciji posameznih besed, stavkov. Dokaj hitro lahko pademo v polemiko le zaradi nesporazumov pri interpretaciji sporočil. Kar loči sterilno pisano besedo od izrečene besede, je »obarvanje« stavka konteksta z mimiko, gestiko in tonom glasu. Pri osebni komunikaciji je težje skriti prekrivanje informacij ali zavajanje



zaposlenih, kar pripomore k zaupanju samih delavcev v vodstvo. Verjetno je uspešno komuniciranje opredeljeno kot mešanica pisnega in ustnega komuniciranja.

Glavni vir internega komuniciranja Adriatica Slovenice poteka s pomočjo elektronskega sporočila. Elektronska sporočila oblikujejo različni viri, oddelek kadrovskih virov, posamezni direktorji in razni vodje. Občutno je pomanjkanje interakcije zaposlenih z vodstvom, saj je v večji meri ta vrsta komunikacije omejena le na enosmerno sporočanje. Realno gledano možnost dvosmernega komuniciranja obstaja, ampak je vodstvo ne spodbuja. Menim, da bi moralo vodstvo za izpolnitev uspešne integracije in združitve spodbujati dvostranske oblike komuniciranja.

### *Interno glasilo*

Zagotovo je enostranska oblika komuniciranja tudi interno glasilo. V taki obliki komuniciranja se ponavadi oblikujejo informacije, ki se redkokdaj uporabljajo v ostalih vrstah komunikacije. Ta vrsta komuniciranja je bila udeležena že v »bivšem Adriaticu«, kot v »bivši Slovenici«. Vodstvo Slovenice je sicer tradicijo internega glasila prekinilo že leta 2003, medtem ko je Adriatic gojil tradicijo vse do združitve, tako da je skupno glasilo Adriatica Slovenice posledica neprekinjene tradicije Adriaticovega glasila.

Interno glasilo je najučinkovitejše enostransko komuniciranje, ki v pravi kombinaciji z dvosmernimi vrstami komuniciranja zagotavlja uspešno integracijo in pripomore k večjemu zaupanju zaposlenih do vodstva. Ker je interno glasilo Adriatica Slovenice razmeroma še mlado, njegovi učinki še niso občuteni.

### *Osebna komunikacija*

Dovršenost komunikacije se prepozna v osebem principu sporočanja informacij. Ta vrsta komunikacije omogoča neposredno interaktivno komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom. Ob predpostavki korektnega odnosa vodstva do zaposlenih je osebna komunikacija najučinkovitejša vrsta komunikacije pri pridobivanju konsenza zaposlenih. Vzrok je v percepciji povratnih informacij takoj »na terenu« in predvsem interpretacija sporočila s pomočjo tona glasu ter govornice telesa. Trenutno ta vrsta komunikacije v Adriaticu Slovenici še ni dosežena v zadostni meri. Obstaja nevarnost zmede med zaposlenimi ter občutek tavanja v neznanu brez ciljev, kar se pokaže pri motiviranosti in učinkovitosti zaposlenih.

### *Neformalna komunikacija*

Kot pravijo nekateri, je to najkonkretnjša oblika komuniciranja, ki je ob napačni uporabi zelo dekonstruktivna do zaposlenih. To je predvsem mišljeno kot sproščena komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ter komuniciranje med zaposlenimi po tako imenovanih »hodnikih«. Moram priznati, da je ta oblika komuniciranja v Adriaticu Slovenici najbolj razvita, nisem pa povsem prepričan o njeni korektni uporabi. Sicer bo s časom razvidno, v katero smer bo neformalno komuniciranje zašlo. Dejstvo je, da je pravilna uporaba neformalnega komuniciranja lahko učinkovita le z zadostnim številom informacij ob uporabi ostalih oblik komuniciranja. S prepuščanjem neformalnega komuniciranja samemu sebi lahko pričakujemo nepredvidljivo oblikovanje kulture in integracijo nove organizacije.

#### 4.4 Motiviranost

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Motiviranje ima svojo gmotno in tudi psihološko stran, toda v bistvu gre za zmožnost uresničevanja svojih interesov v okviru podjetja ter za medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje motivira udeleženca za uresničevanje politike s tem, da mu pomaga uresničevati njegove pričakovane interese.

Motivacijski dejavniki obstoje ponavadi iz nagrad in kazni, prve pospešujejo želeno vedenje, druge odpravljajo nezaželeno vedenje. To je mogoče uporabiti za usmerjanje. To povzroči neke določene posledice, nagrado ali kazen, kar zopet vpliva na delavčevu ponovno odločitev. Ta pa se usmerja k večjim ugodnostim in manjšim neugodnostim. Motivirati je mogoče s plačo, z možnostmi uveljavljanja, izobraževanja in urjenja ter zato tudi napredovanja, z ugodnim delovnim okoljem, z obogatnim delom, obrobni ugodnostmi.

Raven motivacije zaposlenih Adriatica Slovenice je zaradi občutljivega obdobja v upadanju. V veliki meri bi to pripisal negotovi bodočnosti in predvsem manjkajočim smernicam v za celoto organizacijo, vse do posameznega zaposlenega. Ukvarjanje z motivacijo zaposlenih je nujno potrebno v času združevanja in integracije. Menim, da prepuščanje motivacije, da zaide in se dotakne najnižje mere zadovoljivega, ustvari hude posledice za samo vzgojo organizacijske kulture. V prvi vrsti bi izpostavil učinek demotivacije, ki preganja zaposlene z velikim psihološkim stresom. Ta stres pa dosega vse ključne operacija in dolžnosti zaposlenih, kar ohromi njihovo učinkovitost dela. V takem okolju nastane zanimiv pojav, velika verjetnost je, da bo demotiviran delavec prenesel demotivacijo na preostale sodelavce ali pa vsaj na manjšo skupino zaposlenih. Treba je ukrepati in vlagati v motivacijo zaposlenega z že zgoraj omenjenimi orodji. V obdobju oblikovanja kolektivne pogodbe in pogajanja o njej se je rodila zamisel gibljivega izplačila mesečnega dohodka kot pomemben motivator zaposlenih za doseganje najboljše učinkovitosti dela. Taka vrsta motivacije lahko povzroči več škode kot koristi. Predvsem je pomembno omeniti problematično raven meril, ki služijo izplačilu mesečnega dohodka – kakšen meter uspešnosti zaposlenega določiti in kako to storiti. Z vidika določene kategorije zaposlenih je tovrstno nagrajevanje ali kaznovanje, predvsem kaznovanje, velika krivica, ki povzroča strmo padanje motivacije, ki lahko vpliva tudi na preostale zaposlene. Tako motiviranje je dobrodošlo le v primeru, ko nagrajevanje vključuje vse dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenega, predvsem pa na celovito obravnavo posameznega delovnega mesta. Le jasna pravila nagrajevanja lahko poudarijo motivacijo z gibljivim delom plač.

#### 4.5 Vpliv procesa združitve na zaposlene in vodstvo

To *najnujnejšo prednostno nalogo po končani združitvi* (Habech, Kroger in Träm 2000, 51) je družba v celoti izpeljala, saj je že postavila oz. potrdila Upravo in tudi vse direktorje služb in poslovnih enot. Ali so izbrani najboljši kandidati in postavljeni pravi ljudje na prava mesta, bo pokazal čas, vendar je družba zaenkrat hitro in odločno ukrepala in tako preprečila nastanek praznine. V roku 90 dni po izvršeni formalni združitvi je bila zaključena tudi srednja organizacijska struktura, medtem ko bi mikro organizacija oz. celotna sistemizacija delovnih mest morala biti zaključena do jeseni,<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Izjava Dušana Novaka, predsednika uprave združene zavarovalnice za revijo Manager 4. januarja 2006.

kar naj bi bil normalen rok za tako veliko »operacijo«, da se ta problem in negotovost dokončno reši in se tako preprečijo nadaljnje špekulacije glede delovnih mest.

Pravilna osveščenost zaposlenih pripomore k ustreznemu razumevanju pomena združitve in v končni fazi cilj same združitve. V vsakem primeru so občutki zaposlenih in vodstva v času združevanja zelo temperamentni. Dogaja se veliko manjših in večjih sprememb. Menim, da je treba za lažje dojetje spremembe odločno, učinkovito in predvsem čim bolj jasno izvesti po vnaprej določenih fazah in v predvidenem obdobju trajanja sprememb.

Lahko bi rekel, da so občutki zaposlenih in ravno tako vodstva v procesu združevanja zelo raznovrstni, od zbežanosti, razočaranja, obupa, jeze, straha pred neizogibnim pa vse do pozitivnega upanja na boljše, odkrivanja novih izkušenj in morda tudi zadovoljstva.

Udeleženci v združevanju pričakujejo v največji meri korist iz skupne organizacije in zagotovljeno prihodnost kot pomemben člen nove družbe. Vsak posameznik se sooča s težavami, ki so vezane na okolje, v katerem opravlja svojo dolžnost. Morda se v obdobju združevanja ustvarijo nove naveze med zaposlenimi in vodstvom, lahko pa se utrdijo ali razdrejo »stari«, že obstoječi prijateljski odnosi v organizaciji.

#### **4.6 Pomen vodstva pri združevanju**

*Vodstvo* je najnujnejša prednostna naloga po končani združitvi. Hitreje ko združena družba postavi svoje vodstvo, hitreje bo lahko izkoristila možnosti za rast, ki so povezane z vizijo. S hitro postavitvijo vodstva, ki mora biti skupno, se izognemo praznini in istočasno poženemo proces integracije naprej. Po mnenju avtorjev knjige »Čas združitve« je treba postaviti vodstvo na najvišji ravni nove združene organizacije v tednu po sklenitvi pogodbe. Vodstveni sloj takoj pod najvišjim vodstvom bi bilo treba imenovati in potrditi v 30 dneh po sklenitvi. In končno, srednje vodstvo bi moralo začeti delovati v prvih 90 dneh integracijskega postopka združitve.

V nekaterih primerih – zlasti pri tako imenovanih »združitvah enakih« – je lahko tekmovanje za zapolnitev te praznine silno močno in celo razdiralno, zato družbe sprejemajo različne ukrepe za rešitev tega problema. Družbe se lahko odrečejo svojim direktorjem in pripeljejo nekoga tretjega, ali pa sklenejo dogovor, da izvršilni direktor enega partnerja dobi podrejeno vlogo.

Včasih enostavno nekdo mora stopiti naprej, se soočiti z odločitvami in jih sprejeti ter opraviti vse tisto, kar je potrebno za novo družbo, pa čeprav na račun zmanjševanja priljubljenosti.

Nasprotno v nekaterih primerih prav odločitev človeka, da »ostane v ozadju«, omogoča, da pride v ospredje združitve, saj zagotavlja, da zaposleni pri partnerjih, ki se združujejo, ne dobijo občutka, da so premagani.

V nekaterih družbah se popolnoma ponesreči sprejetje trdnih odločitev za pravočasno oblikovanje poslovodne ekipe. To vodi v negotovost delavcev, širjenje govoric in končno do paničnih reakcij. V takih okoliščinah začnejo odhajati dobro usposobljeni ljudje ali pa se začnejo stranke usmerjati drugam. V nekaterih drugih primerih je sicer pripravljen sprejemljiv načrt z ustreznimi strokovnjaki in roki, vendar se ekipa ne ujame in člani med seboj ne sodelujejo. To se pogosto zgodi pri združitvi enakih.

Slog vodenja je odločilnega pomena. Ravno slog vodenja je največja ovira, a hkrati tudi največja rezerva in priložnost za dvig konkurenčne usposobljenosti slovenskih

organizacij. Trd oreh pri tem ne bo le zadrtnost stare organizacijske kulture podjetij, ampak tudi naravnost dogmatsko prepričanje v številnih managerskih krogih.

#### **4.7 Pomen zaposlenih v procesu združevanja**

V središču vsake organizacije so postavljeni zaposleni, ljudje, ki doživljajo vsako spremembo na različne načine. Sočasno z vzdušjem zaposlenih se oblikuje dinamika politike podjetja. Prepuščanje zaposlenih brez ustreznih impulzov, ciljev in vizije ustvari ustrezne pogoje za propad tako pomembnega projekta združitve, kot je Adriatic Slovenia, kljub vsej volji za uspeh posameznika, kolektiva in organizacije. Velika večina ljudi znotraj kolektiva ima v osnovi vzgoje potrebo vodje oz. voditelja, ki usmerja in vodi ljudi skozi problematične teme. Ravno tako se v obdobju združevanja občuti potreba po kakovostnem vodenju zaposlenih Adriatica Slovenice. Dejstvo je, da organizaciji ne uspe izpolniti zastavljenih ciljev brez večjega konsenza zaposlenih kot brez ustreznega vodstva organizacije. Učinki vodenja v drugo smer mišljenja večine zaposlenih privede do »uporov« znotraj organizacije. Vodstvo pretežno dirigira status organizacije, ampak ključnega pomena so zaposleni in njihova orodja, ki so morda premalokrat aktivirana v celotnem obsegu, morda so to posledice prejšnjega sistema upravljanja podjetij. Glavna protiutež vodstvu sta v prvi vrsti svet delavcev in sindikat. Na splošno vodstvo Adriatica Slovenice do sedaj zadovoljivo upošteva pomembnost obeh orodij zaposlenih in v upanju vsakega zaposlenega je, da bo to še bolj izrazito v obdobju, ko bo morda zaradi ekonomije obsega treba sprejeti težke odločitve.

#### **4.8 Participacija zaposlenih**

V razvitem poslovnem svetu dobiček že dolgo ni več primarni cilj podjetja. Lastniki podjetja iščejo mehanizme, s katerimi bi vplivali na management in na zaposlene, da bi slednji delovali v skladu s poslovnimi cilji podjetja. Zato so se kot stimulacija managementu in zaposlenih uveljavile različne oblike finančne participacije. Že dobro desetletje v razvitih tržnih ekonomijah ugotavljajo, da je uspešnost podjetij močno odvisna od trdne medsebojne odvisnosti poslovnih rezultatov podjetja in nagrajevanja njihovih zaposlenih.

Finančna participacija<sup>6</sup> je vse bolj razširjena oblika participacije zaposlenih v sodobnem podjetju in pomeni možnost stimuliranja zaposlenih z nagradami, ki so odvisne od uspešnosti poslovanja. Lastništvo zaposlenih je poleg delitve dobička in delniških opcij ena izmed oblik finančne participacije, ki v podjetjih predstavlja dejavnik večje uspešnosti podjetij, na ravni gospodarstva pa prispeva tako k ekonomski učinkovitosti kot tudi k enakomernejši razdelitvi družbenega bogastva in s tem k večji družbeni vključenosti. Dejavnik večje uspešnosti na ravni podjetja predstavlja zato, ker spodbuja zaposlene, da postanejo bolj dovezetni in zainteresirani za uspeh podjetja, povečuje njihovo motivacijo, poudarja njihovo lojalnost, jih obvezuje podjetju za daljše obdobje, povečuje produktivnost, izboljšuje konkurenčnost in donosnost podjetja. Kadar pa je finančna participacija povezana z drugimi participativnimi menedžerskimi praksami in s posodobitvijo organizacije dela, lahko izboljša kakovost delovnih mest in povečuje zadovoljstvo z delom.

---

<sup>6</sup> Po priporočilu Sveta Evrope se finančna participacija v grobem deli na delitev dobička in lastništvo zaposlenih. Tretja oblika finančne participacije t. i. delniške opcije pa sicer predstavlja obliko, tesno povezano z lastništvom zaposlenih.

V kapitalističnih podjetjih, predvsem v anglosaksonskem svetu, je udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja že dlje časa prisotna in tudi zelo uveljavljena oblika motiviranja zaposlenih, številne pomembne raziskave in analize namreč kažejo na pozitiven vpliv finančne participacije na motiviranost zaposlenih in na zadovoljstvo z delom. Pri tem pa je treba posebej poudariti, da so pozitivni učinki finančne participacije največji takrat, ko so sheme dobro oblikovane in ko slonijo na konceptu participativnega managementa, zasnovanega na partnerstvu. Finančna participacija tako sama po sebi še ne prinaša pozitivnih učinkov, če ni dobro zasnovana in ne temelji na sodelovanju zaposlenih in managementa.

Smiselnost uveljavitve finančne participacije je odvisna tudi od dejavnosti podjetja. Van Den Bulckova (1999, 37–38) opozarja, da bi morala biti finančna participacija zaposlenih bolj uveljavljena v finančnem in storitvenem sektorju ter v visoko tehnoloških podjetjih in podjetjih informacijske tehnologije, ki so močno odvisna od znanja in motivacije visoko usposobljenih kadrov. Pomanjkanje takšnih specifično usposobljenih strokovnjakov na trgu dela spodbuja podjetja, da med sabo tekmujejo tudi na podlagi politike nagrajevanja, ki vključuje finančno participacijo zaposlenih in v tem pogledu zadovoljuje zahteve svojih zaposlenih.

Poutsma (2001, 23) navaja, da so glavni razlogi za uveljavitev finančne participacije zaposlenih najpogosteje povezani z namenom izboljšanja motivacije in produktivnosti. Sprememba sistema fiksnih plač, ki so neodvisne od prispevka posameznika, in premik k sistemu, ki zagotavlja večjo povezanost dohodka z uspešnostjo podjetja, vodi k večji pripadnosti, zmanjšuje absentizem in fluktuacijo, povečuje se vlaganje v človeški kapital, ki ga podjetje potrebuje, in zmanjšuje število konfliktov v okviru podjetja. Kolektivna finančna participacija izboljša tudi timsko delo in sodelovanje, kar v povezavi z večjo pripadnostjo pospešuje napredek, kakovost proizvodov in način organizacije dela. Poutsma (2001, 29) prav tako meni, da finančna participacija zaposlenih vpliva na njihov odnos do podjetja in dela ter na njihovo vedenje. Z uvajanjem finančne participacije je pričakovati, da se zaposleni, ki sodelujejo v programu lastništva, vidijo kot podjetnike in se bolj osredotočajo na interes organizacije. Finančne nagrade, ki jih prinaša zaposlenim lastništvo, pa vplivajo na povečanje njihovega zadovoljstva.

Finančna participacija ni le pomemben instrument izboljševanja motiviranosti zaposlenih in povečevanja njihove lojalnosti podjetju, ampak je tudi pomemben element v procesu moderniziranja organizacijskega dela. Zelena listina Evropske komisije z naslovom »Partnership for a new organisation at work« izpostavlja potencialno vlogo participiranja zaposlenih pri dobičku in pri rezultatih podjetja na podlagi posodobitve organizacije dela, ustvarjanje dragocenega prispevka h konkurenčnosti evropskih podjetij, izpopolnitvi kakovosti delovnega življenja ter k uporabnosti delovne sile. Pospeševanje identificiranja zaposlenih s podjetjem, v katerem so zaposleni, in njihova vključenost v dejavnosti podjetja omogoča finančni participaciji zaposlenih, da odigra pomembno vlogo pri posodobitvi organizacije dela in pri dodeljevanju večje odgovornosti zaposlenim. Podjetja pa imajo po podatkih raziskav (v Debeljak 2005, 14) naslednje tri bistvene cilje pri uvajanju finančne participacije: spodbuditi zaposlene, da se bolj zanimajo za poslovno uspešnost podjetja, v katerem so zaposleni, spodbuditi zavest med zaposlenimi, da pripadajo istemu podjetju in si delijo skupne cilje, ter povečati usklajenost ciljev zaposlenih s cilji lastnikov podjetij.

#### 4.9 Kadrovski ukrepi združitve

Zaradi različne organiziranosti v zavarovalnicah bo vsekakor nujno treba spremeniti organizacijsko strukturo, kar bo nedvomno pripeljalo do spremembe števila sektorjev, do ukinitve določenih visoko ovrednotenih delovnih mest, oblikovana bodo nova delovna mesta, ki bodo obsegala določen del starih nalog ter delno nove delovne naloge, prišlo bo do preoblikovanja oddelkov in načina dela ter s tem posledično do presežka zaposlenih,<sup>7</sup> saj bo cilj prenove poslovnih funkcij doseganje prihrankov in znižanje vseh stroškov. V preteklosti zavarovalnice (še posebej to velja za Slovenico) s stališča obvladovanja stroškov niso mogle dosegati takšnih učinkov ekonomije obsega kakor na primer velike zavarovalnice.<sup>8</sup>

Z optimizacijo poslovnih procesov bo združena zavarovalnica poskušala znižati stroške oziroma povečati dodano vrednost na zaposlenega. Eden izmed kazalcev, ki zavarovalnici omogoča tudi primerjavo s tekmeci, je prav produktivnost. Seveda produktivnost še zdaleč ne more biti edino merilo, ki ga za oceno svoje uspešnosti uporablja zavarovalnica, vendar pa lahko opozarja na določene pomanjkljivosti.

Žal bo cena te optimizacije in racionalizacije stroškov visoka: nekaj sto ljudi se bo zanesljivo znašlo na seznamu presežnih delavcev takoj v začetku leta 2007 (po enoletnem moratoriju).

Med problemi prevzemov in združitve, ki lahko postanejo vzroki za njihovo neuspešnost, je zanesljivo tudi slabo izvedena poprevzemna integracija. Ta faza je v procesu strategije prevzemanja zelo pomembna, ker ima opravka z ljudmi. Če ti niso zadovoljni s svojo novo vlogo, lahko zapustijo podjetje. Nevarnost je, da ga zapusti najboljše osebje. Glede na to nas pravo delo torej še le čaka. Sam akt formalne združitve ne pomeni ničesar, če ne bomo uspeli v tej fazi, po registraciji »nove« družbe.

Velik korak naprej v primerjavi z letom 2000 in prvim poskusom združitve zavarovalnic smo naredili, saj je združitev v formalnem smislu uspela, medtem ko bo združitev dveh kultur oz. integracija dveh družb, ki mora biti kar se da hitra, da bi se uresničili zadani cilji, težka naloga skupnega vodstva nove zavarovalnice. Vodstvo mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse vidike sprememb, ki jih je mogoče predvideti.

#### 4.10 Orodja zaposlenih v organizaciji

S procesom privatizacije je večina slovenskih podjetij dobila svoje lastnike. Skrb za dobro poslovanje podjetij je prešla iz rok delavcev v roke lastnikov. Le ti imenujejo upravo, ki naj bi skrbela za uresničitev pričakovanj, ki jih imajo lastniki do podjetja. Za dolgoročno uresničevanje ciljev pa ni dovolj samo imenovanje uprave. Srce in bogastvo podjetja so tudi vsi zaposleni in kot taki s svojim delom in obnašanjem močno vplivajo na uspešnost poslovanja. Že v zgodnjem kapitalizmu so prepoznali različne načine, s katerimi je mogoče stimulirati zaposlene. Eden izmed uspešnejših načinov stimulacije vseh zaposlenih je možnost upravljanja. Skozi zgodovinski razvoj so se razvile različne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju. Začetne doktrine niso delavcem pripisovale nobene upravljalvske vloge. Kasneje pa so se razvili celo družbeni sistemi, ki

<sup>7</sup> Špekulira se celo o 200–300 presežnih delavcev.

<sup>8</sup> Zavarovalnica Triglav ima manj kot 25 % delež obratovalnih stroškov v primerjavi s fakturirano premijo.

so temeljili na upravljanju delavcev s podjetji. Tudi sami smo bili nekdanj priče takemu sistemu na naših tleh.

V Evropi sta se danes uveljavila predvsem dva modela delavskega soupravljanja: »švedski model« in »nemški model«. Po švedskem modelu sodelujejo delavci v procesu soupravljanja preko sindikatov, zato temu načinu pravimo tudi »enotni sistem«, saj delavska predstavništva zastopajo tako interese delavcev v pogajanjih proti podjetju kot tudi skupne interese delavcev in podjetja. Nemški model pa predvideva participacijo delavcev preko posebnih delavskih predstavništev, ki imajo zgolj nalogo sodelovanja delavcev pri soupravljanju podjetij.

Čeprav so časi, ko naj bi pri nas s podjetji v celoti upravljali delavci, že davno mimo, pa imajo delavci še vedno možnosti, da v omejeni obliki še naprej sodelujejo pri upravljanju. Osnovni dokument, ki ureja to področje, je Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Zakon predvideva več oblik sodelovanja, in sicer preko sveta delavcev, zbora delavcev, predstavnikov delavcev v nadzornih organih družbe in delavskega direktorja. Nobena od naštetih možnosti ni zavezujoča za delavce, pač pa je to osnovna pravica delavcev. Za razliko od sindikata, ki se z družbo pogaja za tem boljše »prodajo« delovne sile in kot tak deluje na »konfliktnem področju« med delavci in podjetjem, pa poskuša svet delavcev z upravo tvorno sodelovati pri upravljanju družbe na področjih, ki so v skupnem interesu delavcev in družbe. Medtem ko je glavna vsebina sindikalnega dela pogajanje o plači in drugih pogojih »kupoprodaje delovne sile«, pa je vsebina dela sveta delavcev usmerjena k organizaciji dela in poslovanja za doseganje boljše poslovne uspešnosti. Primer takih področij dela so: kadrovanje, izobraževanje zaposlenih, izvajanje in organizacija varnosti pri delu, določene statusne spremembe podjetja itd. V Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju so določena minimalna področja delovanja sveta delavcev, lahko pa so ta področja in obseg še širše in natančneje določena v participacijskem dogovoru med svetom delavcev in podjetjem.

#### ***4.10.1 Svet delavcev***

Svet delavcev se v imenu zaposlenih vključuje v vse procese poslovnega odločanja v podjetju, pri čemer sicer ne prevzame pristojnosti in odgovornosti uprave za vodenje poslov, temveč se v vodenje poslov le bolj ali manj intenzivno vključuje. Intenzivnost sveta delavcev pri tem pa je odvisna predvsem od interesa zaposlenih za sodelovanje pri urejanju določene problematike v podjetju ter od obsega informacij in znanja članov sveta delavcev.

Slovenski model sodelovanja delavcev pri upravljanju je svet delavskega predstavništva v podjetju, ki zastopa interese vseh delavcev v procesih poslovnega odločanja. Skratka, svet delavcev mora svojim sodelavcem omogočiti, da lahko preko njega uveljavijo svoj vpliv na najpomembnejše poslovne odločitve in na dvig kakovosti delovnega življenja v podjetju. Moč in učinkovitost sveta delavcev je torej odvisna predvsem od njegove prepoznavnosti v podjetju ter od ugleda in podpore, ki jo uživa pri svojih sodelavcih. Če svet delavcev ne zna pritegniti pozornosti svojih sodelavcev, ga bodo zelo težko upoštevali tudi drugi, zlasti vodstvo in strokovne službe v podjetju. Seveda pa mora takšno vlogo vsak svet delavcev nenehno potrjevati tudi v praksi, z uveljavljanjem partnerskih odnosov in s krepitvijo zaupanja v svoje delo tako pri vodstvu kot pri sodelavcih. Predvsem slednjim mora z učinkovitim vsestranskim komuniciranjem omogočiti kakovostno in pravočasno obveščeno ter sodelovanje pri sooblikovanju vseh najpomembnejših poslovnih odločitev v podjetju.

Po drugi strani mora delodajalec svet delavcev obveščati praktično o vseh vprašanih, ki se nanašajo na splošni gospodarski položaj panoge, na gospodarski položaj in cilje podjetja ter na stanje proizvodnje in prodaje. Še posebej je izpostavljena dolžnost delodajalca, da svet delavcev pravočasno obvešča o vseh nameravanih spremembah svoje dejavnosti, o morebitnem zmanjšanju gospodarske dejavnosti, o spremembah v organizaciji proizvodnje, o spremembah tehnologije in o letnem obračunu ter letnem poročilu. V primeru nespoštovanja obveznosti do pravočasnega obveščanja v navedenih primerih pa ima svet delavcev pravico s sklepom zadržati obravnavane odločitve delodajalca in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora. Še več, delodajalec mora v osmih dneh pridobiti celo soglasje sveta delavcev, če imajo odločitve o spremembi in zmanjšanju gospodarske dejavnosti ter odločitve o spremembi organizacije in tehnologije za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev po predpisih o delovnih razmerjih.

Marsikje se sveti delavcev prav gotovo ne zavedajo prave vloge, ki bi jo morali imeti pri oblikovanju sistema dela in izdelavi sistemizacij. Mogoče pa je ta naloga razumljena preveč formalistično, mehanično, površno. Dejstvo je, da je s participativnim sooblikovanjem sistemizacije dana velika možnost postavljanja ureditve dela, definiranja pogojev dela, uokvirjenja humanizacije dela, vgrajevanje človekove ustvarjalne vloge v proces, s tem pa tudi njegova možnost razvoja in motivacije za delo. V tem je možno tudi zbliževanje uveljavitve hotenj in želja zaposlenih delavcev v sodobnih načinih managerskega vodenja.

Svet delavcev v obravnavanem primeru Adriatica Slovenice je v novi združeni fazi delovanja sestavljen iz 36 članov od tega 9 namestnikov članov. V začetku leta 2006 se je svet delavcev Adriatica Slovenice moral združiti iz nekdanjih svetov delavcev v skupnega. Ta prestop je optimistično prilagojen rešitvam bodočih problematik v okviru integracije same organizacije. Vodenje nove družbe Adriatic Slovenia je bilo prepuščeno v pretežnem delu stari posadki vodenja Adriatica, d. d. V principu zaradi dobrih medsebojnih odnosov nekdanjih organov znotraj bivšega Adriatica, torej uprave in sveta delavcev, bo zagotovo botroval ustvarjanju v čim krajšem času in predvsem s čim manj stranskimi odločitvami ustrezno pot do uspeha družbe.

V Adriaticu Slovenici sta uprava in svet delavcev na podlagi predhodnega Adriaticovega dogovora sklenila participacijski dogovor. S tem je bilo zagotovljeno delo sveta delavcev na višji ravni. Nenazadnje pa imamo delavci tudi svoje predstavnike v nadzornem svetu Adriatica Slovenice, kar tri predstavnike v devetčlanskem nadzornem svetu imenuje svet delavcev.

#### **4.10.2 Sindikat**

Sindikati so interesna združenja, ki so osredotočena na zaščito in izboljševanje gospodarskega, socialnega in tudi političnega položaja delojemalcev. Primarni vzrok sindikaliziranja zaposlenih je njihov ekonomski interes, saj si s kolektivnim, organiziranim nastopom zagotavljajo boljšo pogajalsko pozicijo pri definiranju pogojev menjave, ki poteka med delodajalci in delojemalci. Ključna metoda sindikalnega delovanja, ki je implicitno ali eksplicitno prisotna v tej menjavi, je stavka – možnost sankcioniranja delodajalca z začasnimi organiziranimi umiki delovne sile iz proizvodnje.



V nasprotju z razširjenim prepričanjem, da članstvo sindikatov najbolj narašča v obdobjih gospodarskih kriz, ko zaposleni najbolj potrebujejo zaščito, kažejo primerjave dolgoročnih gibanj sindikalnega članstva, da prav v obdobju gospodarskih kriz sindikati najbolj izgubljajo članstvo. Ta evidenca na grobo potrjuje domnevo nekaterih teorij, po katerih se zaposleni raje odločajo za vključitev v sindikate v pogojih gospodarske rasti, saj je v času rasti razmerje med stroški (članarina, nevarnost izgube delovnih mest) in koristi včlanitve v sindikate (višje plače, večja varnost zaposlitve) za zaposlene najugodnejše.

V Adriaticu Slovenici delujejo štiri sindikati pod okriljem sindikalne konfederacije. Taka struktura je nekako podedovana iz nekdanjih družb Adriatic, d. d. in Slovenica, d. d. V Adriaticu, d. d. je deloval en sindikat, znotraj katerega so bili člani strukturirani po predstavnih posamezne enote. Slovenica, d. d. je imela nekoliko različno in morda v določenih pogledih kompleksno strukturo sindikata. V Slovenici, d. d. so obstajali trije samostojni sindikati, ki so med seboj tesno sodelovali. Ustanovljeni so bili Sindikat Filiala Koper, Sindikat Filiala Ljubljana in Sindikat Filiala Nova Gorica. V pogajanjih je taka struktura pomenila privolitev oz. podpis vseh treh sindikatov za doseg določenih sprememb v organizaciji.

Vsekakor je sindikalna konfederacija Adriatica Slovenice v pogajanjih z upravo zelo dobro usposobljena. Naj omenim, da so se sindikati v bivši Slovenici, d. d. leta 2003 »borili« z upravo v zvezi z viškom zaposlenih v družbi Slovenica. V takratnem obdobju glede na razmere in veter, ki je pihal v Slovenici, d. d. so dosegli pohvale vredne rešitve. Na žalost je prišlo do manjšega števila viškov delovnih mest, vendar manj, kot jih je uprava prvotno najavila. Kljub temu so zaposleni, ki so morali zapustiti Slovenico, dobili izplačano višjo odpravnino, kot je to bilo določeno v zakonu in kolektivni pogodbi. S strani Adriatica, d. d. pa je znotraj sindikata veliko odločnih in izkušenih zaposlenih, ki so v preteklih letih uspeli zagotoviti pravice vseh zaposlenih.

Ob združitvi se je število delavcev v družbi povečalo, kar pomeni, da bo sindikat ob enotnem delovanju v času kolektivnih pogajanj ustvaril večji pritisk na upravo. Pomemben korak je bil ustanovitev sindikalne konfederacije Adriatica Slovenice. V taki strukturi so posamezni sindikati znotraj konfederacije obdržali svoj status samostojnega sindikata, kar pomeni, da ima posamezen sindikat pravico izražanja mnenj za posamezen del zaposlenih bivšega Adriatica in Slovenice ter znotraj bivše Slovenice tudi po nekdanjih filialah Slovenice.

Morda se bo taka organizacija sindikata obrnila proti zaposlenim zaradi različnih interesov in konfliktov med zaposlenimi. Ne smemo pozabiti, da ima nova družba Adriatic Slovenica dolgo zgodovino dogodkov, ki so morda načeli skupni jezik zaposlenih. Preskok določenih interesov z obeh strani zaposlenih bo omogočil ustrezno diplomacijo do uprave Adriatica Slovenice.

#### **4.11 Prihodnost zaposlenih**

Trenutno je prihodnost zaposlenih v pretežnem delu nejasna. Dejstvo je, da lahko zaradi zakona o delovnih razmerjih v nekdanji Slovenici predvidevamo stagnacijo odpovedi zaposlenih za eno leto od prevzema oziroma pripojitve. Torej se ob pogoju nespremenjene kolektivne pogodbe predvideva, da bodo tektonski kadrovski premiki zatresli v začetku prihodnjega leta (2007).

Poleg glavnega projekta Pripos je v zagonu še projekt reorganizacije in optimizacije delovnih mest. Slednji bo predvidoma do septembra ugotovil dejansko pričakovane

odpovedi delovnih mest, čeprav naj bi po besedah uprave izpolnitev zadanih ciljev zmanjšala možnost kakršnekoli odpovedi.

Zaposlenim v Adriaticu Slovenici bo dolgoročno gledano zagotovljena ustrezna socialno-ekonomska varnost zaposlitve. Nova organizacija izvaja prve korake – temelje za oblikovanje poslovno-humanega vzdušja med zaposlenimi, čeprav zaradi bolečega in občutljivega obdobja večina zaposlenih tega ne občuti. Zaključek tranzicije združitve je predviden za leto 2009, ko bodo vse operacije in strukture družbe delovale celovito in enotno. Težko je od začetka pa do konca tranzicije predvidevati, kam bo zašla skupna zamisel družbe. Menim, da bodo na uspeh družbe s svojimi strateškimi odločitvami v veliki meri vplivali kapitalski lastniki družbe. Špekulativno se šepeta o oddelitvi življenjskega dela zavarovanj, o oddelitvi zdravstvenih zavarovanj, o že večkrat omenjeni združitvi v drugi zavarovalniški steber med Adriatic Slovenico, Zavarovalnico Maribor in njeno povezavo v Tilii ter najbolj pomembno Pozavarovalnico Sava. Vse te govorice lahko z uresničitvijo ene ali vseh govoric privedejo že zagotovljeno prihodnost zaposlenih v nasprotje s pričakovano realnostjo.

Kaj načrtuje dolgoročna prihodnost za družbo Adriatic Slovenica, je verjetno skrivnost še samih akterjev združitve. Trendi poslovanja organizacij v preostali Evropi in svetu so zelo nepredvidljivi, morda zaradi globalizacije ali kapitalistične miselnosti. Kakršnekoli že bodo strateške odločitve lastnikov, sem prepričan, da bo v obdobju naslednjih petih let kot posledica izpolnitve raznih scenarijev zagotovljena tudi socialno-ekonomska varnost zaposlenih v Adriaticu Slovenici.

## 5 CILJI IN PRIČAKOVANJA NOVE DRUŽBE

Po izjavi predsednika uprave v raznih medijih je končana pripojitev pomemben korak v razvoju zavarovalništva, nova zavarovalnica pa bo v prihodnjih letih utrjevala položaj druge kompozitne zavarovalnice v državi in povečala svojo prednost pred Zavarovalnico Maribor.

Kot že rečeno, je predsednik uprave Dušan Novak med glavne razloge za združitev poleg občutne krepitve tržnega položaja uvrstil tudi sinergijske učinke znižanja obsega osnovnih sredstev, povečanja obsega poslovanja ter zmanjševanje stroškov poslovanja. Namen združitve je v prvi vrsti pogojen z večjo utrditvijo zavarovalnice na slovenskem trgu in z željo po uspešnem prodoru na tuje trge. Položaj posamezne zavarovalnice na trgu je silil nujno k stagnaciji položaja ali celo k dekadenci posamezne zavarovalnice. Verjetno je odločitev skupne zavarovalnice sad ustreznih strateških usmeritev večinskega lastnika, je dobro in dolgoročno premišljena. Po besedah uprave naj bi nova zavarovalnica že v letu 2006 dosegla 17 % delež na trgu, kar pomeni v obsegu skupne premije dobrih 55 milijard tolarjev. V naslednjih štirih letih uprava načrtuje povečanje prihodkov iz naslova sklenjenih bruto premij z lanskimi skupnimi 48 milijard tolarjev na skoraj 75 milijard ob koncu leta 2009. V tem času naj bi se čisti dobiček iz poslovanja povečal z lanskimi 1,65 milijard na skoraj pet milijard tolarjev.

Med najpomembnejšimi letošnjimi kratkoročnimi projekti Adriatica Slovenice je Novak izpostavil ureditev elektronske evidence podatkov o zavarovancih, prenovo informacijske infrastrukture ter uvedbo elektronskega arhiviranja poslovne dokumentacije.

Na spletni strani Adriatica Slovenice je opredeljena vizija družbe, ki »temelji na etičnem in profesionalnem načelu, v osrčju katere postavljajmo aktivnosti zavarovanja, se uspešno in učinkovito razvijamo in rastemo ter stremimo po odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah za varen jutri zavarovancev ter zaposlenih in delničarjev«.



## 6 POMEN ZDRUŽITVE ZAVAROVALNICE V OKOLJU

V primeru uspešne zgodbe o združitvi bo ta uspeh najbolje sprejet pri vseh zaposlenih, ki jih družba šteje kar 1131, kar jo uvršča med večje družbe. Nastop Adriatica, d. d. v okolju je v preteklih letih dobro zaznamoval z različnimi medijskimi vključitvami, s pomočjo sponzorstva raznih prireditev ali donacijami sredstev raznim ustanovam. Slovenica je ravno tako sponzorirala razne aktivnosti športnikov ter kot Adriatic regionalno vplivala na ustanove preko filial oz. poslovnih enot z različnimi donacijami, kar je pripomoglo k njeni boljši prepoznavnosti na trgu in k zaupanju zavarovancev.

Obenem pomen same združitve odpira pot v uravnoteženo distribucijo slovenskega zavarovalniškega trga, vendar je položaj Zavarovalnice Triglav, d. d. dominanten (cca 60 odstotkov trga) in tak trend pričakujemo tudi v naslednjih letih. Kljub temu bodo posledice te združitve v okolju najbolj občutili večji zavarovanci. Z združitvijo je sočasno v zavarovalništvu izginil en akter. Okolje ponudbe za zavarovance je tako z novo skupno zavarovalnico Adriatic Slovenica, d. d. morda prikrajšan za ceno storitev, ki sta posamezno Adriatic in Slovenica skupaj z ostalimi zavarovalnicami ponujali in ustvarjali z zakonom konkurence, povpraševanja in ponudbe.

Najpomembnejši partner Adriatica Slovenice so posamezniki, fizične osebe in družine, ki predstavljajo 85 odstotkov portfelja. Razporeditev take strukture portfelja zagotavlja varnost dolgoročnega poslovanja zavarovalnice, vendar pogojeno s konstantno ustreznim servisiranjem omenjenih strank tudi s pomočjo vlaganja v regionalno okolje. Pravne osebe, kot že rečeno, so zaradi sile oblikovanja nove zavarovalnice morda izgubile delček možnosti oblikovanja cen storitev. Ker je slovenski trg z dvema milijonoma prebivalcev majhen za tako koncentracijo zavarovalnic vprašljiv, je morda teoretična združitve zavarovalnic v dva stebra najbolj optimalno razmerje za ustvarjanje zdravega razmerja cene storitev s ponudbo in povpraševanjem. Tovrstni primer združitve prinaša v Slovenijo prve korake sprememb v okolju gospodarstva, ki so v drugih panogah že na velikem pohodu. Vse to bo prispevalo k zadovoljevanju strank in utrjevanju položaja gospodarstva v Sloveniji. Pri tem se verjetno večina Slovencev strinja s tako politiko, ampak ne na račun zaposlenih – prebivalstva Slovenije.

V raznih panogah smo že bili priča in tudi bomo velikim združitvam podjetij. V večini je združitve predpogoj za širitev oziroma nastop na tujih trgih. Ravno tako je Adriatic Slovenica v svoji dolgoročni viziji vključila tudi aktivnejše nastope na tujih trgih, predvsem v sosednjih državah.

Regionalna združitve Adriatica Slovenice vzbujajo skrb glede povišanja dodatne brezposelnosti, a po drugi strani spodbujajo kakovosten razvoj zavarovalništva. S časom se med člani okolja ustvari odnos, ki nagrajuje oz. kaznuje, še posebej v storitvenih panogah, kjer je ključnega pomena zgled in predstavitev podjetij. Adriatic Slovenica je pričela z izgradnjo svojega položaja v okolju šele v začetku leta 2006, vendar ji je zaradi zgodovinske prepoznavnosti nekdanjih zavarovalnic že utrjena pot nove zavarovalnice kot aktivnega člana slovenskega okolja na različnih področjih izven samega zavarovalništva.



## 7 ZAKLJUČEK

V svetu in predvsem Evropi je pojav združevanja podjetij že nekaj let aktualen. Slovenija je še razmeroma mlada država, vendar z vidika gospodarstva sledi svetovnim in evropskim trendom. Verjetno lahko take razmere pripišemo članstvu Slovenije v Evropski uniji, regionalnemu položaju v Sredozemlju in politiki ter kulturi Slovencev. V Sloveniji pojav združevanja podjetij ni novost, saj smo bili v zadnjih letih priča kar nekaj tudi medijsko odmevnim povezovanjem in združitvam družb. Nazadnje se je v začetku leta 2006 kot svojevrsten prvenec pojavil primer združitve zavarovalnic Adriatic, d. d. in Slovenica, d. d. v novo zavarovalniško družbo Adriatic Slovenica.

V diplomski nalogi je obravnavan potek združitve zavarovalnic Adriatic, d. d. in Slovenica, d. d., ki je bila v svoji zgodovini nastanka skupne družbe že oblegana z raznimi neuspešnimi dogodki – propad združitve leta 2003. Združitev je bila vse do konca leta 2005 označena kot negotova, a je bila nova, na osnovi združitve nastala družba vendarle 29. 12. 2005 vpisana v Sodni register podjetij. Kot nekdanji zaposleni zavarovalnice Slovenica, d. d. in sedanji delavec Adriatica Slovenice, d. d. sem preučil primer združitve zavarovalnice z vidika zaposlenih. V začetnem delu naloge so podana ključna spoznanja o zgodovini in procesu združitve zavarovalnice Adriatic Slovenica, d. d. ter v nadaljevanju preučitev sinergijskih učinkov, integracija, komunikacija in kultura podjetja. Poudarjen je pomen zaposlenih in vodstva v izpeljavi integracije za kasnejše uspešno poslovanje enovite nove družbe.

Obravnava kadrovskega vidika združitve zavarovalnic je bila dosežena s pomočjo razne literature s področja združevanja in ravnanja z ljudmi ter spoznanj, ki sem jih kot zaposleni občutil v šest let trajajočem postopku združevanja obeh družb. Slednji so najbolj pripomogli k oblikovanju raziskovalnega dela, saj so doživljanja zaposlenih podana iz »prve roke«.

V na novo nastali organizaciji Adriatic Slovenica se spremembam ni več mogoče izogniti, lahko jih le bolj ali manj dobro obvladujemo. Dolga pot do ustanovitve nove družbe je pripomogla k preoblikovanju kulture obeh zavarovalnic. Negotovost med zaposlenimi in tudi vodstvo na račun združitve je dodobra načelo motivacije kolektiva. Za večino zaposlenih lahko poenotimo skupno frazo v vezi z združitvijo, ki bi se glasila »končno opravljen formalni del združitve«. Skrajni čas je bil za odločno potezo lastnika glede združitve, kajti posledice tako dolgega združevanja so pričele povzročati hude težave za prihodnost obeh nekdanjih družb.

Pomembno je omeniti, da se v ozadju pogumne poteze Adriatica in Slovenice oblikujejo čustva ljudi, ki že vrsto let predano in lojalno služijo svoji družbi. V času integracije lahko zaposleni dokaj hitro občutijo zahrbtnost podjetja, ki so mu posvetili del svojega življenja. Doživljanja ob kadrovske združitvi zaposlenih se z različnih vidikov močno razlikujejo. Mlajši zaposleni morda posledice združevanja doživljajo v manj tragični obliki kot starejše osebe. Glavni vzrok vidim v perspektivi in optimizmu mladih do prihodnosti. V vsaki organizaciji so za vzor novim mladim prihodom bili starejši izkušeni delavci. Združitev je morda ustvarila začasno, a vendarle pomembno novo obliko vzdušja, ki ob nepravilnih odločitvah uprave privede do kroničnega negativnega vzdušja med vrstami zaposlenih.

Čustva so le del zgodbe Adriatica Slovenice. Pripojitev Slovenice k Adriaticu je logičen rezultat, ki je bil dosežen z velikim naporom večinskega lastnika obeh zavarovalnic s ciljem večje kapitalske moči, večjega trga in s tem večje varnosti tako za družbo kot za njene delničarje ter posredno tudi večje zanesljivosti v očeh

zavarovancev, ki jim lahko nudimo večjo izbiro kakovostnejših produktov in boljšo dostopnost do naših storitev. Racionalizacija poslovanja, ki bo prinesla manjšo obremenitev premije s stroški, ter vse ostalo, kar prinaša pričakovana sinergija (predvidoma 2,5 milijard tolarjev v naslednjem triletnem obdobju), zagotavlja tudi ustrezen donos kapitalu. Vse to omogoča tudi učinkovit, konkurenčen nastop tako na domačem kot na tujih zavarovalnih trgih.

S tega vidika je bilo vredno vztrajati, saj so se pogovori o združitvi zavarovalnic vlekli dolgih šest let. Na prvi pogled je vidno, da je taka rešitev koristna prav za vse udeležence.

V prijetno zgodbo o združitvi je, žal, treba vključiti tudi primer propada zamisli o ustanovitvi nove, močne in do zaposlenih prijazne družbe, v kateri bi imeli vsi korist. Iz izkušenj vemo, da taka preoblikovanja nujno vodijo do reorganizacije poslovanja in presežka zaposlenih, kar bo v družbo prineslo nemir in nezadovoljstvo. Prav tukaj tiči prva past v združeni zavarovalnici, saj sama formalna združitev ne pomeni ničesar, če ni tudi uspešna. Lahko se pojavijo odpori do načrtovanih sprememb. Če »združitev dveh kultur« ni opravljena pravilno, obstaja možnost ločitve zaposlenih na dva tabora, in če bi se preveč osredotočili samo na nas in naše probleme, tudi možnost, da »pozabimo« na našega zavarovanca, kar bi verjetno pomenilo tudi njegovo izgubo in bi peljalo našo novo in obetavno družbo v propad. Na ta način bi se zgodba o uspehu končala in začel bi se boj za preživetje.

Tukaj je bistvena vloga managementa, ki mora zaznati pasti in se pravočasno pripraviti ter hitro ukrepati. Treba je uspešno speljati integracijo dveh različnih kultur in v tej osredotočenosti ne smemo pozabiti na našega zavarovanca. Prav tako je treba v tem iskanju sinergije stroškov najti pravo mero, saj obstaja nevarnost, da bi s ciljem višanja učinkovitosti in maksimalnega zmanjševanja stroškov dolgoročno onemogočili rast, kar bi bilo za novo družbo pogubno.

Zaposleni se v tem »vrtljaku« zavedajo, da bo lastnik zaradi visokih stroškov, ki jih prinaša združitev, zahteval takojšnjo racionalizacijo stroškov in doseganje dobrih poslovnih rezultatov kot dokaz, da je bila združitev opravičena in da bo prinesla pričakovano sinergijo, kar jim obenem povzroča skrbi. Tega pa, žal, v kratkem času ni mogoče doseči brez drastičnega zmanjšanja števila delovnih mest ali brez poseganja v »plačilno listo«, saj je znano, da to v največji meri obremenjuje »postavko stroškov«. Osredotočanje na take kratkoročne cilje lahko družbo pelje v katastrofo, saj ji onemogoča rast, zaradi nezadovoljstva in preobremenjenosti osebja pa lahko pride do upada kakovosti storitev in posledično do velike možnosti prebega najboljšega osebja, s tem pa kasneje tudi do izgube večjega števila zavarovancev. Ustrezna predstavitev in dolgoročna vizija podjetja pripomoreta k lažjemu doživljanju združitve in integracije zaposlenih.

V novi družbi je preskok težave in pomen združitve ter integracije vprašljiv, dokler se vodstvo – managerji ne osredotočijo na ljudi v enaki, če ne še večji meri kot donosu kapitala kot posledice združitvene poteze. Značilno je, da negotovost, nepredvidljivost dogodkov in nerazumevanje nadrejenih neizbežno vodi k upadanju vzdušja med kolektivom. Nastop stresa in napetosti je v taki situaciji samoumevno. Zaposleni za učinkovito opravljanje svojih dolžnosti v večini primerov potrebujejo napotke, smer, cilje in predvsem ob združevanju podjetij čim bolj natančno in korektno napoved srednjeročnih dogodkov, ki si bodo sledili zaradi združitve.

V slovenskih podjetjih ni sposobnost ali želja prikazati potek srednjeročnih dogodkov v podjetju. Ravno tako Adriatic Slovenica ne razkriva bodočega poteka in faz



združevanja. Največjo negotovost in obenem stres pri vseh zaposlenih povzroča prav slabo informiranje in komuniciranje o poteku same združitve s strani vodstva. Morda vzrok tiči v prepričanju, da se ob uradni razglasitvi negativnih novic za zaposlene ustvari paniko in nemire, kar je kratkoročno gledano tudi res. Ampak takemu podjetju preti veliko bolj nevarna situacija kot kratkoročni nemiri in napetosti, kajti ob prikrivanju, nekorektni predstavitvi dogodkov, nestrokovnosti, napačni interpretaciji vzdušja kolektiva zaposlenih in neprimerne vlaganja v zaposlene ustvarjajo odlične pogoje za nastanek kronične dekonstruktivne kulture podjetja, ki negativno vpliva na pripadnost tudi najbolj pozitivno naravnane delavca. V obdobju združevanja je še posebej pomembno vlagati v zaposlene, saj so zaposleni gonilo podjetja in ne dobiček, kot menijo v nekaterih krogih managerjev.

Kadrovskega vidika, ki vključuje odnos do zaposlenih, ob združitvi družb ni dobro zanemarjati. Z raziskovalno nalogo sem skušal opredeliti kadrovske vidik pri združitvi zavarovalnic Adriatic, d. d. in Slovenica, d. d. ter poudariti njegovo pomembnost za uspeh nove družbe Adriatica Slovenica.

Znan pregovor pravi: »Spomni se ljudi, ki jih srečaš na poti do uspeha, ker bodo isti na poti do neuspeha.« Misel pregovora za managerje bi opredelil v frazi »upoštevajte zaposlene kot ljudi zato, da ljudje postanejo zaposleni«.



## LITERATURA

- Adriatic, d. d. 2005. *Letno poročilo Adriatica za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Adriatic, d. d.
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Debeljak, Žiga. 2005. Finančna participacija zaposlenih kot priložnost, ki potrebuje davčne vzpodbude. [Http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/2005-11-15/financna-participacija-zaposlenih.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/2005-11-15/financna-participacija-zaposlenih.pdf) (februar 2006).
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gaughan, Patrick A. 1999. *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. New York: Wiley.
- Gostiša, Mato. 1999. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: (teorija, predpisi, razlage, navodila, priporočila, obrazci, vzorci splošnih aktov)*. Kranj: Studio Participatis.
- Habech, Max M., Fritz Kroger in Michael Träm. 2000. *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
- Ivanjko, Šime. 1999. *ABC Zavarovalništvo: s praktični primeri*. Maribor: Kapital.
- Ivanjko, Šime in Marijan Kocbek. 1996. *Pravo družb. Statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list.
- Jančič, Zlatko. 2006. Razsvetljeni kapitalizem: pogled treh mislecev sodobnega menedžmenta. *Industrijska demokracija* 10 (2): 6.
- Kajič, Barbara. 2006. Komunikacije kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 10 (3): 17–20.
- Katrishen, Frances A. in Nicos A. Scordish. 1998. Economies of scale in services: a study of multinational insurers. *Journal of International Business Studies* 29 (2): 305–323.
- Mercer, David. 1999. *Future revolutions: a comprehensive guide to the third millennium*. London: Orion Business.
- Možina, Stane. 2001. Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija* 34 (6): 341–343.
- Poutsma, Erik. 2001. *Recent trends in employee financial participation in the Europe Union*. Luksmburg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities.

- Štiblar, Franjo. 2003. Zavarovalništvo Slovenije na poti v Evropsko unijo. *Gospodarska gibanja*, 352: 25–68.
- Svet delavcev. 2005. *Obrazložitev ekonomskih razlogov za združitev*. Interno gradivo, Slovenica, d. d.
- Slovenica, d. d. 2005. *Informacija o združevanju*. Interno gradivo, Slovenica, d. d.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Trauth, Thomas in Mike Barnshaw. 1999. *Life insurance: eill the urge to merge continue?* Zurich: Swiss Re Sigma.
- Van Den Bulcke, Francine. 1999. *A company perspective on financial participation in European Union: objectives and obstacles*. Bruselj: Research Center for Financial Participation (OFP).
- [www.adriatic.si](http://www.adriatic.si) (april 2006).
- [www.adriatic-slovenica.si](http://www.adriatic-slovenica.si) (april 2006).
- [www.dialogos.si](http://www.dialogos.si) (april 2006).
- [www.slovenica.si](http://www.slovenica.si) (31. 12. 2005).
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). *Uradni list RS* 29/94.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). *Uradni list RS* 42/93.