

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

REORGANIZACIJA ZAVAROVALNE  
DRUŽBE ZARADI ZDRUŽITVE

Robert Dagian

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec



## POVZETEK

Podjetja, ki doživljajo nagle spremembe v svojem delovanju, se lahko sprememb lotijo tudi s pomočjo reorganizacije. Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Z reorganizacijo in prenovno procesov skušamo podjetju omogočiti še večjo učinkovitost poslovanja ter bolj prilagodljivo organizacijsko strukturo. Posebej pomembno vlogo ima reorganizacija v pointegracijskih procesih kapitalskih povezav, saj se pojavi problem podvajanja procesov in struktur. V diplomski nalogi je opisan celoten proces reorganizacije zavarovalne družbe. Opravljena je analiza sprememb v družbi, opisane so težave, ki se pojavljajo v procesu združevanja in pri uveljavljanju sprememb v praksi. V zaključku naloge so prikazani rezultati reorganizacije in ugotovitve avtorja.

*Ključne besede:* reorganizacije, združitve, zavarovalništvo, organizacijska struktura, spremembe v podjetju

## SUMMARY

Companies, that they are experiencing quick changes in their activity, can undertake changes also with the help of reorganization. Reorganization means redoing, entering of changes. We try to make still larger efficiency of business and more variable organizational structure possible for company with reorganization and renovation of processes. Reorganization has separately important submission in post integration processes of capital connections, because problem of doubling of processes and structure appears. Entire process of reorganization of insurance company is described in diploma. Analysis of changes to company and problems that they occur in process and at enforcement of changes in practice is done. Result of reorganization and finding of author is showed in conclusion of task.

*Key words:* reorganization, mergers, insurance, organizational structure, modification in a company

**UDK:** 368:005.591.4(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Oprelitev organizacije .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Organizacijske strukture .....</b>	<b>5</b>
3.1	Oprelitev .....	5
3.2	Ravni organiziranosti .....	5
3.2.1	Makroorganiziranost .....	6
3.2.2	Mezorganiziranost .....	6
3.2.3	Mikroorganiziranost .....	7
3.3	Reorganizacija .....	8
<b>4</b>	<b>Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. ....</b>	<b>11</b>
4.1	Predstavitev družbe .....	11
4.2	Organizacijske oblike družbe .....	12
4.2.1	Makroorganiziranost .....	12
4.2.2	Mezorganiziranost .....	14
4.2.3	Mikroorganiziranost .....	14
4.3	Poslovni procesi .....	15
4.3.1	Temeljni procesi .....	16
4.3.2	Podporni procesi .....	18
4.3.3	Upravljaljski procesi .....	20
<b>5</b>	<b>Program ORG-AS.....</b>	<b>23</b>
5.1	Namen in cilji projekta .....	23
5.2	Organizacijska shema .....	24
5.3	Plan projekta .....	24
5.3.1	Navedba rezultatov programa .....	26
5.3.2	Finančni plan .....	26
5.3.3	Nadzor in poročanje .....	27
5.3.4	Plan rizičnih poti .....	27
<b>6</b>	<b>Analiza reorganizacije (spremembe v družbi) .....</b>	<b>29</b>
6.1	Organiziranost in procesi družbe .....	29
6.1.1	Centrala in poslovne enote (makro organiziranost) .....	29
6.1.2	Področja, sektorji in štabne službe (mezorganiziranost) .....	30
6.1.3	Sistematizacija in vrednotenje delovnih mest (mikroorganiziranost) .....	33
6.2	Hitrost in učinkovitost .....	34
6.3	Uvajanje sprememb v praksi .....	35
<b>7</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>

<b>Viri .....</b>	<b>41</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>43</b>

## PONAZORILA

Slika 4.1	Organigram Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.....	15
Slika 4.2	Poslovni procesi v Adriaticu Slovenici, zavarovalni družbi, d. d.....	16
Slika 4.3	Shema strateškega upravljanja.....	21
Tabela 5.1	Plan izvedbe.....	24
Tabela 5.2	Terminski plan.....	25
Tabela 5.3	Finančni plan projekta .....	26

## KRAJŠAVE

AS	Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., Koper
COS	Center za obdelavo strank
FM	Fakulteta za management Koper
IT	informacijska tehnologija
IS	informacijski sistem
ORG-AS	poenotenje in prenova poslovnih procesov, reorganizacija družbe, prenova sistematizacije in vrednotenje delovnih mest
OZP	obdelava zavarovalnih pogodb
RZP	reševanje zavarovalnih primerov
UP	Univerza na Primorskem
ZDR	Zakon o delovnih razmerij



## 1 UVOD

Globalizacija, hitre gospodarske spremembe in vse večja konkurenčnost silijo podjetja k večji fleksibilnosti pri poslovanju. Organizacija se mora stalno prilagajati tako notranjemu kot zunanjemu okolju. Posledica sprememb je torej potreba po spremembi organizacijskih struktur in procesov ter sistemov v organizaciji.

Procesi spreminjanja organizacije so vedno zelo kompleksni. Za obvladovanje organizacije je potrebnega veliko znanja in dobro poznavanje njenega delovanja. Vzrokov za preobrazbo organizacij je več. Posebej pomembno vlogo ima reorganizacija v pointegracijskih procesih kapitalskih povezav. V tej fazi so običajno značilne korenite spremembe, ki so namenjene doseganju opredeljenih sinergijskih učinkov. Ena izmed korenitih sprememb je tudi reorganizacija.

Vsaka organizacija, ki želi preživeti in istočasno uspešno poslovati ter s tem dosegati produktivnost, je prisiljena v razvijanje in odkrivanje novih možnosti za uspešno prilagajanje na nenehne spremembe.

Posledice prilagajanja organizacij na vse težje pogoje pri poslovanju so v zadnjem času prav gotovo prevzemi, nakupi in združitve, ki se odvijajo med gospodarskimi družbami. Zelo verjetno je, da bo vsak zaposleni prej ali slej doživel vsaj eno združitve, prevzem ali kaj podobnega. Razlog povezovanj med družbami je v povečanju dodane vrednosti na zaposlenega, doseganju sinergije, večjega tržnega deleža, večje konkurenčnosti ...

Ob združitvah se pojavi problem podvajanja procesov, struktur in sistemov, ki jih podedujemo iz predhodnih organizacij. Zaradi tega ni mogoče doseči načrtovanih velikih sinergijskih učinkov. Racionalizacija poslovnih procesov, organizacijske strukture in sistematizacije delovnih mest je le del postopka reorganizacije poslovanja organizacije. Cilji reorganizacije v zavarovalni družbi so: vzpostavitev posebnih pogojev za hitrejšo in celovitejšo izpolnitev potreb zavarovancev; uveljavitev procesnega razmišljanja in dela v družbi; postavitve organizacijske strukture na podlagi poenoteni in prenovljeni poslovnih procesov, kar bo skupaj z integriranim informacijskim sistemom kos jutrišnjim izzivom.

S spreminjanjem organizacije izkoriščamo prednosti in priložnosti ter hkrati odpravljamo pomanjkljivosti in grožnje, da bi obdržali in še povečali svoje konkurenčne prednosti.

Namen diplomske naloge je prikazati proces reorganizacije zavarovalne družbe Adriatic Slovenica, d. d., Koper kot posledice združitve dveh zavarovalnic. Predstavil bom novo strukturo družbe. Posebna pozornost bo namenjena opisu programa ORG-AS, katerega namen je uvesti procesno organizacijo dela, spremembe organiziranosti zavarovalnice ter prenoviti sistematizacijo delovnih mest, vse s ciljem postati konkurenčna in zavarovancem prijazna zavarovalnica. Celoten naziv programa ORG-

AS je: »Poenotenje in prenova poslovnih procesov, reorganizacija družbe, prenova sistematizacije in vrednotenje delovnih mest.« S programom želi vodstvo družbe uvesti procesno organiziranost dela, spremeniti organiziranost družbe ter prilagoditi sistemizacijo in vrednotenje delovnih mest novim delovnim pogojem. Novi sistem je začel veljati 1. aprila 2007.

Cilj diplomske naloge je analizirati rezultat reorganizacije obravnavane družbe. Podrobno bom analiziral stanje na posameznih ravneh organizacije. Zelo pomembna je tudi hitrost in učinkovitost reorganizacije, da bi čim prej prišlo do sinergijskih učinkov. Zato bom analiziral, ali je bila reorganizacija dovolj hitra ter predvsem, ali je bila tudi učinkovita. Prav tako bom preučil razlike med prejšnjo in sedanjo organizacijsko strukturo. Nenazadnje pa bom ugotavljal, ali so se spremembe, ki so rezultat reorganizacije, prijele tudi v praksi.

Za doseganje ciljev diplomske naloge sem predvidel teoretičen pristop, ki sloni na metodi analize in sinteze. Uporabljena je razpoložljiva literatura in viri, iz katerih so povzeta stališča, spoznanja in sklepi raznih avtorjev. Empirični del naloge zajema predstavitev družbe ter opis procesa in analizo procesa reorganizacije. Za doseganje cilja v tem delu naloge sem uporabil analitično in opisno metodo. Primarni podatki so zbrani s pomočjo nestrukturiranega intervjuvanja zaposlenih, predvsem tistih, ki so aktivno sodelovali pri projektu ORG-AS. Zbiranje sekundarnih podatkov je potekalo predvsem s preučevanjem vseh dostopnih internih dokumentov podjetja. Ti dokumenti so razna interna gradiva, pravilniki in drugi dokumenti.

Diplomska naloga je sestavljena iz sedmih poglavij. Takoj za uvodom sledita dve poglavji, v katerih sta opisani opredelitvi pojma organizacija in organizacijske strukture organizacije. V četrtem poglavju je predstavljena zavarovalna družba Adriatic Slovenica, d. d., ter njene organizacijske oblike in poslovni procesi. Naslednje poglavje natančno opisuje program ORG-AS. Glavni namen programa je uvesti procesno organizacijo dela, spremembe organiziranosti družbe ter prilagoditi sistemizacijo in vrednotenje delovnih mest. V šestem poglavju je predstavljena analiza reorganizacije. Opisani so nova organiziranost družbe in procesi družbe, hitrost in učinkovitost reorganizacije ter uvajanje sprememb reorganizacije v praksi. V zadnjem, sedmem poglavju sep povzel glavne ugotovitve naloge.

## 2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Pojem organizacije ima pri različnih avtorjih zelo različen pomen. Ivanko (2000, 1) meni, da je odločilen vzrok za takšno razlikovanje ta, da se z organizacijo ukvarjajo ljudje različnih poklicev, ki pri obravnavanju pojma uporabljajo različne prijeme.

Na splošno lahko organizacijo opredelimo na tri temeljne načine: kot združbo oz. sistem, kot množico medsebojnih razmerij in kot proces organiziranja (Rozman 2000, 15).

Bavec (2006, 8) poskuša pojem organizacije še podrobneje opredeliti, in sicer tako, da se omeji na dve definiciji:

1. *Organizacija* lahko pomeni podjetje ali katero koli urejeno združbo ljudi in je sinonim za *institucijo* ali *ustanovo*. Če bomo želeli ta pomen besede nedvoumno poudariti, bomo namesto izraza *organizacija* raje uporabili izraze, kot so skupina, združba, podjetje, korporacija, ustanova in podobno.
2. Drugi pomen besede *organizacija* pa pomeni določen *ustroj* ali *urejenost* združbe ali podjetja. V bistvu je to množica pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov, ki opredeljujejo vlogo posameznikov in organizacijskih enot v podjetju. V tem pomenu bomo pogosto uporabljali izraz *organiziranost* ali *urejenost*.

Organizacija kot družba je bila torej ustanovljena in deluje za uresničevanje določenih ciljev družbe in tudi vseh njenih članov, ki delujejo v njej. Da bi te cilje dosegla, mora biti primerno urejena. To pa pomeni, da ima predpisane strukture, procese in sisteme. Seveda morajo biti vse tri oblike med seboj povezane in morajo delovati usklajeno ter učinkovito. Tako se ustvarijo razmerja med člani, ki so lahko formalne ali pa tudi neformalne oblike.



### **3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Urejenost organizacije opredeljujemo s tremi gradniki: organizacijske strukture, organizacijski procesi in sistemi v organizaciji (Bavec 2006, 15). To pomeni, da ima organizacija opredeljeno delitev dela s pristojnostmi, poslovne procese in sisteme, ki podpirajo temeljne dejavnosti.

#### **3.1 Opredelitev**

Tudi pri razumevanju pojma »organizacijske strukture« imamo več razlag. Tako Bavec (2006, 16) definira organizacijske strukture kot abstrakten koncept, saj jih v organizaciji ni moč videti oz. materialno opredeliti. Zasledimo lahko le njeno prisotnost v pripadnikih organizacije, ki poznajo svoje in sodelavčeve vloge ter vedo, kako in kje določene aktivnosti potekajo in kdo jih nadzira in usmerja. Ivanko (2004, 14) pa ugotavlja: »Struktura organiziranosti je izid organiziranja in kaže statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog.« Naslednji avtor (Dubrovski 2004, 286) opredeljuje pojem kot: »Organizacijska struktura kaže na to, kako je podjetje sestavljeno, na kakšen način so njegovi deli povezani v celoto, kdo so nosilci poslovnih funkcij in kakšne so njihove naloge.«

Organizacijska struktura določa delovne naloge s pravicami in dolžnosti, funkcije nadrejenosti oz. podrejenosti, prenos pristojnosti z višje managerske ravni na nižjo, strukturo sistemov za učinkovito komuniciranje in sprejemanje odločitev ter različne oblike povezovanj posameznikov v organizacijske enote in načine, kako se te združujejo v večje enote (Bavec 2006, 16–17).

Najpomembnejše je, da so cilji organizacije tisti, da oblikujejo ustrezne strukture, ki omogočajo uspešno in učinkovito delovanje organizacije, nikakor pa ne sme biti obratno.

Čeprav so organizacijske strukture bolj statičen del organizacije, pa se tudi te spreminjajo. Glavni razlogi sprememb so v spremenjenih ciljih organizacije, poslovnih in kapitalskih povezavah, velikih spremembah v notranjem in zunanjem okolju, povečevanju učinkovitosti in uspešnosti organizacije, preprečevanju kriz ...

#### **3.2 Ravni organiziranosti**

Z vidika podrobnosti urejanja odnosov med nalogami in nosilci lahko organizacijske strukture delimo na tri ravni, in sicer na strukture makroorganiziranosti, mezorganiziranosti in mikroorganiziranosti.

Ivanko (2004, 15) navaja: »Z vidika podrobne členitve skupne naloge kake organizacije in oblikovanja organizacijskih osnov razločujemo strukture makro-, mezo- in mikroorganiziranosti.«

Bavec (2006, 63) še navaja: »V praksi so meje med vsemi tremi ravnmi precej zbrisane, zato tudi odgovornost managerjev ni tako črno-bela [...]«

### **3.2.1 Makroorganiziranost**

»Makroorganiziranost podjetja je strukturiranje podjetja na najvišji hierarhični ravni in se običajno ne spušča več kot na tri ali štiri najvišje hierarhične ravni [...]« (Bavec 2006, 62). Najvišjo raven bi lahko poimenovali tudi strateška raven. Strukturo določa vodilni management in ima pri tem proste roke, čeprav morajo biti strukture usklajene z nekaterimi zakoni.

Ivanko (2004, 15) navaja: »Struktura makroorganiziranosti je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov [...] ter organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov.«

Glede podobnosti makroorganiziranosti lahko podjetja razvrščamo v različne skupine. Bavec navaja naslednje skupine z značilnimi organizacijskimi strukturami (2006, 67):

- funkcijska struktura,
- produktna (divizijska) struktura,
- geografska (korporacijska) struktura,
- matrična struktura,
- mrežna struktura,
- mešana (hibridna) struktura.

Avtor tudi pojasnjuje, kako lahko združimo nekatere zgoraj opisane strukture v dve skupini. V skupino birokratske (hierarhične) strukture uvrščamo funkcijsko, produktno in geografsko strukturo, medtem ko v skupino post-birokratske (ne hierarhične) strukture uvrščamo matrično in mrežno strukturo (Bavec 2006, 68).

Vsekakor je treba pri makroorganiziranju struktur upoštevati velikost in vrsto podjetja ter način vodenja oziroma izvajanja procesov, ki se kaže v decentralizaciji<sup>1</sup> ali centralizaciji.<sup>2</sup>

### **3.2.2 Mezorganiziranost**

Ivanko (2004, 15) pravi: »Struktura mezoorganiziranosti je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oziroma skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti [...]«

---

<sup>1</sup> »Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu oziroma pod enim vodstvom [...]« (Ivanko 2004, 24)

<sup>2</sup> »[...] [D]ecentralizacija pa je zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji.« (Ivanko 2004, 24)

Če smo pri makroorganiziranosti govorili o najvišji oz. strateški ravni, govorimo tu o srednji ravni. Odgovornost nosi srednji management, ki mora poznati tako makro- kot mikroorganiziranost, če želi uspešno in učinkovito delovati. Zato mora poznati tako strategijo kot posamezne poslovne procese, kar pa že vodi k specializaciji.

Bavec (2006, 62–63) poudarja, da mora srednji management izdelati podrobnejšo strukturo, ki pa ne sme biti v nasprotju z makroorganizacijo podjetja. Prav tako se spušča tudi do posameznih delovnih mest.

Jasno je, da morajo biti organizacijske enote usklajene med seboj, da bi lahko kot celota uspešno delovale. Predvsem med soodvisnimi organizacijskimi enotami je to zelo pomembno, saj lahko v nasprotnem primeru pride celo do razpada sistema.

V proizvodnih podjetjih imamo dva tipa organizacijskih enot – proizvodne organizacijske enote in podporne organizacijske enote (Bavec 2006, 87). V prvem primeru proizvodne organizacijske enote opravljajo temeljno dejavnost podjetja, medtem ko podporne enote služijo le za podporo proizvodnih enot in bi brez teh bile nesmiselne in neuporabne.

Prav tako se razlikujejo organizacijske enote v storitvenih podjetjih. Zato so storitvena podjetja organizirana delovno intenzivnejše ter z večjim številom zaposlenih specialistov (Bavec 2006, 89).

Organizacijske enote so lahko zaradi sodobne informacijske tehnologije fizično vse bolj oddaljene ena od druge. Pa vendar delujejo kot celota. Prednosti se kažejo v večjem pokrivanju trga, lažji dostopnosti do kupca, večji izbiri kadra in manjših delovnih stroških, v hitrejšem in učinkovitejšem prilagajanju tržnim spremembam na posameznem trgu ... Seveda pa se moramo zavedati, da vodilni management nima neposrednega nadzora nad organizacijskimi enotami, kot bi ga imel, če bi bile enote na isti lokaciji. Odnosi temeljijo predvsem na zaupanju in ne več na neposredni moči nadrejenega, kar nekaterim vodilnim managerjev ni preveč všeč.

### **3.2.3 Mikroorganiziranost**

Tukaj govorimo o delovnih mestih posameznika v organizaciji. Odgovornost je v rokah operativnega managementa, ki mora zelo dobro poznati naloge in posebnosti delovnega mesta. Istočasno mora delovati po navodilih in usklajeno s srednjim managementom.

Bavec (2006, 63) navaja: »Mikroorganiziranost delovnih mest določa delovne naloge na ravni posameznega operativnega izvajalca ter njihovo umestitev v posamezne organizacijske enote.«

Ivanko (2004, 15) pa pravi: »Struktura mikroorganiziranosti je logična razporeditev nalog po delovnih mestih v organizacijskih enotah [...] z vsemi odnosi med nosilci nalog v organizacijski enoti [...]«

Delovno mesto mora biti organizirano tako, da so razvidni cilji in naloge, ki jih mora posameznik opravljati (Bavec 2006, 90). Od managementa je odvisno, kako podrobno bo delovno mesto opisano. Bolj kot je opis ohlapen, bolj mora biti posameznik, ki zaseda takšno delovno mesto, sposoben. Kako podrobno bomo opisali delovno mesto, je odvisno zahtevnosti in znanja, ki pogojuje zasedbo takšnega delovnega mesta. Prav tako na opis delovnega mesta vplivajo tudi načini vodenja managementa ter kultura in filozofija organizacije. Seveda pa ne smemo pozabiti tudi na dejavnost organizacije (proizvodnja, informacijska tehnologija, storitve ...). Bolj kot so naloge jasne in ponavljajoče se, bolj podrobno lahko opredelimo delovno mesto.

Zaradi učinkovitosti opravljanja delovnih nalog je pametno upoštevati nekaj zakonitosti: skupinsko delo, občasna zamenjava delovnih mest in uvajanje tehnologij (Bavec 2006, 91). S tem zmanjšujemo monotonost in ponavljanje istih nalog na določenem delovnem mestu, kar negativno vpliva na izvajalca nalog.

### **3.3 Reorganizacija**

Rozman (2000, 153) navaja:

Reorganizacija pomeni spremembo obstoječe organiziranosti v podjetju. Do sprememb pride tako v sami organizacijski strukturi kot tudi v komunikacijskih in drugih strukturah. Spreminjanja organizacijske strukture se poslužujejo predvsem podjetja v kriznem stanju, ki ga povzroči neujemanje obstoječe organizacije v podjetju s spremembami v okolju. Neustreznost organizacije se kaže v tem, da je odločanje pozno in neustrezno. To je lahko posledica težav v komunikaciji znotraj podjetja in slabi razporeditvi pristojnosti. Tudi če se podjetje okolju ne prilagaja s spremembami in inovacijami, je to lahko znamenje neprimerne organizacije v podjetju.

Reorganizacijo naredimo takrat, ko nismo zadovoljni z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. V praksi to pomeni, da v podjetju spremenimo hierarhijo odločanja, spremenimo odgovornosti oziroma pristojnosti ali ukinemo oz. dodamo oddelke in vzpostavimo projektno strukturo in podobno. Skratka – pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, za sistemske spremembe, predvsem pa v delovno okolje vnašamo sveže prijeme.

Reorganizacija se ponavadi izvede ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Spremeni se organizacija dela, ki se mora ves čas prilagajati aktualnim razmeram, zato je treba preveriti, ali je v danem trenutku res najprimernejša. Reorganizacija bi zato morala potekati ves čas in ne bi smela biti omejena. Lahko bi tudi rekli, da reorganizacija zelo sovpada s strategijo. Kot se spreminja strategija, se mora izvajati tudi reorganizacija. Reorganizacija ni stanje dela v podjetju. V podjetju je



postavljena organizacija dela. Ob spremembi strategije se mora spremeniti tudi organizacija, ta postopek pa se imenuje reorganizacija.

Največja ovira pri reorganizaciji smo ljudje, saj smo vajeni delati na ustaljen način, reorganizacija pa nam to preprečuje, saj se moramo opravi lotiti drugače. Najprej se moramo torej reorganizirati sami. Reorganizacija nam pomaga, da ne zapademo v ustaljene vzorce, ampak nas spodbuja, da se nenehno ukvarjamo s sabo. Zato je pri reorganizaciji pomembno, da sodeluje ves kolektiv, saj bo tako najhitreje izpeljana. Pomembno je, da upoštevamo tudi predloge zaposlenih, saj problematiko sami najbolj poznajo, z upoštevanjem njihovih predlogov pa bodo tudi bolj motivirani za spremembe.

Reorganizacija mora ves čas teči na več ravneh (odvisno od velikosti podjetja – večje je, več je ravni), od globalne do osebne. Ves čas moramo prilagajati delovanje celotnega podjetja, spremljati in prilagajati moramo stroko, tržne odzive in trženjske pristope ter ne nazadnje sami sebe.

Pri reorganizaciji lahko upoštevamo tri pristope, in sicer: z vrha navzdol, od spodaj navzgor ter strategijo klinov (Bavec 2006, 137). Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., je pristopila k reorganizaciji z vrha navzdol.



#### **4 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 – Adriatica in Slovenice. Pravno formalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice, zavarovalniške hiše, d. d., Ljubljana k Adriaticu, zavarovalni družbi, d. d., Koper. Adriatic je spremenil ime v Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.

Adriatic, zavarovalna družba, d. d., je bila prva slovenska delniška družba, ki se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema ter leta 1991 vnesla na slovenski zavarovalni trg mnogovrstnost in konkurenco. V nekaj letih se je iz regijske zavarovalnice razvila v vseslovensko zavarovalnico z 10 % tržnim deležem. Adriatic je pričela poslovati s pestro ponudbo zavarovalniških produktov, vendar je razvoj novih zavarovanj vedno postavljala kot enega izmed osrednjih strateških ciljev. Ključnega pomena je bil razvoj in uvedba prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj, saj je bila Adriatic leta 1993 edina zavarovalnica, ki je poleg Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije trgu uspela ponuditi prostovoljna zdravstvena zavarovanja.

Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana pa 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 je nastala nova zavarovalnica – Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana. V letu 1996 je prišlo v lastništvo Slovenice do spremembe. Od tedaj je bila 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.

##### **4.1 Predstavitev družbe**

Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., ima sedež v Kopru, in sicer na Ljubljanski cesti 3a. Višina osnovnega kapitala znaša 27.838.758,14 EUR (Adriatic Slovenica 2007a, 11).

Upravo sestavljajo predsednik Gabrijel Škof in trije člani: Milena Georgievski, Matej Cergolj in Marko Rems (Adriatic Slovenica 2007a, 13).

Nadzornemu svetu predseduje Janez Bojc, sestavljajo pa ga še člani Matjaž Gantar, Roman Androjna, Mojca Burkelca ter predstavnika zaposlenih, in sicer Matjaž Pavli in Viljem Kopše (Adriatic Slovenica 2007a, 13).

Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., je v 100-odstotni lasti družbe KD Holding, d. d. (Adriatic Slovenica 2007a, 14).

Zavarovalnica ima dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za opravljanje zavarovalnih poslov za naslednje zavarovalne skupine: civil, posevki in plodovi, industrija, civilna odgovornost, zavarovanje vozil, zavarovaje živali, turistično zavarovanje, kargo zavarovanje, zavarovanje plovil, krediti, nezgodna zavarovanja,

zavarovanje zračnih plovil, življenjska zavarovanja, rentna zavarovanja, zdravstvena zavarovanja ter prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja (Adriatic Slovenica 2007a, 18).

## **4.2 Organizacijske oblike družbe**

Notranja organiziranost Adriatic Slovenice, zavarovalne družbe, d. d., je določena v skladu s tehnološkimi potrebami poslovnih procesov in z zahtevami po učinkovitosti, konkurenčnosti in donosnosti poslovanja, tako da v največji možni meri spodbujajo ekonomske sposobnosti notranjih organizacijskih enot in družbe kot celote ter sposobnosti zaposlenih delavcev v skladu z njenimi sedanjimi in bodočimi nalogami za uresničitev strategije razvoja in zastavljenih ciljev.

Poslovni sistem Adriatic Slovenica z devetimi poslovnimi enotami vodijo iz centrale s sedežem v Kopru, kjer strokovne službe opravljajo zavarovalne in druge strokovne naloge za poslovne enote in družbo kot celoto. Temeljne tržne enote predstavlja devet poslovnih enot v vseh večjih regijskih središčih: Celju, Kopru, Kranju, Ljubljani, Mariboru, Murski Soboti, Novi Gorici, Novem mestu in Postojni. Na poslovne enote se vežejo tudi tri predstavništva v Domžalah, Idriji in Krškem, 50 poslovalnic ter 95 sklepalnih mest oz. zavarovalno-zastopniških družb in drugih sklepalnih mest. Družba je 1. 4. 2005 odprla tudi predstavništvo v Italiji (Trst), vendar je še v postopku registracije. Predstavništvo še nima redno zaposlenih delavcev in ne opravlja zavarovalnih poslov.

Delovanje družbe zagotavljajo upravljavski, temeljni in podporni poslovni procesi.<sup>3</sup>

### **4.2.1 Makroorganiziranost**

Družba izvaja poslovne procese v okviru naslednjih makroorganizacijskih enot:

- centrala,
- poslovne enote.

*Centrala* je osrednja makroorganizacijska enota, ki opravlja skupne strokovne naloge za poslovne enote in družbo kot celoto. V ta namen opravlja zlasti strokovne naloge in organizacijsko vodstvene ter nadzorne naloge iz temeljne zavarovalne in finančne dejavnosti družbe, aktivnosti, ki so usmerjene v izboljševanje procesov družbe in v uvajanje novih sistemskih rešitev, v koordinacijo dela poslovnih enot ter v aktivnosti, ki jih poslovne enote ne morejo samostojno izvajati ali jih lahko izvajajo samo v sodelovanju s centralo (Adriatic Slovenica 2007c, 6).

Naloga centrale je učinkovito in racionalno vodenje poslovnih procesov družbe s kakovostnim osebjem v skladu s postavljenimi strategijo in cilji, tako da ustvarjajo

---

<sup>3</sup> Poslovni procesi organizacije so podrobneje opisani v nadaljevanju diplomske naloge.

ustrezne pogoje za uspešno in učinkovito poslovanje na vseh področjih delovanja. Ti pogoji so (Adriatic Slovenica 2007a, 14):

- trženje zavarovalnih produktov,
- razvoj in vzdrževanje zavarovalnih produktov,
- ohranjanje zavarovalnega portfelja s kakovostnim izvajanjem storitev in odnosom do strank pri pridobivanju zavarovanj, obdelavi zavarovalnih pogodb in reševanju zavarovalnih primerov,
- zagotavljanje uspešnega in učinkovitega sistema komuniciranja,
- razvoj in vzdrževanje računalniško podprtega informacijskega sistema.

V centrali se izvajajo upravljavski procesi, podporni procesi in tudi strateški procesi.

*Poslovne enote* so organizacijske enote družbe na določenem območju, v katerih izvajajo temeljne procese družbe v okviru pristojnosti, ki so določene s sklepom o ustanovitvi poslovne enote, določili tega pravilnika in posebnimi sklepi uprave.

Glavne aktivnosti poslovne enote so naslednje: izvajanje poslovnih politik trženja, sklepanje zavarovanj za pravne in fizične osebe, upravljanje poslovalnic in predstavništev, postavljanje ciljev in spremljanje izvajanja planov za zastopniške agencije in zastopnike ter tržnike, vzpostavljanje vezi – nastavljanje poslov za sklepanje ostalih prodajnih kanalov, upravljanje odnosov z drugimi notranjimi in zunanjimi prodajnimi kanali (banke, brokerji, prodajalci avtomobilov, AMZS ...) in delovanje kot predstavniška točka za stranke npr. internet stranke (Adriatic Slovenica 2007a, 16).

Poslovne enote opravljajo posle iz dejavnosti družbe v imenu in na račun družbe. Poslovna enota je poslovno profitni center in je organizacijsko podrejena področju trženja na centrali. Pri izvajanju poslovnih funkcij družbe s ciljem doseganja optimalnih poslovnih rezultatov poslovanja je v okviru svojih pooblastil samostojna pri organizaciji izvajanja sprejete poslovne politike v skladu s poslovnim in strateškim načrtom družbe, pri gospodarjenju z delom sredstev družbe za poslovanje poslovne enote, ki jih po vrsti in obsegu določi uprava s sklepom ali v letnem planu in odločanju o nagrajevanju uspešnosti delavcev.

Poslovne enote skrbijo za (Adriatic Slovenica 2007a, 17):

- usmerjanje in pospeševanje prodaje na teritorialnem območju poslovne enote s pridobivanjem in posredovanjem informacij o stanju na trgu, z vodenjem tržne mreže lastnih zastopnikov in tržnikov ter pogodbene zastopniške mreže, z organiziranjem usposabljanj in izobraževanj ter z motiviranjem posrednikov zavarovanj in nadziranjem lastne prodajne mreže in prodajne mreže agencij;
- sklepanje zavarovalnih pogodb, to je pridobivanje zavarovanj za zavarovanja, določena s sklepom uprave, ki vsebujejo naslednje aktivnosti: pridobivanje

zavarovancev in sklepanje zavarovanj, ocenjevanje in spremljanje zavarovalnih tveganj na teritorialnem območju poslovne enote in poprodajne aktivnosti.

#### **4.2.2 Mezorganiziranost**

Mezorganizacijske enote so:

- *področje*, ki je najvišja mezorganizacijska enota in je sestavljena iz sektorjev;
- *sektor* je mezorganizacijska enota, ki je sestavljena iz služb in oddelkov;
- *štabna služba* je mezorganizacijska enota, neposredno podrejena upravi družbe;
- *služba* je splošno strokovno ali specialistično usmerjena mezorganizacijska enota znotraj, ki izvaja procese za več organizacijskih enot;
- *oddelek* je najmanjša mezorganizacijska enota znotraj sektorja na centrali ali poslovni enoti;
- *poslovalnica* je dislocirana enota v okviru poslovne enote, v kateri se izvaja poslovni proces sklepanje zavarovalnih pogodb. Ostali poslovni procesi poslovne enote se lahko prenesejo na poslovalnico, če tak prenos na lokalnem območju pomeni racionalnejše in uspešnejše poslovanje za poslovno enoto;
- *predstavništvo* je dislocirana enota znotraj poslovne enote, v kateri se izvaja poslovni proces sklepanja zavarovalnih pogodb, ki ga izvajajo zavarovalni zastopniki.

Uprava s sklepom ustanovi mezorganizacijsko enoto, jo združi z drugo enoto ali jo po potrebi ukine ter hkrati odloča tudi o (Adriatic Slovenica 2007a, 5):

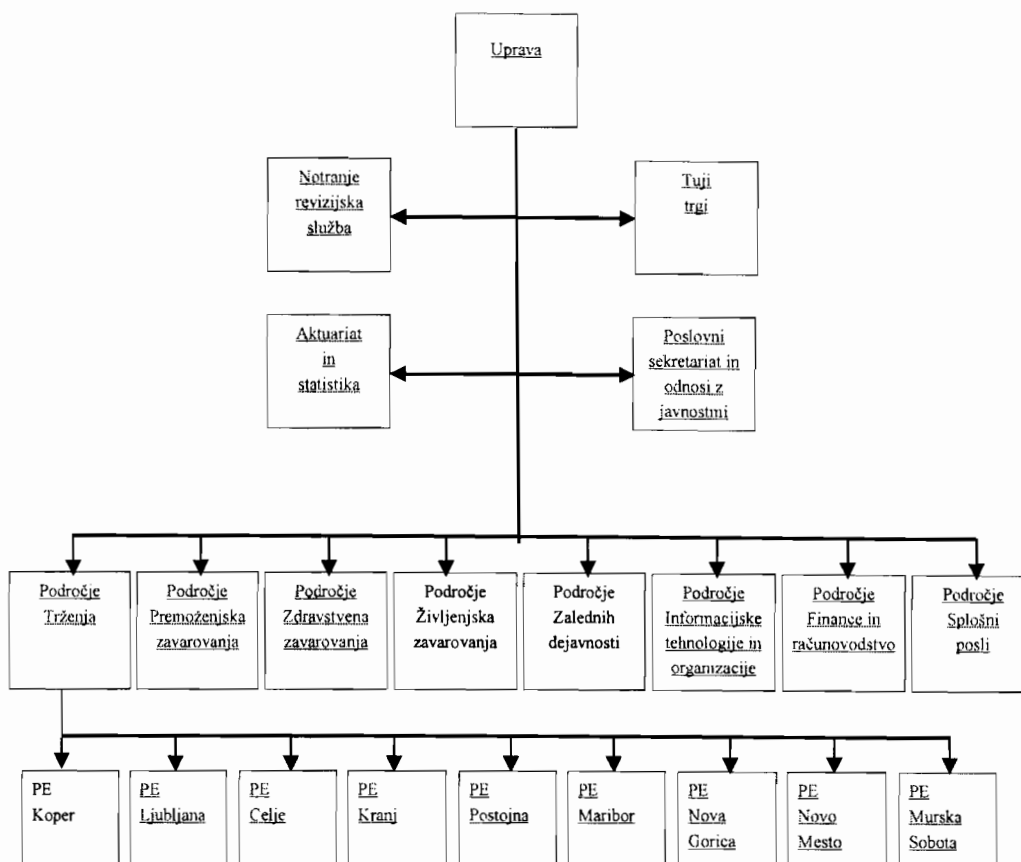
- teritorialni zaokroženosti območja,
- opravljanju temeljnih nalog za zagotavljanje poslovnih funkcij družbe,
- mezorganizacijskih enotah v okviru makroorganizacijskih enot,
- imenovanju vodje organizacijske enote,
- pooblastilih v pravnem prometu.

#### **4.2.3 Mikroorganiziranost**

Mikroorganizacijske enote so delovna mesta, ki so določena s Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest (Adriatic Slovenica 2007e, 18). Vsak delavec je v okviru svojega delovnega mesta odgovoren za rezultate na dodeljenih ključnih delovnih nalogah v okviru pooblastil in odgovornosti delovnega mesta ter za svoj lastni strokovni in osebni razvoj.

Opisi vseh delovnih mest so vključeni v Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest (Adriatic Slovenica 2007e, 18). Posebna pooblastila in odgovornosti delavcev na vodstvenih, vodilnih in visoko-strokovnih delovnih mestih so opredeljena v individualnih pogodbah za posameznega delavca.

Slika 4.1 Organigram Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.



Vir: Adriatic Slovenica 2008.

### 4.3 Poslovni procesi

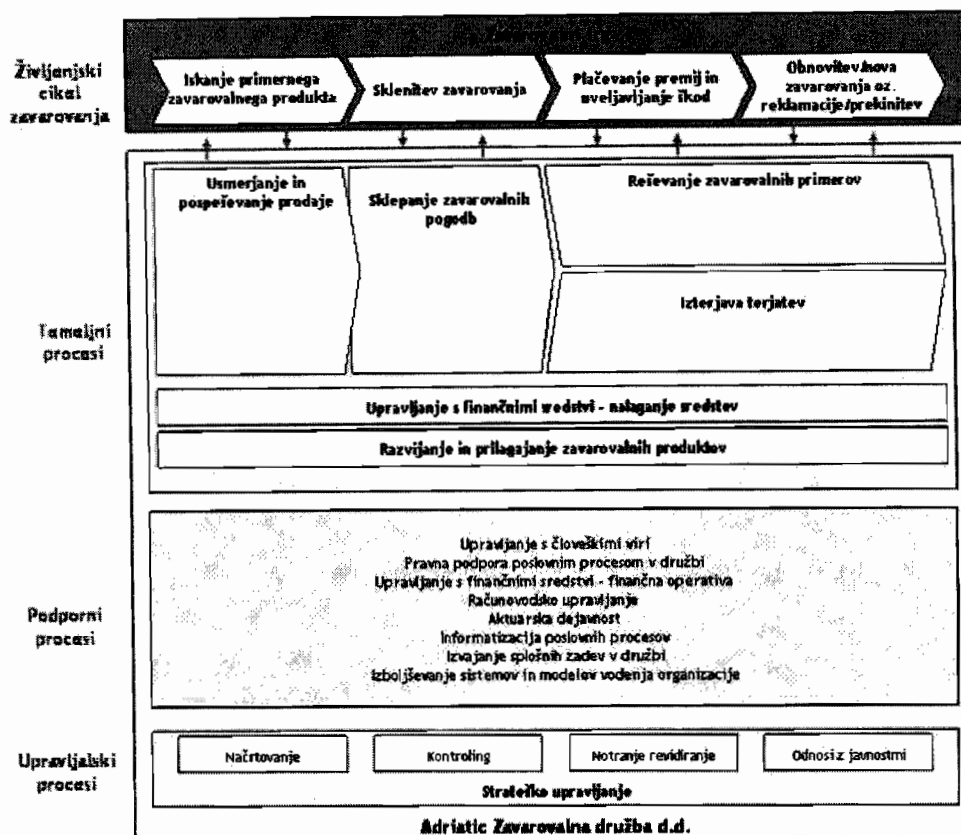
Poslovni proces pomeni zaključeno zaporedje aktivnosti, ki obravnavano kot celota in ne glede na organizacijske meje proizvaja vrednost (rezultat) za notranje ali zunanje stranke. Proces potrebuje vložek (vhod), da lahko s pomočjo virov (delovna in finančna sredstva ter delovna sila) in ob ustreznem nadzoru (navodila in drugi kontrolni mehanizmi) proizvede rezultat (izhod). Proces je merljiv s kakovostjo, količino, hitrostjo, produktivnostjo in drugimi elementi, ki zadovoljujejo pričakovanje stranke, ki ji je rezultat procesa namenjen. Proces se po analogiji deli na podrejene procese, aktivnosti in opravila (Adriatic Slovenica 2007a, 3).

Organizacijske enote družbe izvajajo poslovne procese na podlagi:

- vizije in strateških ciljev družbe;
- poslovne politike, poslovnih načrtov in poslovnih ciljev družbe;
- notranje normativne ureditve v družbi;
- enotnega informacijskega sistema družbe;
- določitve organizacijske strukture v družbi;

- teritorialne zaokroženosti območja posameznih poslovnih enot.

Slika 4.2 Poslovni procesi v Adriaticu Slovenici, zavarovalni družbi, d. d.



Vir: Adriatic Slovenica 2007c, 5

### 4.3.1 Temeljni procesi

Temeljni procesi so procesi, s katerimi uresničujemo osnovno poslanstvo družbe, z njimi dosegamo dodano vrednost ter so usmerjeni k zavarovancem.

Temeljni procesi, ki se izvajajo na vseh ravneh organiziranosti, so naslednji: usmerjanje in pospeševanje prodaje, sklepanje zavarovalnih pogodb, obdelava zavarovalnih pogodb, reševanje zavarovalnih primerov; razvijanje in prilagajanje zavarovalnih produktov, upravljanje s finančnimi sredstvi – nalaganje sredstev in izterjava terjatev; komuniciranje s trgom in zavarovanci.

*Usmerjanje in pospeševanje prodaje* je poslovni proces, s katerim zagotavljamo uresničevanje in preseganje postavljenih planskih ciljev tako po višini kot po strukturi in kakovosti. Cilji poslovnega procesa so: izpolnitev letnega plana po višini, izpolnitev letnega plana po strukturi, finančna in poslovna uspešnost zavarovalnice, doseganje ustreznega tržnega deleža zavarovalnice ter vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnega partnerskega odnosa z zavarovanci (Adriatic Slovenica 2007c, 16).



*Sklepaje zavarovalnih pogodb* je temeljni in ključni proces vsake zavarovalnice, ki izhaja iz njenega poslanstva. Cilj procesa je pridobiti zavarovance na zavarovalnem trgu in z njimi skleniti zavarovalne pogodbe z naslednjimi značilnostmi: pravilno sklenjen zavarovalni produkt, plačana zavarovalna premija, zadovoljen zavarovanec, finančna in druga uspešnost zavarovalnice in doseganje ustreznega tržnega deleža na trgu (Adriatic Slovenica 2007c, 16).

*Obdelava zavarovalnih pogodb.* Namen poslovnega procesa je s hitro, pravočasno in strokovno obdelavo zavarovanj povečevati konkurenčnost zavarovalnice na trgu, utrjevati zaupanje zavarovancev in prispevati k dolgoročnemu zadovoljstvu naših zavarovancev (Adriatic Slovenica 2007c, 17).

*Reševanje zavarovalnih primerov.* Namen procesa je hitro, strokovno in etično izplačati potrebno zavarovalnino oz. odškodnino ob maksimalnem zadovoljstvu zavarovanca oz. oškodovanca z rešitvijo primera. Na osnovi zadovoljstva strank doseči večanje portfelja (sklepanje novih zavarovanj) ter z dobrimi škodnimi rezultati povečevati konkurenčnost, utrjevati zaupanje zavarovancev in prispevati k dolgoročnemu uspešnemu razvoju zavarovalnice. Po enakih merilih rešiti zavarovalne primere drugih zavarovalnic v njihovem imenu (Adriatic Slovenica 2007c, 17).

*Razvijanje in prilagajanje zavarovalnih produktov.* Namen procesa je določiti potrebne aktivnosti in vlogo posameznih strokovnih področij, da bi zagotovili produkte, ki bodo odražali potrebe ciljnih tržnih skupin ter zagotavljali konkurenčno ponudbo ob pozitivnem zavarovalno-tehničnem rezultatu. Z določitvijo potrebnih aktivnosti in vloge posameznih strokovnih služb zasledujemo jasno izražene potrebe, ki slonijo na potrebah trga in poznavanju dotedanjega škodnega dogajanja, kar naj zagotovi usklajeno delovanje vseh vključenih izvajalcev, s tem pa tudi hitrejši – pravočasen in cenejši razvoj ter celovito obdelano tehnologijo in ustrezno podporo za trženje razvitih produktov (Adriatic Slovenica 2007c, 17).

*Upravljanje s finančnimi sredstvi – nalaganje sredstev* je poslovni proces za doseganje optimalnih prihodkov, zagotavljanje varnosti in finančne uspešnosti. Cilj nalaganja sredstev je doseganje maksimalne donosnosti ob upoštevanju naložbenih načel (Adriatic Slovenica 2007c, 18).

*Izterjava terjatev* je proces, katerega namen je zagotovitev finančne uspešnosti družbe. Zaradi tega so cilji procesa: zagotavljanje preglednosti terjatev, zagotavljanje pravočasnosti pri vlaganju sodnih postopkov, zagotavljanje poplačil terjatev (Adriatic Slovenica 2007c, 19).

*Komuniciranje s trgom in zavarovanci.* Poslovni proces tržnega komuniciranja z različnimi orodji in programi podpira doseganje letnih ciljev družbe. Trg in potencialne zavarovance seznanja z novimi zavarovanji, njihovimi prednostmi in drugimi novostmi ter nudi podporo tržni mreži za pridobivanje novih zavarovancev in ohranjanje obstoječih. Z integriranimi tržno-pospeševalni akcijami podpiramo ključna in v poslovni

politiki opredeljena prednostna zavarovanja družbe (Adriatic Slovenica 2007b, 16). Osnovno vodilo vseh oblik komuniciranja je dvigovati zaupanje v zavarovalnico in skrbeti za ugled blagovne znamke Adriatic Slovenica.

#### **4.3.2 Podporni procesi**

Podporni procesi so procesi družbe, ki podpirajo izvajanje temeljnih in upravljaljskih procesov družbe. Z njimi oskrbujemo ostale procese s potrebnimi viri. Takšni viri so: človeški, finančni, informacijski, materialni ter druge podporne storitve.

V letni *poslovni politiki* in *planu poslovanja* v družbi načrtujemo potrebne aktivnosti v naslednjem letu po posameznih virih, v skladu s strategijo celotne družbe, zastavljenimi cilji ter danimi možnostmi in razmerami. V planu poslovanja se v veliki meri naslanjamo na določene predpostavke in predvidevanja, ki lahko vplivajo na njegovo realizacijo (Adriatic Slovenica 2007c, 12). Načrtovanje virov je pomembno, saj viri omogočajo izvajanje osnovne dejavnosti, ob skrbnem načrtovanju in spremljanju rezultatov pa omogočajo njihovo najracionalnejšo uporabo in skladno s tem omogočajo znižanje stroškov ob največjem možnem zadovoljstvu vseh deležnikov.

*Upravljanje s človeškimi viri.* Namen procesa je zagotavljanje ustreznih kadrovskih virov za uresničevanje strategije družbe in razvoj kadrov. Cilji procesa so: razvijati delovno okolje, ki bo privabljalo, razvijalo in ohranjalo sposoben kadrovski potencial, ki bo prispeval k uspehu družbe; razvijati sistem plač in nagrajevanja, ki bo podpiral izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev družbe; dodatno izobraževanje in usposabljanje kadrov zaradi večje učinkovitosti in motiviranosti zaposlenih (Adriatic Slovenica 2007c, 12).

*Aktuarske dejavnosti* so proces, ki zajema aktuarske izračune, oblikovanje zavarovalno-tehničnih rezervacij in statistično poročanje. Izdelava aktuarskih izračunov naročniku omogoča ustrezen razvoj oz. spremembo zavarovalnega produkta z določitvijo cene produkta. Cilj dejavnosti je kakovostno in pravočasno izdelan aktuarski izračun (upoštevane zahteve naročnika, strokovnost pri izbiri predpostavk in modela) ter z ustreznim naborom statističnih podatkov preteklih škodnih dogajanj in z ustreznim izborom matematičnega modela natančno napovedovati škodno dogajanje v prihodnosti (Adriatic Slovenica 2007c, 13).

Zavarovalno tehnične rezervacije so izračunane obveznosti zavarovalnice, ki izhajajo iz sklenjenih zavarovalnih pogodb. Če so rezervacije izračunane v ustrezni višini in pokrite s primernimi naložbami, zagotavljajo trajno izpolnjevanje obveznosti iz zavarovalnih pogodb. Rezervacije se oblikujejo na varnih tehničnih osnovah in predpostavkah.

Statistična poročila zagotavljajo upravi, Agenciji za zavarovalniški nadzor in notranjim uporabnikom statistične podatke in analize, ki jih potrebujejo za delo. S tem želimo zagotoviti pravočasno in kakovostno poročanje.

*Upravljanje s finančnimi sredstvi – finančna operativa.* Namen procesa je pravočasno in pravilno poravnavanje obveznosti, pravočasno in pravilno razporejanje plačil in pregled nad likvidnostnim stanjem družbe. Cilj procesa je zagotavljanje likvidnosti družbe, pravočasnega poravnavanja obveznosti in izvajanja negotovinskih načinov zapiranja terjatev in obveznosti (Adriatic Slovenica 2007c, 13).

*Upravljanje z informacijskimi viri.* Informacijski viri so nepogrešljiv sestavni del vseh procesov v družbi, zato je njihovo usklajeno in pravilno delovanje izjemno pomembno. Z izdelavo ali dopolnitvijo programske podpore poslovnim procesom želijo v družbi poenostaviti in pospešiti njihovo izvajanje, zmanjšati stroške poslovanja, povečati produktivnost zaposlenih, utrjevati zaupanje in zadovoljstvo zavarovancev ter jim nuditi prave informacije in nove tržne poti. Cilj uporabe IT je znižanje stroškov izvajanja procesa, povečanje hitrosti izvajanja procesa, zagotavljanje višje kakovostne ravni storitev, zagotavljanje več relevantnih informacij, zagotavljanje spoštovanja zakonskih zahtev, izdelava programske podpore v načrtovanem času in s čim nižjimi stroški lastništva (razvoj in vzdrževanje), zagotavljanje skladnosti z obstoječim informacijskim sistemom in zagotavljanje skladnosti s strateškimi usmeritvami razvoja informatike (Adriatic Slovenica 2007c, 16).

S pravilno izbrano, razporejeno in usklajeno informacijsko infrastrukturo je mogoče zagotoviti optimalno izvajanje aplikacij, visoko razpoložljivost in neprekinjeno delovanje informacijskega sistema ter nuditi uporabnikom informacijska sredstva, ki bodo olajšala izvajanje poslovnih funkcij. Pri tem je pomembno, da je informacijska infrastruktura funkcionalna in učinkovita ter omogoča visoko razpoložljivost in neprekinjeno delovanje z minimalnimi stroški vzdrževanja.

*Pravna podpora* je potrebna za sprejemanje odločitev v temeljnih procesih ter za uspešno vodenje vseh pravnih postopkov (upravnih, pravnih, izvršilnih ...) z zagotavljanjem ugodnih zaključkov za družbo, kar pomeni tako upoštevanje dolgoročnih interesov zavarovancev, delničarjev, zaposlenih in okolja (Adriatic Slovenica 2007c, 15). Cilj procesa je zagotovitev avtonomne, visoko strokovne in pravočasne pravne podpore temeljnim procesom v družbi

*Računovodsko upravljanje.* Namen procesa je izdelava poročil za statistiko, poročanje za potrebe načrtovanja, analiziranja in nadziranja s ciljem zagotavljanja resnične in poštene slike poslovanja ter pravočasnosti in popolnosti informacij.

*Infrastruktura in delovno okolje.* Pod infrastrukturo razumemo poslovne prostore, delovna sredstva in opremo (Adriatic Slovenica 2007c, 15).

Urejeno delovno okolje pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih in s tem k učinkovitemu in kakovostnemu delu. Poleg prostorov pa so pomembni tudi medsebojni odnosi, ki temeljijo na ustvarjalnem sodelovanju, medsebojnem spoštovanju in skupinskem delu. Zato v družbi zagotavljajo dobro organizacijsko klimo, varnost in

zdravje pri delu, potrebno varovanje in zavarovanje premoženja in zaposlenih, možnosti rekreacije in letovanja.

*Ostali podporni procesi.* V oddelku Splošne zadeve se v ekonomatu izvajajo še aktivnosti, povezane z materialnim poslovanjem, obvladovanjem pošte in aktivnosti v zvezi z arhiviranjem (Adriatic Slovenica 2007c, 15).

### **4.3.3 Upravljavski procesi**

Upravljavski procesi so procesi, ki so strateškega pomena za razvoj in upravljanje družbe. Ti poslovni procesi so: strateško upravljanje, načrtovanje, kontroling, notranje revidiranje in odnosi z javnostmi.

*Strateško upravljanje.* Namen procesa je organizirati in nadzorovati poslovne procese za uresničitev zastavljenih ciljev ter na daljši rok zadovoljstvo vseh udeležencev (Adriatic Slovenica 2007b, 1). Cilj procesa je uresničevanje vizije, strategije, poslovne politike organizacije ter finančnega načrta.

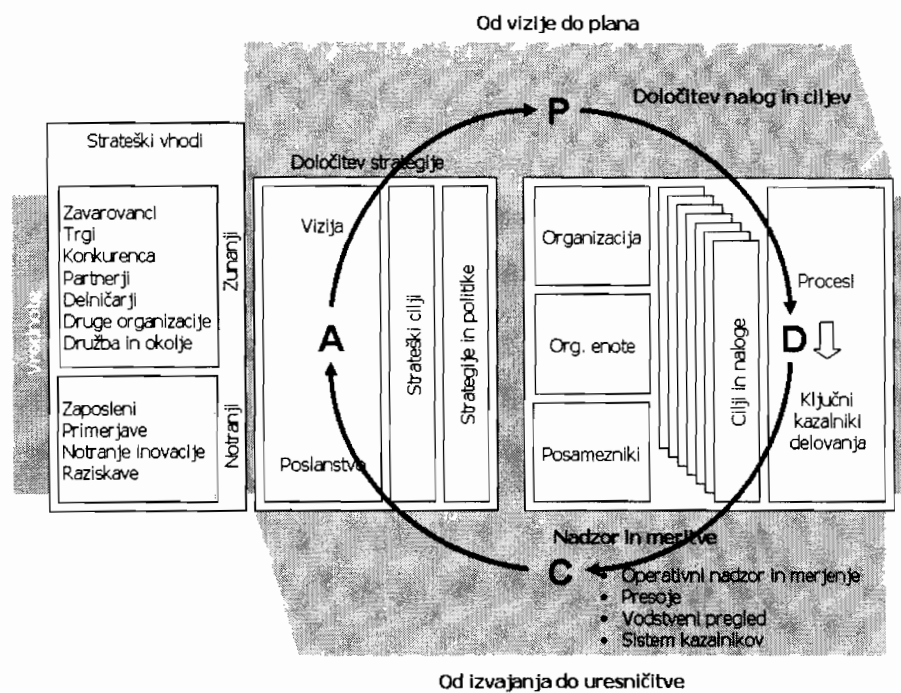
*Načrtovanje.* Namen procesa je seznanjati vodstvo organizacije z načrti, po katerih se bodo spremljali poslovanje. Iz podatkov in ocen za predhodna leta ter ukrepov poslovne politike se izdelata finančni načrt in načrt poslovanja za prihodnja leta oz. za daljša obdobja (Adriatic Slovenica 2007c, 1). Cilj procesa je maksimiranje lastniškega kapitala in razvoj družbe.

*Kontroling.* Proces služi zbiranju potrebnih informacij, ki jih vodstvo družbe potrebuje za odločanje (Adriatic Slovenica 2007c, 1). Na osnovi zbranih informacij, vizije in politike družbe se pripravi plan, ki služi za kasnejšo primerjavo doseženega z načrtovanim.

*Notranje revidiranje.* Osnovni namen poslovnega procesa je zagotovitev izvajanja celovitega in organiziranega notranjega revidiranja poslovanja družbe v skladu z Zakonom o zavarovalnicah, sprejetim letnim programom dela in Standardi notranjega revidiranja (Adriatic Slovenica 2007c, 1).

*Odnosi z javnostmi.* Namen procesa je, da s pravilnim komuniciranjem z vsemi ključnimi javnostmi zagotovi dobro poznavanje družbe ter s tem vzpostavi odnos z okoljem in zaupanje v zavarovalnico (kar je osnova za pridobivanje novih zavarovancev in poslovnih partnerjev) in ugled družbe (Adriatic Slovenica 2007c, 2).

Slika 4.3 Shema strateškega upravljanja



Vir: AdriaticSlovenica 2007c, 5



## 5 PROGRAM ORG-AS

Z združitvijo zavarovalnic Adriatica in Slovenice je konec leta 2005 nastala nova družba – Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. (AS). Združitev s pripojitvijo je bila izvedena z uvedbo začasne organizacijske strukture, ki je dejansko seštevek struktur obeh organizacij.

Program ORG-AS<sup>4</sup> je le ena od aktivnosti, ki naj bi zaokrožile vse potrebno, da bo organizacija postala sodobna, konkurenčna in v vseh pogledih optimalna zavarovalnica. Nova družba potrebuje temeljito prevetritev obstoječe začasne organizacijske strukture, uvedbo procesne organizacije dela in sistemizacije delovnih mest, da bi lahko dosegla z združitvijo zastavljene cilje.

### 5.1 Namen in cilji projekta

Glavni namen programa je sprememba organiziranosti družbe AS ter prenova sistemizacije in vrednotenja delovnih mest. Program sestavljata dva povezana projekta – poenotenje in prenova poslovnih procesov ter prenova sistemizacije in sistemizacija delovnih mest.

Cilji programa ORG-AS so (Adriatic Slovenica 2007f, 3):

- vzpostavitev potrebnih pogojev za hitrejšo in celovitejšo izpolnitev potreb obstoječih in novih zavarovancev ter za večjo konkurenčnost ponudbe,
- uveljavitev procesnega načina mišljenja in dela v družbi ter določitev in vzpostavitev pogojev za merjenje in spremljanje rezultatov dela procesov,
- vzpostavitev organizacijske strukture nove družbe na podlagi poenotenih in prenovljenih poslovnih procesov z upoštevanjem preizkušenih in uveljavljenih rešitev obeh združenih družb ter nadomestitev dosedanje funkcijske organiziranosti s procesno strukturo povsod, kjer je to smiselno in opravičljivo,
- izvedba ukrepov za racionalizacijo poslovanja v skladu z zastavljenimi cilji združitve,
- nadgraditev pogojev za izvajanje procesa nenehnega izboljševanja predpisanih postopkov dela kot pogoj za povečanje stroškovne učinkovitosti in poslovne uspešnosti posameznih področij in družbe kot celote.

Bistvo programa ORG-AS je, da se procesno usmerjenost dosledno uveljavi v vsakdanjem delu, obstoječe poslovne procese pa opazno prenovi in s tem postavi osnovo za zagotavljanje večje učinkovitosti poslovnega sistema kot celote.

---

<sup>4</sup> Celoten naziv programa ORG-AS se glasi: Poenotenje in prenova poslovnih procesov, reorganizacija družbe, prenova sistematizacije in vrednotenje delovnih mest.

Uveljavitev prenovljenih poslovnih procesov zahteva tudi celovito prevetritev organizacijskih struktur, prenovo obstoječe sistemizacije delovnih mest in dograditev sistema pooblastil v družbi.

## 5.2 Organizacijska shema

Najvišje telo, ki sprejema ključne odločitve, s katerim usmerja delo v obeh projektih, je *programski svet*, v katerem je celotna uprava družbe. Vodja programskega sveta pa je predsednik uprave družbe.

Ker v okviru programu tečeta dva projekta, sta ustanovljeni *projektna skupina P1*, ki skrbi za poenotenje in prenovo poslovnih procesov, ter *projektna skupina P2*, katere naloga je prenova sistemizacije in sistemizacija delovnih mest. Vsaka skupina ima vodjo projekta. V projektni skupini P1 je tudi zunanji sodelavec IBM Slovenija, d. o. o., in zunanji svetovalec Peter Hossel iz IBM Švica, ki je priznan strokovnjak v združitvenih procesih tudi na zavarovalniškem področju. Projektne skupni sta podrejeni programskemu svetu. Projektne skupine P1 pa je tudi nadrejena tranzicijskim skupinam.

*Tranzicijske skupine* so oblikovane po posameznih poslovnih segmentih v skladu z obstoječimi poslovnimi procesi razvoja zavarovalnih produktov, sklepanja zavarovanj in reševanja zavarovalnih primerov ter vseh spremljevalnih dejavnosti. Služijo le projektne skupini P1. Njihova naloga je pripraviti koncepte in plan aktivnosti za prehod s sedanje na novo organiziranost. Zaradi posebnosti posameznih poslovnih procesov so oblikovane naslednje tranzicijske skupine: trženje in prodaja, premoženjska zavarovanja, zdravstvena zavarovanja, življenjska zavarovanja, finance in računovodstvo, informacijska tehnologija ter podporne funkcije.

## 5.3 Plan projekta

V planu izvedbe posameznega projekta so navedene aktivnosti, njihovo zaporedje z oceno števila dni ter določeni roki za izvedbo posameznih aktivnosti.

Program obsega naslednje faze in aktivnosti, prikazane v tabeli 5.1.

**Tabela 5.1** Plan izvedbe

<i>Faza projekta</i>	<i>Aktivnosti</i>
Priprava	<ul style="list-style-type: none"><li>– priprava pobude za projekt,</li><li>– obravnavanje pobude,</li><li>– odločitev o programu.</li></ul>
Vzpostavitev	<ul style="list-style-type: none"><li>– izdelava zagonskega elaborata,</li><li>– projektne pisarna,</li><li>– sklenitev pogodbe za svetovanje z zunanjim izvajalcem,</li><li>– zagonski sestanek programa.</li></ul>



Tabela 5.1 – nadaljevanje

<i>Faza projekta</i>	<i>Aktivnosti</i>
Izvedba	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analiza in prenova temeljnih poslovnih procesov,</li> <li>– oblikovanje nove organizacijske strukture družbe,</li> <li>– izdelava metodologije za sistemiziranje in vrednotenje delovnih mest,</li> <li>– izvedba nove informacijske podpore za sistemizacijo in vrednotenje delovnih mest,</li> <li>– prenova sistemizacije in vrednotenje delovnih mest.</li> </ul>
Zaključek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– priprava na zaključek,</li> <li>– prenos rezultatov projektov,</li> <li>– zaključni sestanek s predstavitevijo rezultatov,</li> <li>– zaključno poročilo programa.</li> </ul>

Vir: Adriatic Slovenica 2007f, 8.

**Tabela 5.2** Terminski plan

<i>Obdobje</i>	<i>Aktivnosti</i>
Od 17. 4. 2007 do 8. 5. 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– določanje tranzicijskih skupin,</li> <li>– predlog stroškovnega proračuna,</li> <li>– analiza pravnih in davčnih vplivov,</li> <li>– plan za zadržanje kadra,</li> <li>– pregled IT<sup>5</sup> infrastrukture.</li> </ul>
Od 9. 5. 2007 do 15. 6. 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– določanje obsega in glavnih kazalnikov v tranzicijskih skupinah ter analiza obstoječih poslovnih procesov in predlogi novih oz. spremenjenih procesov,</li> <li>– planiranje združevanja poslovne kulture,</li> <li>– podpora sistematizaciji delovnih mest.</li> </ul>
Od 9. 5. 2007 do 17. 8. 2007 (skozi celoten projekt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upravljanje s stroški, ponoven pregled poslovnega primera in spremljanje rezultatov,</li> <li>– pregled in sprememba splošnih potreb,</li> <li>– prilagoditev IT infrastrukture.</li> </ul>
Od 16. 6. 2007 do 6. 7. 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odločanje o novih oz. spremenjenih poslovnih procesih v tranzicijskih skupinah.</li> </ul>
Od 16. 6. 2007 do 17. 8. 2007 (do konca projekta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pogodbeni pogajanja;</li> <li>– dogodki za združevanje poslovne kulture in podpora procesom,</li> <li>– priprava novih pogodb za zaposlene.</li> </ul>

<sup>5</sup> IT – informacijska tehnologija

Tabela 5.2 – nadaljevanje

<i>Obdobje</i>	<i>Aktivnosti</i>
Od 7. 7. 2007 do 25. 7. 2007 (do konca projekta)	– koncept poslovne integracije.
Od 26. 7. 2007 do 17. 8. 2007	– poslovna integracija.

Vir: Adriatic Slovenica 2007f, 9–10.

### **5.3.1 Navedba rezultatov programa**

Program ORG-AS predvideva kot izhodni rezultat različne predloge in nove oblike oziroma novosti, in sicer (Adriatic Slovenica 2007f, 11):

- predlog poenotenja in racionalizacije poslovnih procesov,
- predlog nove organizacijske strukture,
- predlog sistema za merjenje in spremljanje rezultatov dela,
- novo metodologijo za sistemiziranje in vrednotenje delovnih mest,
- nova informacijska podpora za sistemiziranje in vrednotenje delovnih mest,
- novi opisi in vrednotenja delovnih mest,
- nova sistemizacija delovnih mest,
- predlog novih plačnih razmerij med različnimi skupinami delovnih mest. (tarifnimi razredi),
- predlog poenotenja razporeditve zaposlenih na enotna delovnih mest. iz obeh družb.

### **5.3.2 Finančni plan**

Finančni načrt vsebuje le planirane stroške v okviru programa in ne stroškov, povezanih z delom zaposlencev družbe.

**Tabela 5.3** Finančni plan projekta

Projekt	Ocenjena vrednost (v EUR)
Poenotenje in prenova poslovnih procesov ter reorganizacija družbe (P1)	188.000
Prenova sistemizacije in vrednotenje delovnih mest (P2)	25.000
Rezerva	12.500
Skupaj ORG-AS	225.500

Vir: Adriatic Slovenica 2007f, 11.

### **5.3.3 Nadzor in poročanje**

Nadzor projekta bo potekal skozi izvedbo delavnic za upravo družbe skozi programski svet (Adriatic Slovenia 2007f, 7).

Delavnice za upravo družbe bodo izvedene periodično v skladu s planom na projektu. Na delavnicah bodo vodstva projektov poročala o trenutnih aktivnostih na posameznih projektih. Predstavljene bodo možne različice kot osnova za sprejem odločitev za posamezno opcijo in potrjevanje tekočih rezultatov. Na delavnicah bo zagotovljen izvedbeni in vsebinski nadzor projekta.

Poročanje na ravni programa bo zagotovljeno z rednim poročanjem vodij projektov vodstvu programa.

### **5.3.4 Plan rizičnih poti**

Obstaja velika medsebojna odvisnost med aktivnostmi notranjih sodelavcev in zunanjih svetovalcev, zato bo koordinacija zelo zahtevna. Velika je tudi soodvisnost projektov, saj je projekt P2 v veliki meri odvisen od dinamike izvajanja projekta P1, ki zagotavlja potrebne vhode v ta projekt.

Zagotavljanje kadrovskih virov (vključevanje in aktivno sodelovanje) za programe je odvisno tudi od vodij organizacijskih enot in podpore najvišjega vodstva.

Člani projektnih skupin so poleg projektnega dela v polni meri obremenjeni s tekočimi delovnimi nalogami in mnogi tudi v ostalih projektih, ki istočasno potekajo v družbi. Člani projektnih skupin zaradi dela v programu niso razbremenjeni nobene aktivnosti na drugih delovnih zadolžitvah.

Obstaja velika medsebojna odvisnost med programom ORG-AS in podporo IT, ki se kaže predvsem v tem, da bo mogoče večino predvidenih rezultatov projekta P1 vpeljati v delo šele po spremembah in preteku uvajalne dobe prenovljenega informacijskega sistema.



## **6 ANALIZA REORGANIZACIJE (SPREMEMBE V DRUŽBI)**

Z reorganizacijo in prenovo procesov bo podjetje v prihodnje imelo možnost večje učinkovitosti poslovanja in tudi vzpostavitev fleksibilnejše organizacijske strukture. S tem pa si zavarovalnica želim čim bolj približati zavarovancem.

Obdelava zavarovanj, škod in oskrba strank je po reorganizaciji centralizirana zaradi izboljšanja učinkovitosti in s tem izboljšanju kakovosti storitev za stranke.

Izveden je bil premik iz oddelčno-funkcijsko usmerjene organizacijske strukture v procesno strukturo z jasnimi skrbništvom procesov in natančno opredeljenimi kazalniki uspešnosti, vlogami in odgovornostmi. S tem se organizacija osredotoča na stranke in procese, ki omogočajo pričakovani razvoj.

### **6.1 Organiziranost in procesi družbe**

S prevetritvijo poslovnih procesov, spremembo organizacijske strukture in z drugimi spremembami v družbi si organizacija želi vzpostaviti moderno organizacijo, ki bo skupaj z integralnim informacijskim sistemom kos jutrišnjim izzivom in bo s svojo specifično kulturo in visoko pripadnostjo slehernega zaposlenega znala in zmogla izkoristiti vse svoje konkurenčne prednosti.

Organizacijska struktura družbe je oblikovana na zahtevi, da se predmet poslovanja izvaja povezano in medsebojno odvisno pod enotnim vodstvom. Funkcije so organizacijsko oblikovane v določeno število področij, sektorjev, služb, oddelkov in poslovnih enot.

#### **6.1.1 Centrala in poslovne enote (makro organiziranost)**

##### *Centrala*

Centrala kot osrednja makroorganizacijska enota ostane nespremenjena.

##### *Poslovne enote*

Spremenjena je vloga poslovnih enot. Glavna naloga poslovnih enot je trženje, to je sklepanje zavarovanj. Dejavnosti, ki niso neposredno povezane z zavarovanci, pa bodo prenesene v zaledne dejavnosti in v področje financ in računovodstva.

Poslovno enoto sestavljata dva oddelka, in sicer Pridobivanje zavarovanj pravnih oseb in Zastopniška mreža.

Dislocirana enota poslovne enote za trženje zavarovanj je poslovalnica, predstavništvo pa je manjša dislocirana enota, kjer se izvaja samo sklepanje zavarovalnih pogodb zavarovalnih zastopnikov (termina predstavništvo in poslovalnica sta zamenjana).

Z novo organizacijo se uvaja tudi nova filozofija lastništva, in sicer (Adriatic Slovenica 2007d, 16):

- zavarovalni produkti so lastništvo zavarovalnih področij oz. tako imenovanih zavarovalnih centrov, ki skrbijo za tehnični razvoj produktov in uspešnost posamezne zavarovalne vrste,
- zavarovanci so lastništvo trženja in ne posameznega zavarovalnega področja (navskrižno trženje zavarovalnih produktov),
- izvajanje zavarovanj je lastništvo področja zaledja.

### **6.1.2 Področja, sektorji in štabne službe (mezorganiziranost)**

Število področij se je povečalo iz sedem na osem. Novo je področje zalednih dejavnosti.

#### *Področje Trženja*

Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenica 2007d, 10):

- sektor Poslovanja z velikimi strankami – skrbi za trženje zavarovanj v velikih podjetjih in sistemih, za izdelavo ponudb za javne razpise, nudenje strokovne pomoči poslovne enote pri obravnavi strank; sektor bo posloval kot profitni center;
- sektor Prodajne poti – določa prodajne politike in izvaja nadzor nad vsemi prodajnimi potmi; deluje v dveh oddelkih, in sicer v oddelku Temeljne tržne poti (zastopniki, agencije) in v oddelku Komplementarne tržne poti (drugi pogodbeni partnerji, internet ...);
- sektor Tržno komuniciranje – deluje na področju priprave splošnih tržnih komunikacij, pospeševanja prodaje in podpore posameznim produktom in prodajnim kanalom ter na področju segmentiranja kupcev;
- sektor Trženje osebnih zavarovanj in drugih finančnih produktov – je odgovoren za trženje življenjskih ter drugih osebnih zavarovanj v specialni, univerzalni in drugih prodajnih mrežah; sektor posluje kot profitni center in pokriva specialno zastopniško mrežo kot tudi specialne agencije.

Sektor Odnosi z javnostmi je iz področja trženja prešel pod upravo družbe. Področje Trženja koordinira delo vseh poslovnih enot.

#### *Področje Premoženjska zavarovanja*

Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenica 2007d, 11):

- sektor Razvoj premoženjskih zavarovanj – v katerem ni več posameznih oddelkov po zavarovalnih vrstah;

- sektor Podpora trgu – je nov sektor, ki ga imajo vsa tri zavarovalna področja; izvaja aktivnosti raziskave trga v zvezi z zavarovalnimi produkti: trendi in tehnični elementi ponudbe konkurence; pripravlja informacije o produktu za službe, ki skrbijo za komuniciranje s tržiščem; nudi strokovno pomoč tržnim potem ter ocenjuje in sprejema nevarnosti, ki so nad pooblastili prodajnikov.

Iz področja Premoženskih zavarovanj je premeščen sektor Zavarovalni primeri (tako domači kot tudi mednarodni zavarovalni primeri) v novo področje Zalednih dejavnosti.

#### *Področje Zdravstvena zavarovanja*

Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenia 2007d, 12):

- sektor Razvoj zdravstvenih zavarovanj,
- sektor Podpora trgu, ki izvaja aktivnosti raziskave trga v zvezi z zavarovalnimi produkti: trendi in tehnični elementi ponudbe konkurence; pripravlja informacije o produktu za službe, ki skrbijo za komuniciranje s tržiščem; nudi strokovno pomoč tržnim potem ter ocenjuje in sprejema nevarnosti, ki so nad pooblastili prodajnikov,
- sektor Izvajanje zdravstvenih zavarovanj, ki je ostal enak obstoječi organizacijski strukturi in se bo v nadaljnjih fazah reorganizacije vključil v področje Zalednih dejavnosti.

#### *Področje Življenjska zavarovanja*

Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenia 2007d, 12):

- sektor Razvoj življenjskih zavarovanj,
- sektor Podpora trgu, ki izvaja aktivnosti raziskave trga v zvezi z zavarovalnimi produkti: trendi in tehnični elementi ponudbe konkurence; pripravlja informacije o produktu za službe, ki skrbijo za komuniciranje s tržiščem; nudi strokovno pomoč tržnim potem ter ocenjuje in sprejema nevarnosti, ki so nad pooblastili prodajnikov,
- oddelek Obdelava življenjskih zavarovanj, ki je ostal enak obstoječi organizacijski strukturi in se bo v nadaljnjih fazah reorganizacije vključil v področje Zalednih dejavnosti.

#### *Področje Zalednih dejavnosti*

Takšna organiziranost narekuje nov pristop k izvajanju zavarovalniških procesov, in sicer z delitvijo dela na aktivnosti, ki se odvijajo v neposrednem stiku z zavarovanci, in na aktivnosti, kjer neposreden stik ni potreben, zato se izvajajo v tako imenovanem

zaledju, kjer bo potekal proces optimizacije dela na posameznih poslovnih procesih ter vzporedna centralizacija posameznih funkcij na različnih lokacijah.

Delitev dela je razvidna iz spodaj navedenih glavnih dejavnosti po posamezni organizacijski enoti (Adriatic Slovenica 2007d, 12):

- Sektor Center za oskrbo strank (COS) ima dva oddelka, in sicer Klicni center z nalogami: sprejemanje klicev zavarovancev in izhodno klicanje z namenom informiranja strank; iskanje potencialnih zavarovancev ter Oskrba strank v najširšem pomenu s ciljem povečanja zadovoljstva odjemalcev; delo se zaključuje v »prvem kontaktu« ter oddelek Oskrba strank, ki zajema enostavne masovne operacije in operacije z visoko možnostjo avtomatizacije. COS deluje preko vseh zavarovalnih vrst, kjer je to vsebinsko in ekonomsko smiselno. Primeri, ki se v prvem kontaktu ne rešijo, se prenesejo v obdelavo zavarovanj in škod.
- Sektor Obdelava zavarovalnih pogodb (OZP) z glavnimi nalogami, ki so izvajanje kontrole zavarovalnih ponudb, pogodb in spremljajoče dokumentacije; kontroliranje, potrjevanje in izdajanje zavarovalnih kritij; pripravljanje ponudb/polic za nestandardne postopke sklepanja; izvajanje nadaljnje obdelave in administracije vezane na police. Sektor sestavljajo trije oddelki obdelave zavarovanj, in sicer za posamezna zavarovalna področja (premoženjska, zdravstvena in življenjska zavarovanja).
- Sektor Reševanje zavarovalnih primerov (RZP) z glavnimi nalogami, ki so: reševanje zahtevnejših zavarovalnih primerov, ki zahtevajo poglobljena znanja iz posameznih zavarovalnih vrst, in vse tiste, ki se ne rešujejo po standardnem postopku; komuniciranje z zavarovanci in cenilci na lokacijah poslovnih enot; priprava podatkov za obračun pozavarovanja ter preverjanje zahtevnejših strank in preprečevanje neupravičenih izplačil odškodnin. Sektor sestavljajo trije oddelki domačih zavarovalnih primerov, in sicer za posamezna zavarovalna področja (premoženjska, zdravstvena in življenjska zavarovanja) ter oddelek mednarodni zavarovalni primeri, ki opravlja aktivnosti reševanja zavarovalnih primerov mednarodnih škod.

#### *Področje Informacijske tehnologije in organizacije*

V tem področju ni večjih sprememb, razen tega, da je štabna Služba za organizacijo premeščena v to področje. Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenica 2007d, 14):

- sektor Programska podpora,
- sektor Infrastruktura informacijske tehnologije,
- sektor Podpora uporabnikom informacijske tehnologije,



- sektor za organizacijo.

#### *Področje Finance in računovodstvo*

Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenica 2007d, 14):

- sektor Računovodstvo, v okviru katerega so oddelki knjigovodstvo premij in škod, oddelek kontrolinga (prej kot štabna služba uprave) in oddelek finančnega knjigovodstva; v okviru sektorja računovodstva se izvaja tudi proces davčnega upravljanja;
- sektor Finančna operativa (prej oddelek naložbe in finančna operativa v okviru financ) bo po novem izvajal tudi centralno fakturiranje zavarovalnih pogodb;
- sektor Zakladništvo (prej oddelek naložbe in finančna operativa) bo skrbel za upravljanje z naložbami v družbi,
- sektor Izterjava terjatev bo izvajal izterjavo vseh vrst terjatev za celotno družbo. V okviru sektorja je združena izterjava premij, regresov in drugih terjatev (oddelek izterjave regresov in oddelek izterjave premij), ki je bila prej ločena v okviru različnih organizacijskih enot.

Iz poslovnih enot so bili v ustrezne organizacijske enote v okviru področja financ in računovodstva prerazporejeni zaposleni, ki so doslej opravljali dela in naloge na področju premijskega in škodnega knjigovodstva, plačilnega prometa in izterjave.

#### *Področje Splošni posli*

Področje sestavljajo naslednji sektorji (Adriatic Slovenica 2007d, 15):

- sektor Pravne zadeve (bivša štabna služba),
- sektor Kadrovske zadeve,
- sektor Tehnične zadeve.

Ne deluje več v okviru kadrovskih zadev, ampak samostojno v okviru področja splošnih poslov.

#### *Štabne službe uprave*

Število štabnih služb je zmanjšano s sedmih na dve. Štabni službi ostaneta Notranja revizijska služba ter Aktuariat in statistika.

### **6.1.3 Sistematizacija in vrednotenje delovnih mest (mikroorganiziranost)**

#### *Sistemizacija*

Z novo sistemizacijo se je zmanjšalo število delovnih mest. Delovna mesta pa imajo širši nabor delovnih nalog. Vsa delovna mesta so na novo ovrednotena po

metodologiji, kjer so imela na končno vrednost delovnega mesta ključni vpliv merila, ki prispevajo k dodani vrednosti. Vrednost delovnega mesta je izražena v količnikih, količniki pa so izraženi tudi v plačilnih razredih. Vsa delovna mesta so sistemizirana na dveh zahtevnostnih ravneh, zato so se še izboljšale možnosti napredovanja, seveda ob izpolnjenih pogojih zahtevane izobrazbe in ob izkazani delovni uspešnosti.

Pri določanju novih delovnih mest za zaposlene je upoštevana zahteva, da se vsakemu zaposlenemu določi delovno mesto, ki je enako zahtevno (uvrščeno v enak tarifni razred) kot delovno mesto, za katero je imel sklenjeno dosedanje pogodbo.

#### *Vrednotenje delovnih mest*

V novi kolektivni pogodbi Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., je dogovorjena nova struktura plače. Izhodiščna plača in najnižji količniki posameznih tarifnih razredov so določeni v *Pravilniku o sistemizaciji delovnih mest*. V *Pravilniku o plačah in posebnih nagradah* pa so določena merila za ocenjevanje delovne uspešnosti ter tehnika ocenjevanja in izplačevanja dodatkov za delovno in poslovno uspešnost. Struktura plače je naslednja (Adriatic Slovenica 2007e, 2–10):

- osnovna plača, ki je določena za posamezno delovno mesto,
- dodatek za dolgoročno delovno uspešnost, ki nadomešča dosedanje napredovanje po plačilnih razredih, je spremenjen v dodatek za dolgoročno delovno uspešnost,
- dodatek za kratkoročno delovno uspešnost, ki se ocenjuje na podlagi meril, določenih v *Pravilniku o plačah in posebnih nagradah*,
- poslovna uspešnost 1 je preoblikovana dosedanja božičnica,
- poslovna uspešnost 2 je nekoliko preoblikovana stimulacija oz. poslovna uspešnost po dosedanji kolektivni pogodbi in pravilniku Adriatica, ki se ugotavlja in izplačuje enkrat letno na podlagi ocenjenih rezultatov za tekoče leto.

## **6.2 Hitrost in učinkovitost**

Za uspešno spremembo je treba zagotoviti ustrezne pogoje tako na strani posameznika kot na strani organizacije. Organizacija mora vzpostaviti pogoje, v katerih bo posameznik pripravljen sprejeti tveganje. Spremembe morajo biti načrtovane in vodene, zanje pa je treba pridobiti čim širši krog ljudi. V današnjem spreminjajočem se okolju so za preživetje podjetja spremembe nujne. Ljudje oziroma zaposleni kot pomemben člen procesa spreminjanja morajo to razumeti, saj v nasprotnem primeru ovirajo proces spreminjana. Zaposlenim je tudi treba razložiti cilje sprememb.

Pri vsaki, tudi najmanjši spremembi, je treba izpeljati neko dodatno izobraževanje zaposlenih za delo z novimi metodami in uvedenimi tehnikami. Prav tako je treba ljudi

motivirati in prepričati, ker tudi najmanjše spremembe lahko povzročajo odpore (Vila 2000, 196). Zato je treba pri spremembah upoštevati tudi čas, ki je potreben za izobraževanje zaposlenih in navajanje na nove oblike dela.

Zaradi privajanja zaposlenih na nove metode dela se tudi učinkovitost na zaposlenega zmanjša. Vendar pa se z ustrezno motivacijo in spodbudo učinkovitost kmalu dvigne in celo preseže načrtovano.

Zelo pomembno je tudi sprotno komuniciranje in obveščanje zaposlenih o trenutnih korakih pri reorganizaciji. Vsi se morajo počutiti kot sestavni del tega procesa. To pa pomeni, da so v proces odločanja vključeni tudi nižji managerji. Soudeležba zaposlenih pri procesu reorganizacije prinaša več idej in s tem tudi prispeva k soustvarjanju sprememb.

Tudi zakonske omejitve so razlog za počasnejšo reorganizacijo. To se predvsem izraža na mikroorganiziranosti podjetja. Upoštevati je treba predvsem Zakon o delovnih razmerjih, ki ne dovoljuje takojšnje sistemizacije in vrednotenja delovnih mest zaradi morebitnega kršenja pravic delavcev.

Reorganizacija mora ves čas teči na več ravneh, od globalne do osebne. Ves čas moramo prilagajati delovanje celotnega podjetja.

Čas vpeljevanja sprememb poslovanja je torej odvisen predvsem od tega, kako hitro bo kolektiv sprejel nova pravila. Reorganizacija je torej uspešna končana, ko v podjetju vsi začnejo delati po novih pravilih.

### **6.3 Uvajanje sprememb v praksi**

#### *Organizacijska kultura*

Tavčar (2002, 262) navaja: »Kultura organizacije prispeva k njeni uspešnosti in učinkovitosti, če ustreza zahtevam organizacije kot celote in sočasno omogoča ljudem, da zadovoljijo svoje posamične potrebe.«

Tudi organizacijska kultura se mora prilagajati spremembam, ki nastajajo v organizaciji in njenem okolju. Zato je treba usmerjati zaposlene, ki večinoma niso dovzetni za spremembe, da sprejmejo novo skupno kulturo, ki bo omogočala uspešno in hitro prilagajanje na nastale spremembe.

#### *Informacijska podpora poslovnih procesov*

Le ustrezna informacijska podpora poslovnih procesov omogoča organizaciji učinkovito in uspešno poslovanje. Zaradi reorganizacije je treba nadgraditi informacijski sistem (IS) v družbi. Ker pa obstoječi IS tega ne omogoča, se je uprava odločila za nov integriran informacijski sistem, ki omogoča visoko prilagodljivost pri uvajanju novih produktov na trgu ter celovit pregled nad zbranimi podatki, ki je nujno potreben za spremljanje poslovanja in sprejemanje poslovnih odločitev. Zaenkrat novi

IS podpira le procese, namenjene zdravstvenim zavarovanjem. V kratkem pa bodo sledila še avtomobilska in druga premoženjska zavarovanja.

### *Odpor proti spremembam*

Vsaka sprememba je povezana z določenim naporom zaposlenih, pa tudi s tveganjem, zaradi česar zaposleni spremembo vidijo kot grožnjo. Odpor proti spremembam se bo vedno pojavljal. Zato ga moramo vedno pričakovati in ga ustrezno zmanjševati. To storimo s pravilnim komuniciranjem na vseh ravneh organizacije ter z izobraževanjem in motiviranjem zaposlenih.

Komunikacija v družbi Adriatic Slovenica poteka predvsem preko elektronske pošte, internega glasila in osebne komunikacije. Prva in predvsem druga oblika sta zelo enostranski obliki komuniciranja, ki služita predvsem obveščanju zaposlenih. Osebno komuniciranje je najučinkovitejša vrsta komunikacije, ki vsebuje tudi povratne informacije. Zato imajo področja periodične sestanke, na katerih vodje zaposlene obveščajo o novostih in o uspešnosti oz. neuspešnosti poslovanja organizacije.

Zaradi prenove procesov in spremenjene informacijske podpore je treba zaposlene ponovno izobraziti. Seveda se zaradi izobraževanja in začetnih težav pri delu učinkovitost zaposlenega zmanjša. Za zaposlene je to obdobje ponovnega izpopolnjevanja in s tem povezano večjega stresa in nezadovoljstva. Zato je motivacija zelo pomembna. Motivirati je mogoče z višjo plačo, z napredovanjem, z boljšimi delovnimi razmerami, z opravljanjem odgovornih nalog in z drugimi materialnimi ali nematerialnimi motivacijskimi oblikami. Stopnja motivacije v družbi ni ravno na visoki ravni, kar lahko pripišemo občutljivemu obdobju, v katerem se nahaja. Veliko k temu prispevata tudi zamuda prenove IS in negotova bodočnost družbe.

## 7 SKLEP

Reorganizacija je torej logična posledica spremembe vizije, cilja ali strategije podjetja. To pa se ponavadi zgodi ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Z reorganizacijo spreminjamo veljavno organizacijsko strukturo, poslovne procese ter sisteme. To ne pomeni nič drugega kot, da v organizaciji spreminjamo obliko in način odločanja, odgovornosti in pristojnosti vseh zaposlenih z ukinjanjem, dodajanjem ali spreminjanjem organizacijskih enote, spreminjanjem postopkov dela ...

Preden začnemo s kakršno koli spremembo, je treba aktualno poslovanje podrobno analizirati. Nato si postavimo cilj, torej ugotovimo, kakšno stanje želimo doseči z reorganizacijo. Temu sledi podroben časovni in finančni načrt reorganizacije. Proces končamo z dejanskim uvajanjem sprememb v organizaciji. Obvezno je treba nadzirati spremembe in v primerih neskladnosti pravočasno ukrepati. Pri spreminjanju procesov ponavadi sledi tudi sprememba informacijske podpore.

Čeprav je poglavitni namen reorganizacije zniževanje stroškov, njeno uvajanje podjetju povzroči nekatere dodatne stroške. Vendar se moramo zavedati, da to počnemo za daljše obdobje. Da bi organizacija uspešno in učinkovito delovala, moramo slediti spremembam na trgu in tudi spremembam znotraj organizacije ter istočasno spreminjati tudi organizacijo samo.

Pri uvajanju sprememb je najbolj pomemben pristop do zaposlenih ter način, kako te spremembe predstavimo. Ker se zaposleni v procesu izvajanja reorganizacije počutijo zapostavljene, je njihova prva reakcija na uvajanje sprememb negativna. Zato je treba nenehno komunicirati z vsemi zaposlenimi in razumeti njihov strah pred neznanim. Reorganizacija je dejansko končana takrat, ko v podjetju vsi začnejo delati po novih pravilih.

Adriatic in Slovenica sta bila 1. januarja 2006 združeni. Obe zavarovalnici sta v svoje poslovanje uvedli informacijsko podprto poslovanje, tako da so se po združitvi pojavile težave podvajanja informacijskih sistemov, ki so podpirali podvojene produkte. Prav tako je bilo treba združiti dve vodstveni ravni. Družba se je zaradi tega odločila izvesti popolno reorganizacijo in spremeniti organiziranost, ki je bila strukturno naravnana, v novo ciljno organizacijo, ki bo usmerjena procesno.

Družba se je lotila procesa reorganizacije s projektnim pristopom, in sicer s programom ORG-AS. S pomočjo zunanjih svetovalcev, tranzitnih timov ter vseh zaposlenih je programski svet sprejemal odločitve o novih poslovnih procesih, novi organizacijski strukturi ter o prenovljeni sistemizaciji in vrednotenju delovnih mest.

Glavna sprememba organiziranosti, ki je takoj vidna v organigramu družbe, je število področij. Število področij se je povečalo iz sedmih na osem delovnih področij. Tako smo dobili novo mezorganizacijsko enoto – Področje zalednih dejavnosti. V sektor Obdelava zavarovalnih pogodb so oziroma še bodo preneseni sektor Zavarovalni

primeri iz področja Premoženska zavarovanja ter oddelek Obdelava življenjskih zavarovanj iz področja Življenjska zavarovanja iz prejšnje strukture. Nova sta tudi sektor Center za oskrbo strank in sektor Reševanje zavarovalnih primerov.

Druga zelo velika sprememba, ki pa ni vidna v organigramu družbe, je bila uvedena na ravni v makroorganizacijskih enot. To so poslovne enote, ki so se spremenile v regionalna prodajna središča, kar omogoča boljšo obvladljivost neposrednih stikov s strankami. S tem se je samostojnost poslovne enote zelo zmanjšala, saj je celotna obdelava zavarovanj in reševanje zavarovalnih primerov (škode)<sup>6</sup> prešla v področje Zalednih dejavnosti. S tem so glavni zavarovalniški procesi za vse zavarovalne vrste postali centralizirani.

Čeprav je nova organiziranost stopila v veljavo 1. 4. 2007, se v praksi še ni povsem uveljavila, kar je po mojem mnenju zelo slabo. Vsi vemo, da je treba spremembe tudi dejansko vpeljati in integrirati v poslovanje družbe. Že pri programu ORG-AS me je zmotilo to, da ni nikjer omenjeno nadzorovanje izvajanja sprememb v organizaciji.

Četudi pri sodobnih organizacijah težimo k čim bolj ploščati strukturi, se v primeru Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d.d., to ne odraža povsem. Mezorganizacijskih enot je v tem primeru preveč. S tem mislim predvsem na globoko organizacijsko strukturo. Področje, kot najvišja mezo-organizacijska enota, je nadrejena sektorjem, ti pa oddelkom. V strukturi družbe so tako tudi sektorji, ki nimajo nobenih oddelkov. Paradoks je še večji, če upoštevamo, da je v nekem sektorju samo štiri ali pet zaposlenih.

Glede na to, da je cilj reorganizacije procesno naravnana organizacija, bi bilo morda bolje, da se sektorje Razvoja zavarovanj in Podpora trga iz področij zdravstvenih, življenjskih in premoženjskih zavarovanj premesti v področje trženja, in sicer pod nov sektor Razvoj zavarovanj in podpora trga z oddelki življenje, premoženje in zdravstvo. S tem bi se število mezorganizacijskih enot (področij) zmanjšalo z osmih na pet.<sup>7</sup> Tudi z vidika procesov se mi zdi umestitev zgoraj omenjenih sektorjev v področje Trženje bolj sprejemljivo, saj se poslovni procesi podpore trgu in razvoja zavarovanj bolje vključujejo v temeljni proces usmerjanja in pospeševaja prodaje.

Tudi poenotenje poslovnih procesov je uspešno končano, vendar pa se še ne izvaja v vseh segmentih. V današnjem času vse ključne procese podpira informacijska tehnologija. Kot sem v nalogi že omenil, se je družba odločila za prenovo obstoječega informacijskega sistema. Zato se novi procesi uvajajo šele takrat, ko je zagotovljena informacijska podpora. Tudi tukaj je zavarovalnica v velikem zaostanku, saj se nenehno zapleta pri prenovi informacijskega sistema. Zato so do danes v celoti podprti samo prenovljeni procesi za področje Zdravstvenih zavarovanj in deloma za področje Finance

---

<sup>6</sup> Enako velja tudi za področja življenjskih, premoženjskih in zdravstvenih zavarovanj

<sup>7</sup> V prilogi 3 je razvidna nova, priporočena organizacijska struktura.

in računovodstvo ter sklepanje avtomobilskih zavarovanj.<sup>8</sup> Ostale procesi še zmeraj potekajo ločeno v dveh oz. treh informacijskih sistemih. Dokler ni možno informacijsko podpreti vseh procesov in s tem zavarovalniških produktov, bi bilo treba sprejeti odločitve o samo enem načinu izvajanja procesa, da se izognemo diferenciaciji enakih procesov in s tem navzven nastopimo enotno.

Posledica nove sistematizacije je zmanjšanje števila delovnih mest. Istočasno pa se je nabor delovnih nalog po posameznem delovnem mestu povečal. V praksi to pomeni, da se zaposlenega lažje premešča na druga delovna mesta v različnih področjih, ker ni treba na novo sklepati pogodb o zaposlitvi oz. premestitvi.

Z novo kolektivno pogodbo se je spremenilo tudi vrednotenje delovnih mest. Natančneje, spremenila se je struktura plače. Tako je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatka za dolgoročno uspešnost in dodatka za kratkoročno uspešnost ter tako imenovane »poslovne uspešnosti 1« in »poslovne uspešnosti 2«. Kaj več o vrednotenju delovnih mest ni mogoče zapisati, saj je vsaka podrobnejša razlaga poslovna tajnost.

Pri prenovi sistematizacije in pri vrednotenju delovnih mest je bila družba tudi zakonsko omenjena. Zakon o delovnih razmerij namreč določa, da je treba pravice in obveznosti iz kolektivne pogodbe zagotavljati vsaj eno leto.

Nobena reorganizacija ni popolna in tudi v primeru Adriatica Slovenice ni bila. Najpomembneje je poiskati slabosti, jih analizirati in kasneje odpraviti. Še tako uspešna reorganizacija ni dovolj, če je zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti v praksi. S tem pa naše delo ni končano.

Zaradi hitrega spreminjanja tako zunanjega kot notranjega okolja organizacij je treba sproti prilagajati tako organizacijsko strukturo kot procese in sisteme. Samo prilagodljiva in fleksibilna organizacija je lahko kos stalnim spremembam ter hkrati učinkovita in poslovno uspešna.

---

<sup>8</sup> Avtomobilsko kasko zavarovanje je možno je skleniti na tri načine: kot produkt nekdanje Slovenice, produkt bivšega Adriatica in v novem informacijske sistemu. Tako lahko za primerljiva avtomobilska kritja plačamo različno. To pa zagotovo ni najbolje za ugled družbe.





## LITERATURA

- Bavec, Cene. 2006. *Urejenost organizacije*. Delovna verzija, skripta. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Ljubljana: Moderna organizacija.

## VIRI

- Adriatic Slovenica. 2007a. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
- Adriatic Slovenica. 2007b. *Poslovni procesi (oznaka DPP)*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
- Adriatic Slovenica. 2007c. *Poslovnik vodenja kakovosti (oznaka PVK; verzija 4.0)*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
- Adriatic Slovenica. 2007d. *Pravilnik o notranji organizaciji (oznaka PNO; verzija 9.0)*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
- Adriatic Slovenica. 2007e. *Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest (oznaka PSDM; verzija 3.0)*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
- Adriatic Slovenica. 2007f. *Zagonski elaborat programa ORG-AS*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
- Adriatic Slovenica. 2008. *Krovni organigrami*. [Http://srvrep02.sias.si/strani/normativi/organigrami/main\\_nav.htm](http://srvrep02.sias.si/strani/normativi/organigrami/main_nav.htm) (junij 2008).



## **PRILOGE**

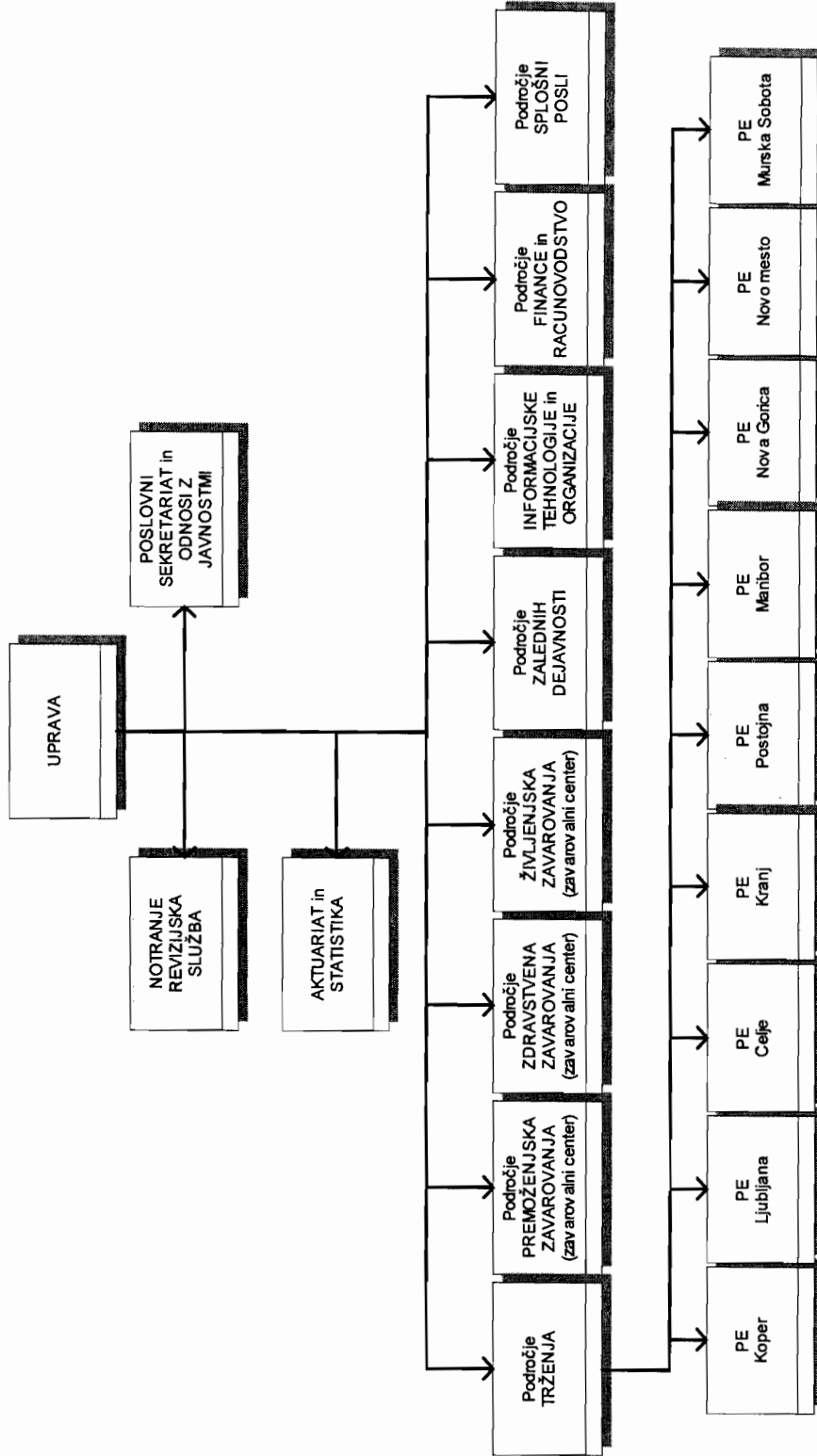
Priloga 1 Organigram Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.

Priloga 2 Organigrami po področjih

Priloga 3 Predlagana organizacijska struktura Adriatica Slovenice

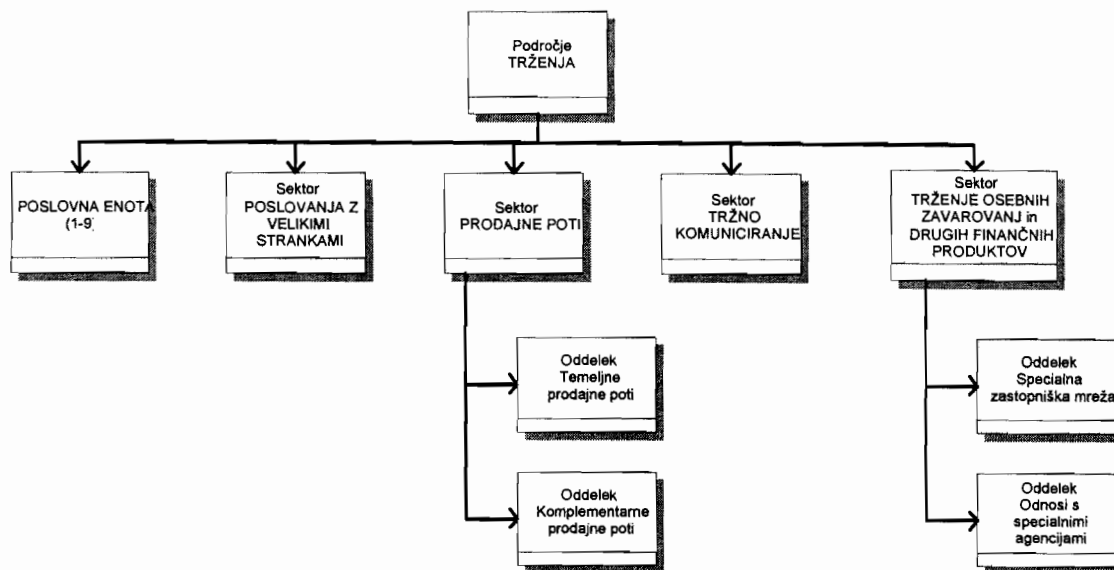


Organigram Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.

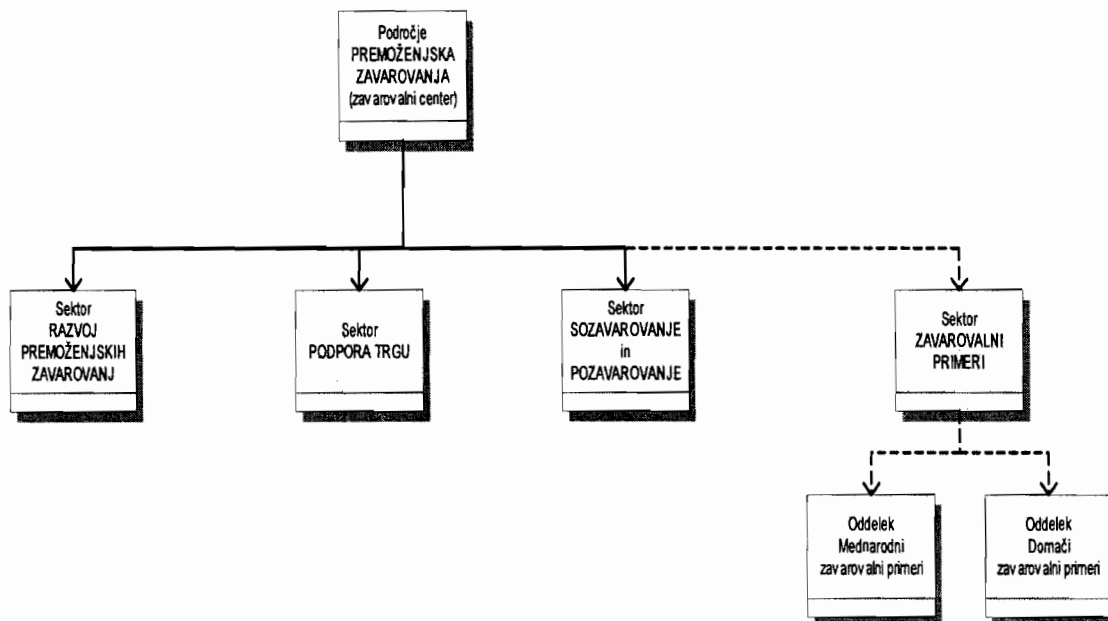




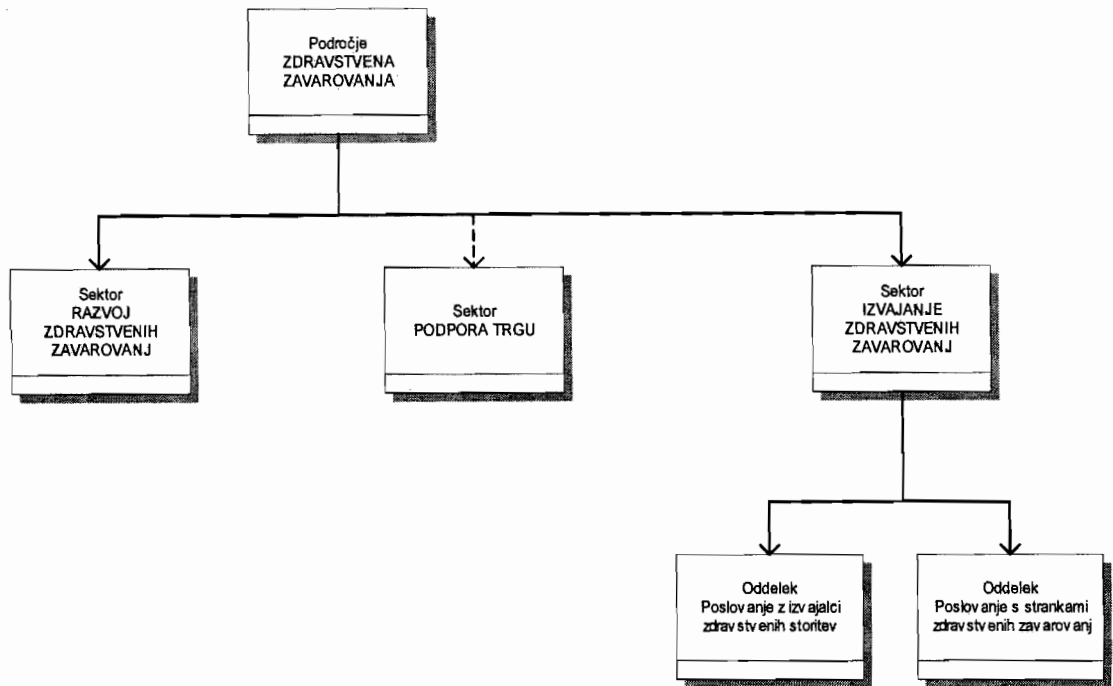
Organigram področja Trženja



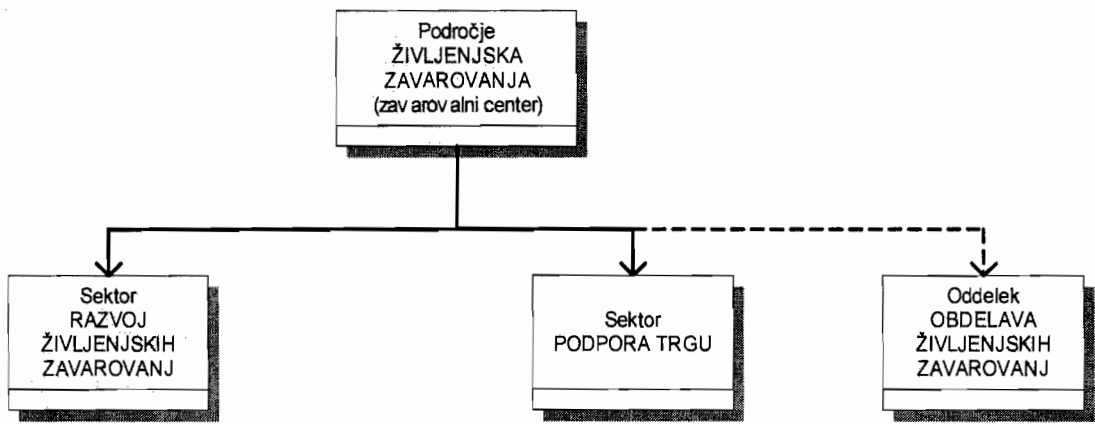
Organigram področja Premoženska zavarovanja



*Področje Zdravstvena zavarovanja*

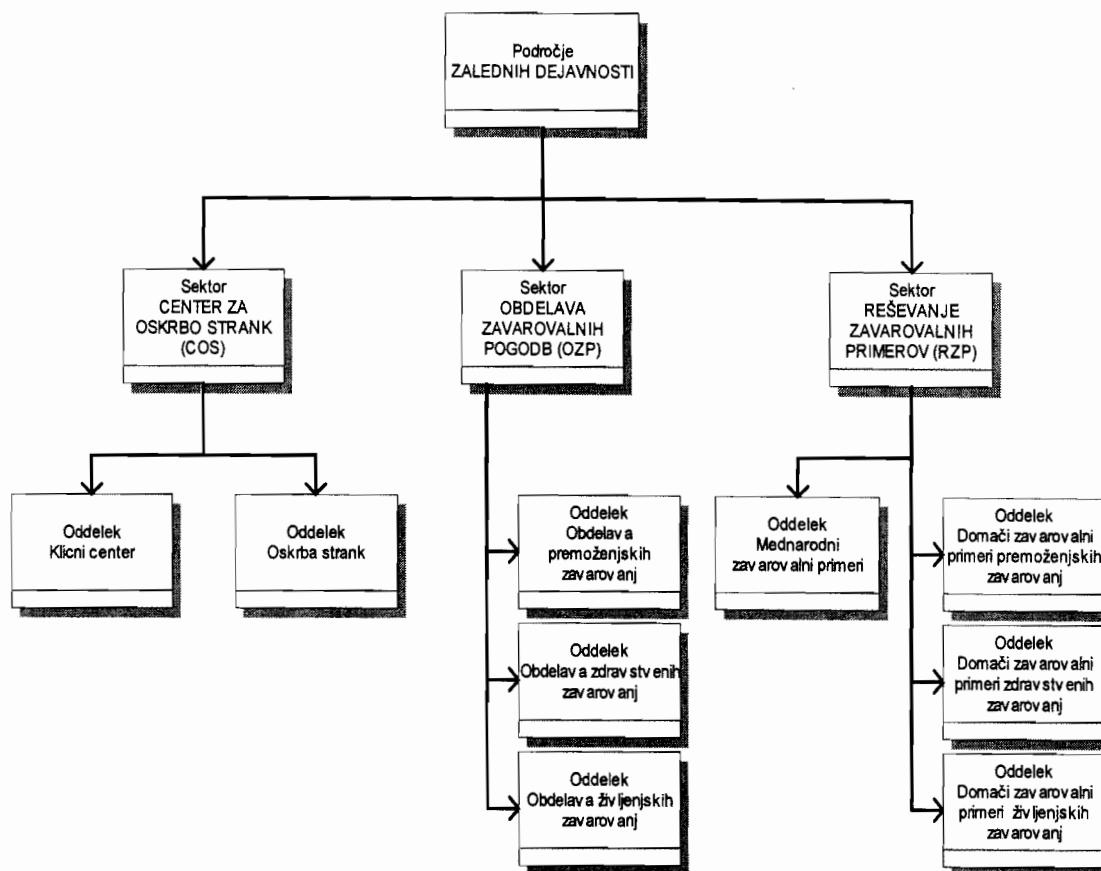


*Organigram področja Življenjska zavarovanja*

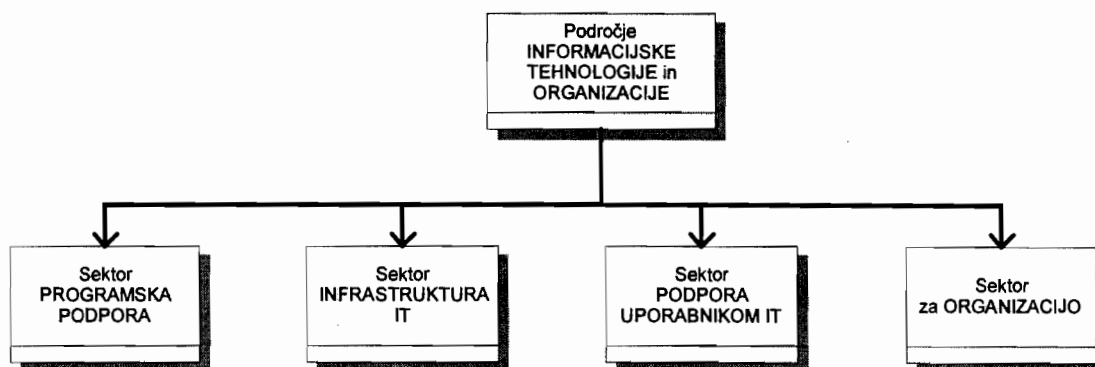




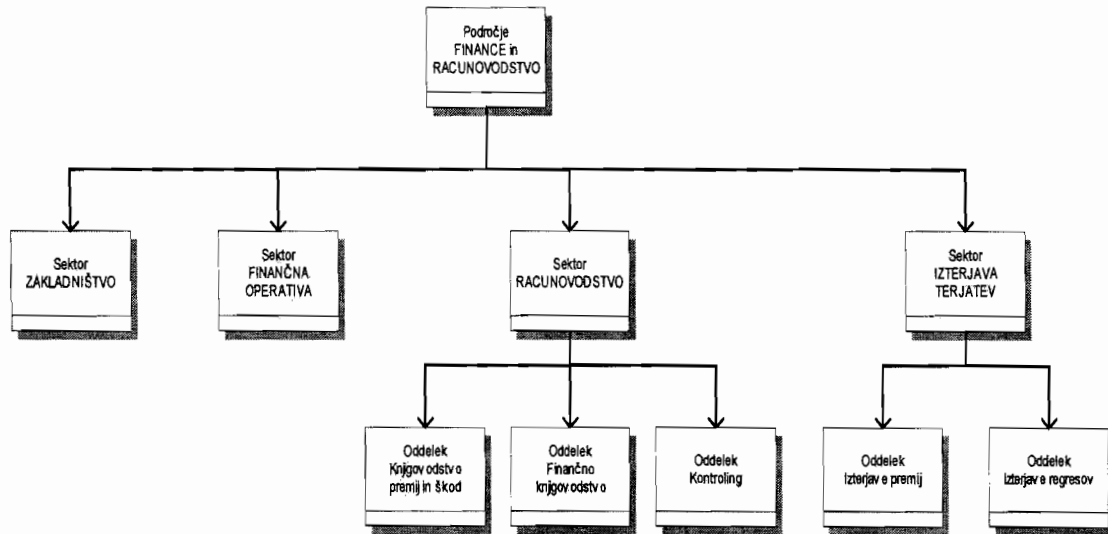
Organigram področja Zaledne dejavnosti



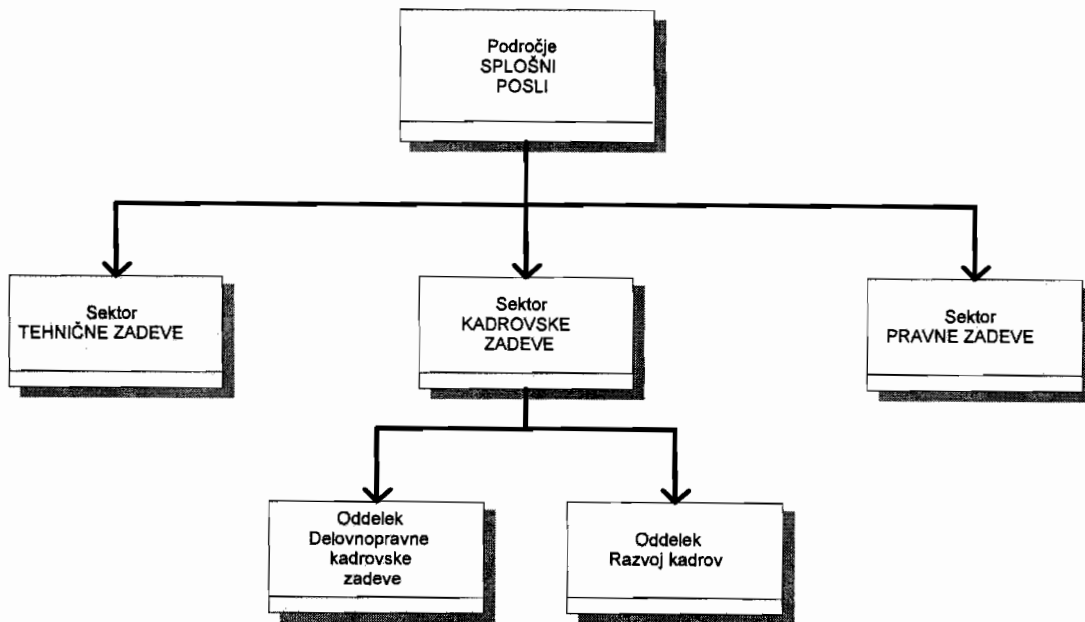
Organigram področja Informacijska tehnologija in organizacija



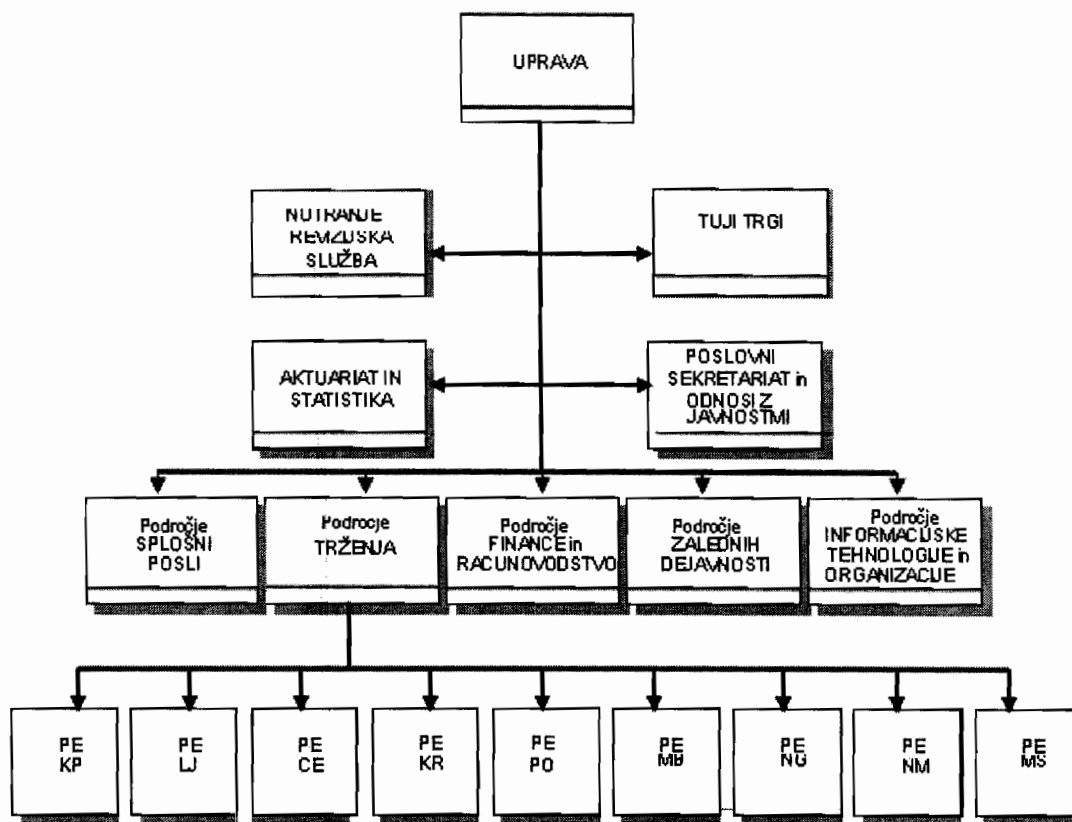
*Organigram področja Finance in računovodstvo*



*Organigram področja Splošni posli*



Organigram Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.



Organigram področja Trženja

