

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

Diplomska naloga
ODDELITEV ZAVAROVALNIŠKE HIŠE TER
PRIPOJITEV K ZAVAROVALNI DRUŽBI

Mentor:

višji pred. mag. Nikolaj Abrahamsberg

KOPER, 2006

WILLIAM KNAPIĆ

POVZETEK

Rekordno število združitve v zadnjih letih polni časopisne naslovnice po vsem svetu in poraja vprašanja, katere bodo na koncu uspele in katere propadle. Diplomatska naloga predstavlja oblike in načine medsebojnega povezovanja družb, prednosti, pa tudi nevarnosti, ki jih ta pojav lahko povzroči. Opravljena je raziskava pravne ureditve preoblikovanja gospodarskih družb ter primerjava, kako je celoten proces speljan v zavarovalniški hiši Slovenica, d. d., in sicer od nakupa večinskega dela konkurenčne zavarovalnice Adriatic, d. d. do današnjih dni, ko se končuje formalno-pravna združitve obravnavanih družb. V njej skuša avtor¹ z nevtralnega zornega kota, vendar kritično oceniti, kaj je bilo v tem procesu oddelitve in kasnejše združitve dobro in kaj slabo izpeljano in kakšne bodo posledice tega dejanja.²

Ključne besede: zavarovalništvo, združitve, oddelitve, pripojitve, prevzemna družba, obvladujoča družba, odvisna družba, Agencija za zavarovalni nadzor

ABSTRACT

A record-breaking number of mergers in last years are filling newspapers' covers all over the world, questioning which of them would be successful and which are to be failed. The thesis is introducing forms and ways of fusions of companies, its advantages as well as dangers that the phenomena might cause. A research of legal regulation of transformations of economic companies is performed and compared to the entire integration process of insurance companies Slovenica and Adriatic, since Slovenica purchased the majority of shares of Adriatic until today, when the formal integration of the companies is getting to its end. The author is reviewing from the neutral, but still critical point of view the well and not well performed parts of the process including the separation of one part of Slovenica, the fusion and the consequences of the process.

Key words: insurance, insurance group, mergers, divisions, joins, take over company, commanded company, dependent company

UDK 368/369(043)

¹ Avtor je 18 let zaposlen v zavarovalnici, je predstavnik nižjega managementa, član kolegija poslovne enote Koper in posredno podrejen Upravi, obenem pa tudi član Nadzornega sveta (predstavnik delavcev), ki to Upravo nadzoruje.

² Diplomatska naloga je bila začeta v obdobju, ko je bil proces pripojitve še negotov, saj Agencija za zavarovalni nadzor še ni dala dovoljenja za združitve. Konec diplomske naloge pa je dočakal »novo« družbo v intenzivnem procesu integracije obravnavanih družb, kajti sredi decembra 2005 je bila premagana še zadnja ovira na tej poti s pridobitvijo dovoljenja AZN in je bila družba Adriatic Slovenica 29. decembra 2005 vpisana v sodni register na okrožnem sodišču v Kopru.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Statusno preoblikovanje gospodarskih družb.....	3
2.1	Strateško povezovanje	3
2.2	Kapitalske povezave	3
2.2.1	Združevanje družb	4
2.2.2	Prezemi	4
2.2.3	Skupne naložbe	6
2.3	Razlogi in cilji povezovanja	7
2.4	Uspešnost povezovanja.....	7
3	Ekonomska upravičenost združitve zavarovalnic.....	11
3.1	Razlogi za združitev	11
3.2	Strateški cilj	12
3.3	Ekonomski razlogi za združitev	12
4	Predstavitev obravnavanih družb	15
4.1	Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d.	15
4.2	Slovenica življenje, življenjska zavarovalnica, d. d.	15
4.3	Zavarovalna družba Adriatic, d. d.....	16
5	Slovenicin nakup večinskega dela Adriatica	19
5.1	Dobra poslovna odločitev ali hazarderska poteza?.....	19
5.2	Sovražni ali prijazni prevzem?	20
5.3	Prekinitev dogovorov o združitvi	21
5.4	Posledice neuspele združitve	21
6	Razlogi za neuspeh	25
6.1	Prezeta družba.....	25
6.2	Obnašanje prevzemne družbe	25
6.3	Uprava Slovenice.....	26
7	Sodelovanje povezanih vendar konkurenčnih družb	27
8	Oddelitev Slovenice življenje, d. d.	29
8.1	Pravna podlaga.....	29
8.2	Razdelitev	30
8.3	Oddelitev.....	30
8.3.1	Nastanek nove življenjske zavarovalnice	30
8.3.2	Menjalno razmerje	31
8.4	Dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor	32
8.5	Zaključek preoblikovanja	33

9 Nastale spremembe, ki so omogočile nadaljevanje procesa združitve ter dokončno združitve	35
9.1 Nakup dodatnega paketa delnic zavarovalne družbe Adriatic, d. d.	35
9.2 Kronologija dogodkov, ki so sledili obdobju pred združitvijo	35
9.3 Odločba Agencije za zavarovalni nadzor.....	36
10 Postopek za pripojitev Slovenice k Adriaticu	37
10.1 Pogodba o pripojitvi	37
10.2 Poročilo uprave.....	38
10.3 Revizorjevo poročilo	38
10.4 Menjalno razmerje: primernost menjalnega razmerja in primernost višine morebitnih denarnih doplačil za izravnavo nezaokroženih menjalnih razmerij	39
10.5 Prenos delnic prevzemne družbe	40
10.6 Pravne posledice pripojitve.....	40
10.7 Osebna izkaznica združene zavarovalnice.....	41
11 Bodoče poslovanje združene zavarovalnice	43
11.1 Scenarij: »oddelitev življenjskega dela«.....	43
11.2 Scenarij: »oddelitev zdravstvenih zavarovanj«.....	44
11.3 Scenarij: »združitve v drugi zavarovalniški steber«	46
11.4 Reorganizacija družbe.....	46
12 Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij – primeri »odmevnih« združitve po svetu	49
12.1 Pravilo »vizija«	49
12.2 Pravilo »vodstvo«	49
12.3 Pravilo »rast«	50
12.4 Pravilo »zgodnji uspeh«.....	51
12.5 Pravilo »kulturne razlike«.....	51
12.6 Pravilo »komuniciranje«.....	52
12.7 Pravilo »obvladovanje tveganj«.....	53
12.8 Sedem pravil v praksi nove družbe Adriatic Slovenica	53
13 Zaključek	57
Literatura.....	61
Viri.....	62

SLIKE

Slika 2.1	Pripojitev	4
Slika 2.2	Prijazni in sovražni prevzemi	5
Slika 2.3	Delež trga, ki ga zavzemajo zavarovalnice na koncu leta 2004	6
Slika 4.1	Shematični prikaz zavarovalniške skupine pred združitvijo zavarovalnic	17
Slika 10.1	Logotip Adriatic Slovenica, zavarovalniška družba, d. d.	41
Slika 13.1	Organiziranost zavarovalne družbe Adriatic Slovenica	59

TABELE

Tabela 4.1	Predstavitev Slovenice, d. d.....	15
Tabela 4.2	Predstavitev Slovenice življenje, d. d.....	16
Tabela 4.3	Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic, d. d.	17
Tabela 10.1	Predstavitev Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.....	41

KRAJŠAVE

AZN	Agencija za zavarovalni nadzor
NS	Nadzorni svet
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
Zzavar	Zakon o zavarovalnicah

1 UVOD

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 okrepil 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 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 navezi s katero od domačih pravnih oseb s tega področja).

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 obravnavo statusnega preoblikovanja gospodarskih družb, katere namen je ugotoviti, kako je zakonsko urejen status povezanih in združenih gospodarskih družb in kakšni so postopki združitve oz. oddelitve ter motivi za to dejanje, pa tudi konkretna obravnava primera zavarovalniške hiše Slovenica, d. d., ki je z razdelitvijo zavarovalnice na dve »specializirani« zavarovalnici (premoženjski ter življenjski del) sploh prvi tovrstni primer v slovenski pravni praksi, in ki jo čaka še težka naloga pripojitve k družbi, kjer ima večinski lastninski delež, oz. mučen proces integracije po opravljeni združitvi oz. pripojitvi.

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 prepleteta, saj sem poskušal teoretični del takoj primerjati s konkretnim primerom zavarovalniške hiše Slovenica, d. d.

Na koncu je podan še sklep z ugotovitvami.

2 STATUSNO PREOBLIKOVANJE GOSPODARSKIH DRUŽB

Vsaka gospodarska družba se ustanovi v določeni obliki, vendar pa ob ustanovitvi zasnovana organizacijska oblika ni nespremenljiva. Zunanje in notranje spremembe pogosto narekujejo združevanje posameznih družb in njihovo preoblikovanje.

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. Žal se niti eno od napovedanih združevanj ni uresničilo.

V tem poglavju bo predstavljen pojav preoblikovanja gospodarskih družb s splošnega oz. statusno-pravnega vidika v smislu, kaj sploh povezovanja in združitve so, s kakšnim namenom se družbe povezujejo, katere so prednosti in slabosti oziroma priložnosti in nevarnosti pri tem povezovanju. Posebno pozornost bomo posvetili tudi delitvi gospodarske družbe, saj bom v enem od naslednjih poglavij podrobno analiziral prav pojav oddelitve družbe na primeru zavarovalniške hiše Slovenica, d. d. z ustanovitvijo nove zavarovalnice Slovenica življenje, d. d.

2.1 Strateško povezovanje

Pri strateškem povezovanju ločimo poslovno (nekapitalsko) ali kapitalsko (lastninsko) povezovanje. Pri strateškem *poslovnem* povezovanju vpletena podjetja ohranijo svojo pravno (statusno) samostojnost, njihovo povezovanje izhaja iz transakcij kapitala med njimi. Strateške nekapitalske zveze so bolj »fleksibilne«, v smislu, da obstaja večja možnost izbire za partnerja, da se iz zveze umakne, ko ugotovi ali meni, da mu ta ne prinaša pričakovanih učinkov. Na drugi strani pa je pogosto vodenje nekapitalske povezave težje, saj ni tiste čvrste vezi kot v kapitalskih povezavah in obstaja večja možnost konfliktov interesov, ki zahtevajo nenehna pogajanja.

Pri *kapitalskem* povezovanju se spremeni lastniška struktura podjetij. Ta vrsta sodelovanja bi morala biti intenzivnejša in dolgoročnejša, četudi podjetja med seboj poslovno ne sodelujejo. Kapitalske povezave bi na prvi pogled težko opredelili kot strateška partnerstva, saj v takšni navezi ponavadi prevladuje močnejše podjetje. Glede na to, da ta vrsta povezav nastane največkrat na podlagi predhodnega poslovnega sodelovanja, je kapitalska povezava velikokrat zadnja stopnja takega sodelovanja in jo zato lahko uvrščamo med strateška partnerstva. Prevzeme in združitve zato lahko štejemo kot zaključek neke strateške povezave ali pa kot najvišjo stopnjo določene strateške povezave (Dubrovski 2004, 102 in 122).

2.2 Kapitalske povezave

V primeru kapitalskih povezav gre dejansko za kapitalske, lastninske in statusne spremembe pri sodelujočih podjetjih. Do kapitalskih povezav lahko pridemo na razne načine, in sicer:

- z združitvami,

- s prevzemi in
- skupnimi naložbami.

2.2.1 Združevanje družb

Združitve vse bolj postajajo sestavni del poslovnega življenja tako v svetu kot pri nas. Združitev družb je pravno opredeljena v drugem oddelku devetega poglavja ZGD, ki obravnava statusno preoblikovanje družb.

Združitev ali fuzija družb pomeni ne samo gospodarsko, temveč tudi pravno združevanje premoženja dveh ali več družb brez postopka likvidacije posamezne družbe (Ivanjko in Kocbek 1996, 469).

Zakon ureja dve obliki združevanja delniških družb, ki jih ureja 511. člen ZGD, in sicer s *pripojitvijo* in s *spojitvijo družb*.

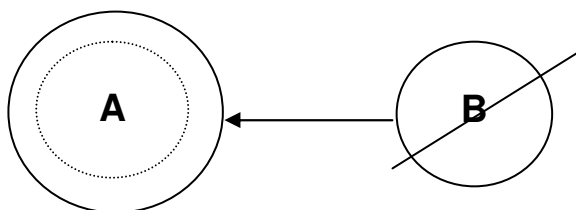
Pripojitev se opravi s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo (prevzemna družba) (511.–529. člen ZGD).

Prevzete družbe z združitvijo prenehajo, ne da bi bila prej opravljena njihova likvidacija. Delničarjem prevzetih družb pa se zagotovijo delnice prevzemne družbe (511. člen ZGD).

Pri *spojitvah* pa se dve ali več delniških družb združi z ustanovitvijo nove delniške družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zameno za zagotovitev delnic nove delniške družbe (511–530. člen ZGD).

Z vpisom novoustanovljene družbe prenehajo obstajati družbe, ki so se spojile. Poseben izbris družb, ki so se spojile, ni potreben. Z vpisom postanejo delničarji družb, ki so se spojile, delničarji novoustanovljene družbe, vendar novoustanovljena družba na ta način ne more postati lastnik svojih delnic (530. člen ZGD).

Slika 2.1 Pripojitev



Vir: Dubrovski 2004, 139

Bistvena razlika med pripojitvijo in spojitvijo je torej v tem, da se pri pripojitvi premoženje prevzete družbe prenaša na prevzemno družbo, ki že obstaja, pri spojitvi pa se premoženje prenese na družbo, ki jo je treba šele ustanoviti. Zakon predvideva za spojitev enak postopek in določbe, ki se smiselno uporabljajo, kot pri pripojitvi. Zaradi ustanavljanja nove družbe se smiselno uporabljajo tudi določbe glede ustanovitve delniške družbe (530. člen ZGD).

2.2.2 Prevzemi

Pri *prevzemih* (takeover) je značilno, da prevzemna družba pridobi v prevzeti družbi t. i. kontrolni delež lastništva, ki je lahko tudi 100 %. Obe družbi pa obstajata naprej v nespremenjenem obsegu (Dubrovski 2004, 139).

Prevzem je lahko *prijateljski*, kjer menedžmenta prevzete in prevzemne družbe sodelujeta, ali pa *sovražen*, ko se menedžment prevzete družbe s prevzemom ne strinja, kar je bil tudi primer s prevzemom zavarovalne družbe Adriatic s strani Slovenice.

Za manjšinske delničarje je včasih sovražni prevzem, ko prevzemnik oz. ponudnik ponudi v odkup delnice ciljne družbe brez predhodnega opozorila in brez sporazuma z upravo ciljne družbe, celo ugodnejši. Na ta način je namreč upravi onemogočeno izvajati nezakonite obrambne ukrepe, ki bi izčrpavale sredstva družbe na račun delničarjev, ki želijo prodati delnice.

To ni bil primer pri nakupu večinskega dela Adriatica s strani Slovenice, saj so se manjšinski delničarji temu »sovražnemu« prevzemu odločno uprli; podane so bile celo tožbe proti zavarovalniški hiši Slovenica, d. d. in prodajalcem delnic zaradi prepričanja, da prodaja ni potekala po določilih statuta (po statutu družbe so bili v prvem krogu do nakupa upravičeni samo notranji delničarji) in zakona. Kasneje so se manjšinski delničarji vendarle prepričali, da v tem ne bi uspeli in so tožbe umaknili.

Slika 2.2 Prijazni in sovražni prevzemi

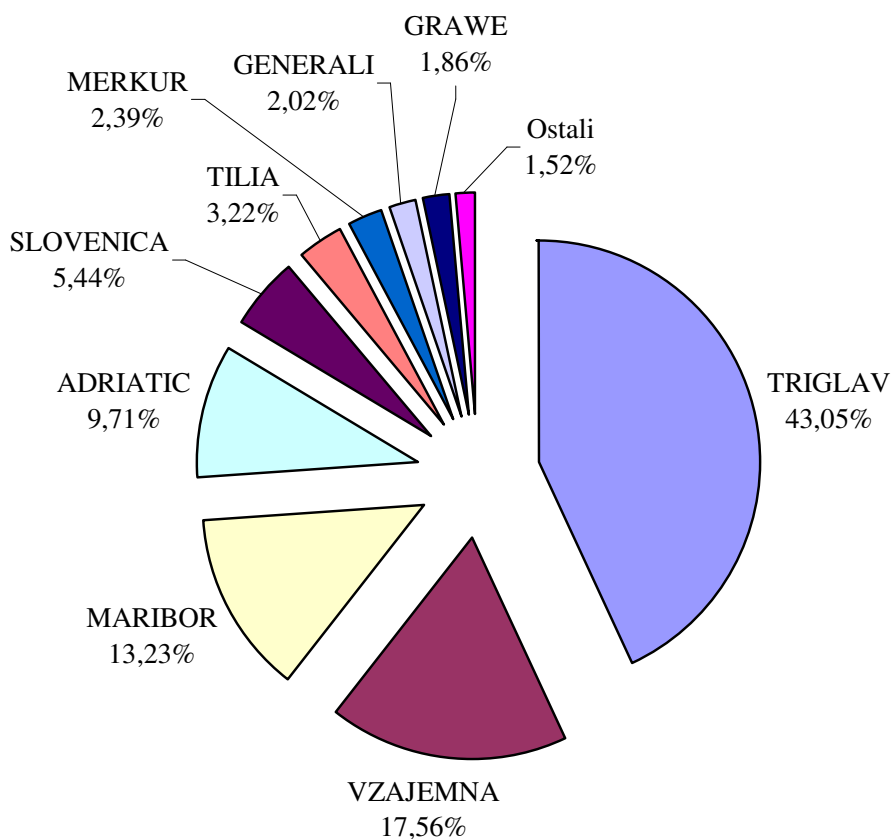


Vir: Bešter 1996, 103

V vsakem primeru je lahko prevzem le predhodna faza pripojitvi, s katero bi kasneje prevzeta družba prenehala obstajati, zato se pripojitev in prevzem bolj ali manj prekrivata, saj oba predstavljata odnos med ekonomsko močnejšim in ekonomsko šibkejšim partnerjem, pri čemer ekonomsko močnejše podjetje absorbira (Tekavc in Pučnik 2002 v Dubrovski 2004, 140).

V posebnem primeru, ko je prevzeto podjetje večje od prevzemnega, pravimo takšni povezavi »obrnjen prevzem« in prav to se je zgodilo v primeru Adriatic Slovenice, ko je približno dvakrat manjša družba prevzela večjo družbo.³

Slika 2.3 Delež trga, ki ga zavzemajo zavarovalnice na koncu leta 2004



Vir: <http://www.zav-zdruzenje.si/statistika.htm>

2.2.3 Skupne naložbe

O skupnih naložbah (joint ventura) govorimo, ko se dve ali več podjetij dogovori, da bodo skupaj ustanovila novo družbo, medtem ko sama v nespremenjenem obsegu poslujejo naprej. Gre torej za kapitalsko povezavo v novoustanovljenem podjetju, ki temelji na skupnih naložbah, skupnem upravljanju, skupnih poslovnih tveganjih in skupnem dobičku (Vezjak 1987 v Dubrovski 2004, 142).

³ Podoben primer se je na primer zgodil z Olivettijevim »sovražnim« prevzemom Telecoma Italije v vrednosti slabih 35 milijard USD.

2.3 Razlogi in cilji povezovanja

Vsaka družba ima svoje razloge in neke svoje cilje, ki jih želi doseči s povezovanjem in se v času in prostoru spreminjajo, vendar vseeno lahko zagotovo trdimo, da je namen strateškega nekapitalskega in kapitalskega povezovanja isti, in sicer *povečanje skupne konkurenčnosti*. Poleg splošnih zunanjih vplivov, to je vedno intenzivnejše mednarodne konkurence, tehnološkega in splošnega napredka ter globalizacije, obstajajo tudi notranji cilji vsake posamezne združitve, ki pa so lahko vsakokrat drugačni. Motiv za združevanje je lahko reševanje razvojnih problemov ali pa izkoriščanje priložnosti (Dubrovski 2003, 72 in 2004, 161).

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).

Šinkovec (1994a, 197) kot cilje navaja predvsem:

»večjo tehnično učinkovitost in produktivnost v smislu razmerja input-output; večja tržna moč; razvoj tehnologije, s katero je mogoče dosežati konkurenčne prednosti; ekonomijo obsega in znižanje stroškov na enoto proizvoda; usmerjenost v izvoz; večjo stopnjo inovativnosti,« s tem, da »vseh naštetih ciljev ni mogoče doseči hkrati, sredstva so različna. Ob upoštevanju ciljev integracije je razumljivo, da imajo vloge socialni in vrednostni dejavniki integracije (vloge, status, koalicije, struktura moči, vrednote, stališča, ideologija ipd.). Ti dejavniki delujejo v vsakem sistemu in jih je treba upoštevati ob integracijah v kakršnem koli sistemu. Pomembno je vprašanje okolja, v katerem deluje gospodarski subjekt; pri tem navajajo devet strukturnih elementov: fizične, socialne, ekološke, pravne, kulturne, politične, ekonomske, psihološke in mednarodne strukture.«

2.4 Uspešnost povezovanja

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).

Ko se družbe združujejo, je vsa pozornost usmerjena v obljubljeni dobre novice: v večjo uspešnost in učinkovitost, v potencial rasti, povečanje donosa, vendar je končni rezultat pogosto negativen. Pri prevzemih in združitvah se namreč pojavljajo problemi na naslednjih področjih (Habeck et al. 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 dragocen čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- Rast: podjetja se v procesi združevanja preveč osredotočijo na zmanjševanje stroškov, ker jih zanese kratkoročni uspeh, ki pa ni trajen. Ko jim uspe kakor

koli 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 nimajo prave komunikacije z interesnimi skupinami med samim potekom prevzema.
- Obvladovanjem tveganj: družbe slabo obvladujejo različna tveganja pri povezovanju podjetij.

Po mojem osebnem prepričanju sta bila v primeru prvega neuspelega poskusa združitve družb »problematična« tako elementa *kultura* kot *komuniciranje*, saj večinski lastnik Slovenica ni upošteval kulturne pregrade med dvema, po mnogih merilih različnima zavarovalnicama ter ni znal učinkovito komunicirati tako s »prevzeto« družbo kot z njenimi manjšinskimi lastniki ali pa za to ni bil dovolj usposobljen.

Med vzroki za neuspešne povezave Dubrovski (2004, 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 odpori 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 letošnjega leta odpisovala vrednost naložbe »v dobro ime Adriatica«. Ker ni prišlo do pričakovanih sinergijskih učinkov, je to bilo 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. V drugih besedah, Slovenica enostavno ni imela znanja in moči izpeljati projekta, ki se ga je nekoliko površno lotila.

Prednosti in pomanjkljivosti združevanja

Velika prednost združevanja je v ekonomiji rasti, saj je velikokrat 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).

Ob združitvi podjetij je prenos lastništva na premoženje novega podjetja samodejno in enostavnost tega postopka je med pomembnejšimi prednostmi združitvev.

Če na združitvev gledamo čisto iz 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 pravijo:

»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 neznanе ter sporne in nesporne obveznosti ciljnega podjetja. Za združitvev 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).

Nevarnost obstaja tudi v tem, da ne pride do integracije dveh različnih kultur in da združitvev enostavno ne uspe oz. da 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.

S spremembo strukture oz. z reorganizacijo družbe obstaja velika možnost, da pride do odpuščanja večjega števila zaposlenih in zaradi splošne negotovosti tudi do prebega najboljših kadrov.

3 EKONOMSKA UPRAVIČENOST ZDRUŽITVE ZAVAROVALNIC

3.1 Razlogi za združitve

Zavarovalništvo postaja vse pomembnejši mehanizem zagotavljanja socialnih, ekonomskih in gospodarskih razsežnosti varnosti posameznika v sodobnih družbah, torej tudi v Sloveniji. Delež zavarovalništva v bruto domačem proizvodu narašča, zbrana zavarovalna premija na slovenski ravni se letno povečuje hitreje kot narašča BDP. Zaradi spremenjenih družbenopolitičnih in družbenoekonomskih razmer se krepi potreba po vseh vrstah zavarovanj, kar krepi zavarovalniško zavest in zavarovalniško kulturo. Zavarovalništvo pa poleg osnovne vloge, ki je zagotavljanje povečane varnosti, opravlja tudi alokacijsko funkcijo, saj velik del sredstev, ki jih rezervira za tveganja, tudi investira na finančnem trgu. Seveda pa je zavarovalništvo tudi produkcijski dejavnik, ki ustvarja nove poslovne procese in produkte ter zaposluje kar lepo število državljanov.

Slovensko zavarovalništvo vse od osamosvojitve napreduje in je ob vstopu Slovenije v EU že postalo primerljivo z zavarovalništvom v tem novem okolju. Kljub napredku pa slovensko zavarovalništvo v primerjavi z zavarovalništvom v razvitejših evropskih regijah tare kar nekaj težav. En del težav je vezan na slovensko okolje, kot je npr. manj razvit kapitalski trg, še kar opazna slabša likvidnost oziroma plačilna disciplina, izobraževalna dejavnost, ki ne usposablja osebja za zavarovalništvo, drugi del težav pa izvira iz same panoge. Tu je treba izpostaviti predvsem asimetričnost trga (en velik ponudnik), relativno kapitalsko šibkost, ki preprečuje širjenje slovenskih zavarovalnic na manj razvite zavarovalniške trge, in relativno visoke obratovalne stroške, ki zmanjšujejo donos vloženega kapitala.

Starejše države članice EU (15) imajo večino zavarovalnic (tudi bank in podjetij) v domači lasti, medtem ko je večina novih članic EU zavarovalnice že prodala tujcem. Slovenija je pri tem edina izjema, zato se še lahko odloča glede lastništva. Pri lastninskem preoblikovanju so se zavarovalnice preoblikovale zadnje, približno tri leta kasneje kot banke. Slovensko zavarovalništvo je v primerjavi z evropskim relativno uspešno in ima še velik razvojni potencial. Slovenske zavarovalnice s slovenskim lastništvom so že nekaj let razvojno živahnejše od zavarovalnic v tuji lasti.

Možnosti razvoja so že v okviru slovenskega okolja velike, še večje pa, če upoštevamo tudi možnosti širitve na druge, sosednje trge. Te možnosti lahko izkoristijo le večje zavarovalnice, ki imajo dovolj kapitala za vlaganje v širitev in razvoj, potrebno kritično maso kadrovskih virov in učinkovito organizacijo notranjih poslovnih procesov. Širitev zavarovalnic izven meja Slovenije je potrebna, ker je slovenski trg preprosto premajhen za zavarovalnice, ki bi bile po ekonomiji obsega konkurenčne na evropskem trgu.

Glede na nekatere analize (Štiblar 2003, 2) ocenjujemo, da je minimalni obseg premije za regijsko (srednjeevropsko) zavarovalnico na ravni 500 mio 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, širi slovenske zavarovalnice po velikosti skoraj primerljive z evropskimi ter še bolj ameriškimi zavarovalnicami, vendar zaradi dejstva, da so to vse kompozitne zavarovalnice, zaradi previsokih stroškov poslovanja ne morejo konkurirati po velikosti enakim, vendar specializiranim tujim zavarovalnicam.

Trenutno je zavarovalniški trg preveč razdrobljen, zato pogoste zahteve po povečanju minimalnega kapitala in oblikovanju večjih rezervacij ter konkurenčnost (ekonomija obsega in raznovrstnost) zahtevata združevanje. Slabost majhnih zavarovalnic je neučinkovitost (ekonomija obsega) in zato tudi nizki donosi investicij.

Cilj so močne zavarovalniške (in kasneje finančne) skupine, ob njih pa v nišah majhne zavarovalnice, ki bodo znale s kakovostjo v specializaciji na posamezne storitve preseči problem ekonomije obsega. Povezovanje bo povečalo učinkovitost, omogočilo sprejemanje večjih tveganj, širilo ponudbo zavarovalniških storitev, izboljšalo naložbene možnosti večjih zneskov, omogočilo izkoristiti potenciale vključujočih pokojninskih družb in vzajemnih skladov ter pridobivanje boljših pogojev mednarodnega pozavarovanja. Na ta način bodo vsaj nekatere velike in s tem strateško odločilne zavarovalnice lahko ostale v slovenskih rokah, z njimi pa bo ostala naša odločitev o uporabi lastne, s premijami zbrane akumulacije za razvoj naše družbe.

3.2 Strateški cilj

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.

3.3 Ekonomski razlogi za združitev

Pred združitvijo je seveda bila opravljena raziskava, s čimer smo skušali identificirati morebitne sinergične učinke. Projektni tim si je za nalogo zadal identifikacijo in ovrednotenje zmernega števila pomembnih sinergičnih učinkov, in sicer je ekipa raziskala možnosti na naslednjih področjih:

- a. ekonomija obsega:
 - znižanje oz. odprava neposrednih stroškov,
 - znižanje oz. odprava posrednih stroškov,
 - znižanje oz. odprava poslovnih sredstev,
 - finančni vzvod;
- b. ekonomija namena:
 - tržna ekspanzija,
 - povečanje profitne marže,
 - razširitev nabora produktov,

- ojačitev denarnega toka.

Iz opravljene analize je ekipa ugotovila možnost sinergičnih učinkov na naslednjih področjih:

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

Nedvomno obstajajo tudi drugi potencialni sinergijski učinki, ki pa jih zaradi dejstva, da ne gre za čiste sinergične učinke, tu ne upoštevamo. Reinženiring poslovnih procesov lahko na primer 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.

4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANIH DRUŽB

4.1 Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d.

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 4.1 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>

4.2 Slovenica življenje, življenjska zavarovalnica, d. d.

Slovenica življenje, d. d., Ljubljana, je prva specializirana življenjska zavarovalnica v Sloveniji. Slovenica je z razdelitvijo na življenjsko in premoženjsko zavarovalnico prva slovenska kompozitna zavarovalnica, ki se je uspešno prilagodila smernicam Evropske unije o specializaciji zavarovalnic.

Tabela 4.2 Predstavitev Slovenice življenje, d. d.

Podjetje:	Slovenica življenje, življenjska zavarovalnica, d. d., Ljubljana
Matična številka:	1964780
Identifikacijska številka za DDV:	SI15923363
Ustanovljena:	3. januarja 2005 reg. pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, pod št. 140257/00
Znesek osnovnega kapitala:	1.792.836.000,00 SIT
Sedež:	Celovška cesta 206, 1000 Ljubljana
Telefon:	(01) 58 26 550; Faks: (01) 519 72 02
Vrsta zavarovalne družbe (dejavnosti):	Življenjska zavarovalnica
Vrsta zavarovalne družbe (organiziranost):	delniška družba
Število finančnih točk:	18 (Finančna točka Maribor, Finančna točka Novo mesto, Finančna točka Metlika, Finančna točka Črnomelj, Finančna točka Nova Gorica, Finančna točka Ljubljana-Stritarjeva, Finančna točka Ljubljana-Celovška, Finančna točka Ljubljana-Mercator center Šiška, Finančna točka Ljubljana-Maximarket, Finančna točka Domžale, Finančna točka Domžale-Hipermarket Mercator, Finančna točka Koper, Finančna točka Velenje, Finančna točka Celje, Finančna točka Ptuj, Finančna točka Postojna, Finančna točka Kranj, Finančna točka Kamnik)
Uprava:	Matija Šenk, predsednik uprave Samo Burja, član uprave

Vir: <http://www.slovenica-zivljenje.si/odruzbi.asp>

4.3 Zavarovalna družba Adriatic, d. d.

Adriatic zavarovalna družba 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.

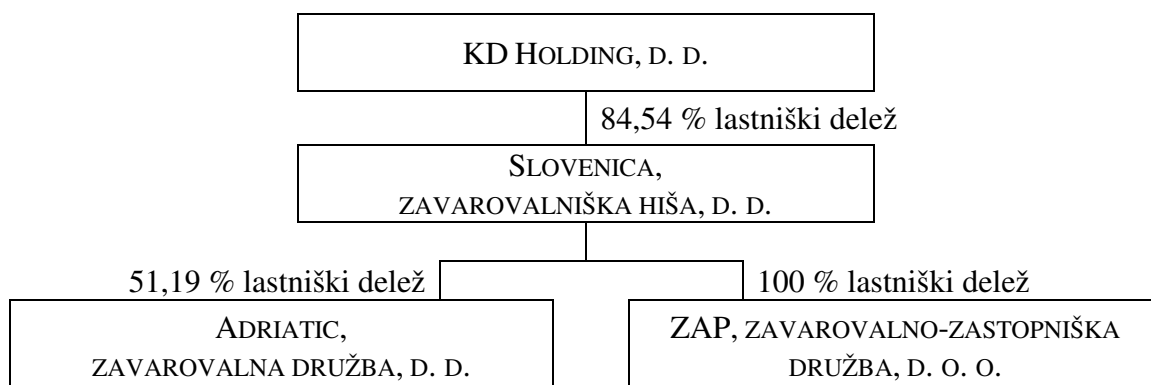
Je moderna, univerzalna zavarovalnica, ki se na osnovi etičnih in strokovnih načel uspešno in učinkovito razvija ter stremi k odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah. Razvejana tržna mreža devetih poslovnih enot z 79 prodajnimi mesti zagotavlja, da so Adriaticove zavarovalne storitve vedno dosegljive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

Tabela 4.3 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
<i>Uprava</i>	
Predsednik	Dušan Novak
Članica uprave	Milena Georgievski
<i>Nadzorni svet</i>	
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: <http://www.adriatic.si>

Slika 4.1 Shematični prikaz zavarovalniške skupine pred združitvijo zavarovalnic



Vir: Slovenica, d. d. 2005

5 SLOVENICIN NAKUP VEČINSKEGA DELA ADRIATICA

Po temeljiti reorganizaciji, ki jo je Slovenica izvedla leta 1997, je v naslednjem letu 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 in proces se je v naslednjih letih pokazal kot zelo kompleksen.«⁴

5.1 Dobra poslovna odločitev ali hazarderska poteza?

Težko bi bilo oporekati takratnemu vodstvu Slovenice dober namen pri ideji o prevzemu konkurenčne zavarovalnice.

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 tekmeči. Poleg pomanjkanja strategije razvoja na poti v EU so slovensko zavarovalništvo pestili še številni drugi problemi, kot so bili⁵:

- nelikvidnost v okolju,
- neenakost nastopa na trgu,
- asimetričnost trga,
- zadrževanje rasti premij za obvezno avtomobilsko zavarovanje, ki jih je določala država,
- slaba informacijska, 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.

S tega vidika je taka odločitev o združevanju zavarovalnic bila več kot legitimna. Osnovni namen združevanja Slovenice in Adriatica je bil povečati uspešnost in varnost posameznih zavarovalnic oziroma varnost naložb njunih 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 kandidatke za vstop v EU in novih članic EU; združevanje tudi zagotavlja širšo kadrovsko 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;

⁴ Iz pogovora s takratnim predsednikom uprave v časopisu Slovenica, december 2001

⁵ Iz študije, ki ga je za projekt združitve pripravil Slovenski inštitut za gospodarstvo konec leta 2000

- s povečanjem obsega poslovanja združene zavarovalnice, ki bi omogočil racionalnejšo prostorsko umeščeno (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 sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki bi zmanjšala obseg rutinskih opravil, skrajšala potreben čas za opravljanje teh opravil, morda pa bi jih ali celo povsem odpravila;
- 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.

Vprašanje pa je ali je Slovenica v ta projekt vstopila 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 možnost razvoja pesimističnega scenarija.

Nakup 51 % 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 tudi ni bilo prave vizije in združitve, izvedena z nejasno ali nestvarno vizijo, je lahko za družbo prav tako uničujoča kot združitve, ki temelji zgolj na oceni o primernosti.

5.2 Sovražni ali prijazni prevzem?

Slovenica je od samega začetka trdila, da gre za »prijateljski« prevzem in da bomo imeli od tega vsi veliko koristi, vendar ji v to ni uspelo prepričati manjšinskih delničarjev, ki so se »zbrali« okrog Banke Koper in »Primorskih skladov« ter s podporo Pozavarovalnice Sava. Tako za manjšinske delničarje Adriatica kakor tudi na splošno za javnost na Obali je to bil sovražni prevzem v pravem pomenu besede, ki je bil izveden, da bi se uničila konkurenca in da bi se še zadnje središče moči v tej panogi selilo v Ljubljano.

Način, kako je Slovenica pridobila kontrolni paket Adriatica, je tudi v literaturi opisan kot sovražni prevzem (Bešter 1996), saj nikakor ni prišlo do soglasja delničarjev, do sprejetja ponudbe ter podpisa pogodbe.

Temu so se manjšinski delničarji s podporo vseh pomembnih akterjev na Obali odločno uprli. Dokaz za to je tudi dejstvo, da trije večinski delničarji (Intereuropa, d. d., Istrabenz, d. d. in Luka Koper) kljub prodaji svojih delnic za dobrih 1,65 milijarde tolarjev niso odpoklicali svojih članov v NS ter tako omogočili zamenjavo s člani tistega, ki so mu delnice prodali.⁶

⁶ Nenavadnost tega početja je potrdil tudi Jurij Gorišek, direktor urada za zavarovalni nadzor v intervjuju za dnevni časopis Delo, pet mesecev po opravljenem nakupu.

Tega mnenja ni uspel spremeniti niti predsednik uprave Adriatica⁷, ki ga je postavil večinski lastnik in je imel težko nalogo prepričati manjšinske delničarje in javnost, da ne gre za sovražni prevzem s ciljem »uničenja« Adriatica in da bo združitev koristila obema družbama oz. novi zavarovalnici, ki bi iz tega nastala. Do nakupa večinskega paketa Adriatica je bil namreč svetovalec predsednika uprave Slovenice, d. d. za področje razvoja in je bil postavljen na čelo prevzete družbe z jasnim in »edinim« ciljem, da pripelje do združitve zavarovalnic. In čeprav je v kasnejših letih uspešno vodil družbo in vzpostavil dobre odnose tako z okolico in z regionalnimi gospodarstveniki kot tudi z zaposlenimi v prevzeti družbi (kar je tudi prispevalo k dobrim poslovnim rezultatom) ter postal cenjen in uveljavljen v zavarovalniški panogi, po mojem osebnem prepričanju ni izpolnil primarnega cilja, ki so mu ga postavili in zaradi katerega je tudi bil postavljen na čelo družbe, zato lahko njegov mandat ocenimo kot neuspešen (vsaj iz vidika Slovenice).

5.3 Prekinitev dogovorov o združitvi

Ker Slovenici ni uspelo pridobiti večine v nadzornem svetu prevzete družbe, je uprava predlagala NS Slovenice, da bi povečali svoj delež na 75 odstotkov ali več, vendar NS tega predloga uprave ni podprl in odločeno je bilo, da se pogajanja nadaljujejo.

To je bil tudi eden od poglobitnih vzrokov za odhod predsednika uprave⁸ leta 2002, kar je tudi sam priznal v zadnjem intervjuju, ki ga je dal v časopisu Slovenica (december 2001), ko je pojasnjeval vzroke za ponujeni odstop na mestu predsednika uprave. Kot je sam izjavil, je bil »stisnjen v kot« in je upal, da bo njegov odhod mogoče prispeval k temu, da se bo zadeva premaknila z mrtve točke, kar je bilo po njegovem mnenju nujno, saj smo bili »kontaminirani z vložkom v Adriatic« in nekaj se je enostavno moralo zgoditi.

Pogajalska pozicija Slovenice je bila glede na prenizek lastninski delež seveda slaba. Obdržal se je neki »status quo«, ki ni peljal nikamor in je v vseh teh letih bil veliko breme na ramenih Slovenice. Končala se je zgodba o uspehu Slovenice in v nekem trenutku so se manjšinski lastniki Adriatica celo odločili, da ne bodo šli v asociacijo, če bo pod obstoječimi pogoji po združitvi večinski lastnik združene zavarovalnice Kmečka družba.⁹

5.4 Posledice neuspele združitve

Problem je bil v tem, da je Slovenica vso energijo v prvih letih po nakupu Adriatica usmerila v združevanje in se je seveda toliko manj posvečala urejanju poslovnih procesov in organizaciji v lastni hiši. Zasnovali so dejansko novo hišo, novo zavarovalno družbo Adriatic Slovenica, prišli so tudi že do nove organizacijske strukture, sistemske urejenosti, kadrovske strukture itn. Po vseh teh prizadevanjih pa so se znašli v razmerah, ko Slovenica ni bila tako urejena, kot bi bila, če se ne bi tako

⁷ Dušan Novak, ki je uspel zadržati funkcijo predsednika uprave tudi v združeni zavarovalnici Adriatic Slovenica.

⁸ Takrat je mesto predsednika uprave Slovenice zasedal Zvone Ivanušič, ki je bil znan tudi po tem, da je bil v nekem krajšem obdobju minister za finance v takratni »Bajukovi Vladi« in ki je veljal za pošteno in načelno osebo, s katero je bilo težko »manipulirati«.

⁹ Iz takratne Kmečke družbe je kasneje nastal »poslovni imperij« KD Group.

intenzivno posvečala združitvi, in to se je odražalo tudi pri poslovanju in v finančnem rezultatu. Obremenjeni so bili namreč z naložbo v Adriaticu, saj so morali vsako leto odpisovati določeno količino sredstev. Imeli so namreč dobre dve milijardi nerevaloriziranih naložb v Adriatic. 600 milijonov je bilo treba nameniti za dokapitalizacijo Adriatica, saj je Agencija za zavarovalni nadzor na osnovi pregleda in zbranih podatkov naložila dokapitalizacijo, ki je ustrezala kapitalski ustreznosti Slovenice in hkrati ohranjanju lastninskega deleža pri Adriaticu. Na kratko sta bila torej poslovanje in krmiljenje Slovenice precej časa usmerjena v drugo smer. Na vseh ravneh pa je prihajalo tudi do več kadrovskih sprememb, ki so bile moteče predvsem za domačo hišo.

Za Slovenico se je začelo težko obdobje, ko je lastnik taval med različnimi opcijami od povečanja lastninskega deleža v Adriaticu do prodaje celega paketa v tej družbi in celo prodaje obeh družb v »paketu« ali pa posamezno.

Sledili so pogosti pregledi poslovanja obeh družb, to so opravili tako potencialni kupci kot tudi AZN, ki je bdela nad pravilnostjo poslovanja, vendar do dejanskega nakupa oz. prodaje dela ali celote ni prišlo.

Da nobeden od zainteresiranih akterjev (vodstvo Slovenice oz. njen večinski lastnik) ni imel pripravljenega rezervnega scenarija oz. odgovora na ta razvoj dogodkov, potrjujejo prav vse menjave, ki so sledile na čelu družbe, in tudi »kontradiktorne« izjave za javnost, ki jih je oblikoval lastnik Slovenice¹⁰, ko je enkrat trdil, da je dolgoročno zainteresiran za to naložbo v zavarovalnici in da prodaja ne pride v poštev, do javnega zaznavanja o prodaji obeh zavarovalnicah in pospešenemu iskanju morebitnih kupcev.

Pravo sliko takratne »vizije« vodstva Slovenice (in njenih lastnikov) mogoče še najbolj odražajo besede takratnega predsednika uprave, izrečene konec leta 2002 za naš interni časopis Slovenica:

»Prepričan sem, da bo leto 2003 prelomno leto v razvoju Slovenice. Uresničil se bo eden od naslednjih možnih scenarijev:

- Slovenica bo prodala svoj večinski delež v zavarovalnici Adriatic, se z dobičkom iz prodaje ustrezno kapitalsko usposobila za prihodnje poslovno leto in nadaljevala kot samostojna zavarovalnica z nadaljnjim prestrukturiranjem zavarovalnega portfelja v smeri intenzivnega povečanja deleža življenjskih zavarovanj.¹¹

¹⁰ »Glede pogajanja z Adriaticom lahko povem, da se bodo danes še težavne razmere prav gotovo rešile, do naslednje jeseni. Tako ali drugače, kar pomeni, da bomo delež morda prodali ali pa ga okrepili. Kakorkoli, nakup Adriatica v nobenem primeru ni bila slaba poteza, ker je Slovenica bolj ali manj uspešno živela že pred nakupom, in tudi če bo delež prodan – bo z dobičkom, nikakor ne z izgubo. Četudi prodaji nismo zelo naklonjeni, to ni opcija, ki bi jo pustil v nemar.« (iz pogovora Matjaža Gantarja, direktorja Kmečke družbe za naš časopis ob koncu leta 2001).

¹¹ To je bilo leto (2002), ko se je intenzivno in sistematično začelo govoriti o prioriteti življenjskih zavarovanj ter prvič omenjati morebitno oddelitev tega dela zavarovalnice. Vse druge naloge so padle v drugi plan in cilj je bil doseči izredno hitro rast osebnih zavarovanj tudi na račun vseh drugih zavarovalnih vrst. Ogromna sredstva so bila vložena tako ali drugače v ta zavarovanja, kar je dalo razumeti, da ima lastnik (KD Group) dolgoročno in strateško interes samo za to vrsto zavarovanj, ki je bila »povezana« z vzajemnimi skladi. To se je nekako tudi potrdilo z oddelitvijo dela zavarovalniške hiše in z ustanovitvijo življenjske zavarovalnice Slovenice življenje, d. d. v začetku leta 2005.

- Slovenica ne bo prodala večinskega deleža v zavarovalnici Adriatic, ampak se bo v korist lastnikov obeh družb združila v enotno zavarovalnico ter izkoristila sinergijske učinke pri zmanjševanju režijskih stroškov in povečanju premije.
- Slovenica bo prodana domačim ali tujim strateškim partnerjem, kar bo privedlo do organizacijskih sprememb in redukcije režijskih stroškov. Izkoriščanje stroškovne, finančne in tržne podpore novega lastnika bo omogočilo zmanjšanje stroškov poslovanja na več področjih, povečanje premije in finančnega rezultata.«

Vse to je vneslo dodaten nemir v družbo, ki smo ji priča še dan danes.

»Prelomno« leto se torej v letu 2003 ni uresničilo, pa tudi v naslednjem letu ne in vse kaže na to, da se bo to prelomno leto zgodilo konec letošnjega leta (2005), saj je vse pripravljeno za dejansko pripojitev Slovenice k Adriaticu.

6 RAZLOGI ZA NEUSPEH

Uradno je bil razlog za prvo neuspešno združitev menjalno razmerje, ko se uprave obeh družb in njeni lastniki niso uspeli dogovoriti o »pravičnem« menjalnem razmerju oz. o merilih, ki naj bi bili osnova za ovrednotenje družb. Seveda je imela vsaka družba svojo študijo in svoje mnenje glede vrednosti družbe in svoj, drugačen predlog menjalnega razmerja.

Osebnostno menim, da je odločitev manjšinskih lastnikov Adriatica bila, da se v združevanje ne gre »pod nobenim pogojem« in je nestrinjanje z menjalnim razmerjem bil samo »pravi« vzrok za to odločitev. V bistvu so manjšinski delničarji Adriatica na ta način ščitili družbo, ki so jo imeli za svojo, za del svojega okolja in so preprečili selitev edine »primorske« zavarovalnice v prestolnico. V tem trenutku je to bila bolj »politična« kot ekonomska odločitev, kar ne pomeni, da dolgoročno ni bila pravilna. Če to opazujemo z današnje perspektive, je manjšinskim lastnikom (PFC Interfin, d. o. o. Koper, PID Modra linija 1, PID Modra linija 2, Banka Koper v sodelovanju s Pozavarovalnico Sava, d. d.) uspelo zadržati zavarovalnico na Obali, kar se v primeru uspele združitve verjetno ne bi zgodilo, čeprav je osnutek pripojitvene pogodbe predvideval sedež družbe v Kopru.

Med ostale vzroke, ki so prispevali k neuspehu združitve zavarovalnic lahko štejemo naslednje:

- prevzeta družba,
- obnašanje prevzemne družbe,
- Uprava Slovenice.

6.1 Prevzeta družba

Eden od večjih konkurentov Slovenice je bila vsekakor zavarovalna družba Adriatic, ki je seveda takoj potem, ko je konkurenčna hiša Slovenica kupila večinski delež, razglasila sovražni prevzem, katerega edini cilj naj bi bil znebiti se konkurence, kar naj bi zanesljivo sledilo po pripojitvi Adriatica in kasnejšem prenosu sedeža družbe v prestolnico. Manjšinski delničarji so to tezo sprejeli in se z vsemi sredstvi uprli združitvi oz. »likvidaciji« edine primorske zavarovalnice.¹²

Seveda je že ta prvi negativni korak bil velika ovira v tem procesu združitve in kasneje so se težave samo še kopičile.

6.2 Obnašanje prevzemne družbe

Velika kritika s strani Adriatica na račun Slovenice je bila aroganten odnos vodstva oz. ljudi, ki so imeli nalogo izpeljati to združitev. Ta vzvišenost posameznikov, ki so prihajali iz Ljubljane, zanesljivo ni pripomogla k integraciji oz. pozitivnemu vzdušju med družbama. Namesto vedno večjega in hitrejšega sodelovanja se je »jez« med dvema družbami z vsakim dnevom le še poglobljala.¹³

¹² Manjšinski delničarji z Obale so dejansko to zavarovalnico v veliki meri sanirali oz. pripomogli k njenemu razvoju in so se nekako čutili »odgovorne« za njeno prihodnost.

¹³ Kasneje se je neuradno izvedelo, da se ključna moža obeh družb nista »najbolje razumela« še iz časa skupnega službovanja, kar je prav gotovo pripomoglo k še večji nestrpnosti v tem procesu.

Občutek imam, da so bili nosilci te težke naloge premalo »strokovno izobraženi« za tako zahteven projekt in ga niso uspeli usmeriti v pravo smer. Vodstvo Slovenice je nekako že slavilo »zmago« z nakupom večinskega paketa Adriatica in menilo, da je »mala riba pojedla veliko«, tako da ni bilo dovolj pozorno na dogodke, ki so sledili, in se ni zavedalo, da se je prava borba za pripojitev družbe šele začela.

6.3 Uprava Slovenice

Veliko napako je storila takratna uprava tudi pri tem, ko je dejansko na nek način zavajala nadzorni svet z vsakokratnim zagotovitom, da vsi procesi tečejo v pravo smer in da ni nobenih vzrokov, da do združitve ne bi prišlo. Dejanja na »terenu« niso kazala takšne slike, vendar je uprava vsakokrat pomirila nadzorni svet in zagotovila, da je združitev samo še formalnost, ki bo potrjena na skupščini.

Žal do napovedane skupščine sploh ni prišlo, saj je bila »nepričakovano« odpovedana.¹⁴

Če bi takrat Uprava opozarjala na te probleme in na dejanski zastoj v pogovorih, bi ohranila možnost, da se še kaj uredi oz. bi se vsaj poskušalo spremeniti tok, ki je zašel v povsem neprimerno smer za našo hišo. Na ta način je bil tudi nadzorni svet in s tem njeni lastniki postavljen pred dejstvo, da so pogovori o združitvi in pričakovanih učinkih sinergije dokončno (ali vsaj za nekaj let) propadli.

¹⁴ Uradna razlaga je bila, da se večinski in manjšinski lastniki niso mogli sporazumeti glede menjalnega razmerja.

7 SODELOVANJE POVEZANIH VENDAR KONKURENČNIH DRUŽB

Zanesljivo lahko trdim, da ni šlo za sodelovanje v pravem pomenu, vsaj ne do letošnjega leta (2005).

Na ravni uprave so se sicer dogovorili za več projektov ter podpisali veliko dokumentov o sodelovanju, o preprečevanju prevzema zavarovancev, o nekonkurenčnosti med družbama in podobno, vendar tega na samem poslovanju in na »terenu« ni bilo čutiti.

Še vedno sta si bili družbi veliki konkurentki na trgu, izvajali sta razne ukrepe za pridobivanje zavarovancev oz. za njihov prehod iz ene k drugi zavarovalnici. Močno sta si konkurirali na javnih razpisih (druga drugi sta zniževali premijo) in podobno. Imeli smo celo občutek, da je rivalstvo med dvema povezanima vendar močno konkurenčnima družbama naraščalo tem bolj, čim bolj so uprave trdile, da družbi zgledno sodelujeta.

Skupni projekt SKOK¹⁵, ki so ga uprave dajale za zgled uspešnega sodelovanja in od katerega smo vsi veliko pričakovali, je klavrno propadel in nadaljevale so se obtožbe, kdo je za ta neuspeh kriv.

Šele v zadnjem letu so se zadeve začele obračati na bolje, saj je bil dokončan projekt poenotenja pozavarovalne zaščite, začeli smo s poenotenjem poslovnih procesov v aktuarsko statističnih službah, dela potekajo na poenotenju produktov in tudi na nekaj zadnjih javnih razpisih si zavarovalnici dejansko nista več konkurirali, saj so bile ponudbe usklajene.

Medtem ko sta zavarovalnici čakali na odločitev Agencije za zavarovalni nadzor, se je v letu 2005 začel tako imenovani projekt »Pripos«, ki je opredeljeval preko 200 nalog, ki jih je bilo treba opraviti pred vpisom Adriatic Slovenice v sodni register, pa tudi potem, da bi omogočili enotno poslovanje združene zavarovalnice.

Na nek način je prvi pravi preizkus o načinu sodelovanja bil tudi še vedno trajajoči projekt o zdravstvenem zavarovanju,¹⁶ v katerega so se vključili tudi vsi zaposleni Slovenice, ki so se zelo angažirali za ta projekt in dokazali, da jim ni vseeno za bodočnost skupne družbe, saj bomo imeli od tega vsi koristi, ter dokazali, da smo pripravljeni na to sodelovanje in da je integracija možna.

Seveda bo na tej poti integracije dveh različnih kultur ogromno težav in ovir, vendar moramo vsi skupaj verjeti v to, saj druge poti ni.

¹⁵ Prenova informacijskega sistema, katerega namen je bil poenotiti poslovanje obeh družb in na ta način tudi rešiti velike težave, ki so izhajale iz obstoječih pomanjkljivih informacijskih sistemov v obeh družbah.

¹⁶ Po zakonski opredelitvi traja do 31. 12. 2005.

8 ODDELITEV SLOVENICE ŽIVLJENJE, D. D.

8.1 Pravna podlaga

Statusno preoblikovanje Slovenice, d. d. z oddelitvijo je omogočila novela Zakona o gospodarskih družbah iz leta 2001 (v nadaljevanju ZGD-F), ki je poleg dotodanje združitve uvedla tudi delitev gospodarskih družb (Kocbek 2001, 33). Cilj novele je bil uskladitev naše korporacijske zakonodaje s pravom EU, predvsem s šesto direktivo – Direktiva 82/891/EGS z dne 17. 12. 1982 o delitvi delniških družb.¹⁷ Ta direktiva obravnava vprašanje delitve oziroma cepitve delniških družb in ureja (Trstenjak in Kocbek 2004, 45):

- delitev s prevzemom (division by acquisition),
- delitev z ustanovitvijo novih družb (division by the formation of new companies) in
- ostale operacije, ki so obravnavane podobno kot delitve.

Z novelo ZGD-F je bila tako zakonsko omogočena tudi razdelitev gospodarskih družb, ki je naše pravo do tedaj ni poznalo.

ZGD v devetem poglavju vsebuje določbe o statusnem preoblikovanju družb. Novela ZGD-F je na tem področju prinesla bistvene novosti, saj je zakon prej urejal le pripojitev, spojitev in preoblikovanje v drugo obliko družbe. Sicer pa je treba poudariti, da v slovenskem pravu kljub normativni neurejenosti institut delitve ni bil nepoznan, saj so ga izrecno omenjali nekateri področni zakoni. Med njimi tudi ZZavar, ki določa posebna pravila za delitev zavarovalnic (65. člen Zzavar.). V spremenjenem 510. členu ZGD je določeno, da se lahko družba statusno preoblikuje:

- z združitvijo,
- z delitvijo,
- s prenosom premoženja,
- s spremembo pravnoorganizacijske oblike.

Za prve tri našete pojavne oblike statusnih preoblikovanj je značilno, da gre pri njih za prenos celotnega premoženja ali določenega sklopa premoženja na družbo (ali družbe), ki to premoženje prevzamejo (materialna ali prenosna statusna preoblikovanja). Sprememba pravnoorganizacijske oblike pa ima za delničarja korporacijsko pravne posledice, ne pa tudi premoženjskih (formalna ali oblikovalna statusna preoblikovanja) (Bohinc et al. 2002, 782).

Osrednja značilnost delitev je prenašanje premoženja prenosne družbe ali njegovega dela na prevzemne družbe. Te so lahko že obstoječe gospodarske družbe, lahko pa se ustanovijo na novo, in sicer hkrati z delitvijo prenosne družbe. V 533. a členu ZGD je določeno, da se lahko kapitalska družba deli bodisi z razdelitvijo bodisi z oddelitvijo.

¹⁷ Sixth Council Directive of 17 December 1982 based on Article 54(3)(g) of the Treaty, concerning the division of public limited liability companies (82/891/EEC), OJ L 378, 31. 12. 1982, strani 37–54.

8.2 Razdelitev

Razdelitev gospodarske družbe se opravi s hkratnim prenosom vseh delov premoženja prenosne družbe, ki z razdelitvijo preneha, ne da bi bila opravljena njena likvidacija,

- bodisi na nove kapitalske družbe, ki se ustanovijo zaradi razdelitve (razdelitev z ustanovitvijo novih družb)
- bodisi na prevzemne kapitalske družbe (razdelitev s prevzemom) (533. a člen ZGD).

Bistveno za razdelitev je torej, da s prenosom premoženja prenosna družba preneha, ne da bi bil opravljen postopek likvidacije.¹⁸ Gre za eno izmed osrednjih značilnosti statusnih preoblikovanj (razen za oddelitev), pri katerih družba preneha, ne da bi bil opravljen postopek, v katerem bi se premoženje družbe razdelilo med njene družbenike. To seveda ni potrebno zato, ker je pri razdelitvi predmet prenosa celotno premoženje prenosne družbe, ki preide na najmanj dve na novo ustanovljeni družbi, bodisi da premoženje sprejmejo že obstoječe družbe. Po prehodu premoženja prenosna družba ostane brez njega in kot taka ne more več obstajati, zato ZGD določa, da z razdelitvijo prenosna družba preneha. Z vpisom razdelitve v sodni register prenosna družba preneha in se jo izbriše iz sodnega registra.

8.3 Oddelitev

Oddelitev se opravi s prenosom posameznih delov premoženja prenosne družbe, ki z oddelitvijo ne preneha,

- bodisi na nove kapitalske družbe, ki se ustanovijo zaradi oddelitve (oddelitev z ustanovitvijo novih družb),
- bodisi na prevzemne kapitalske družbe (oddelitev s prevzemom) (533. a člen ZGD).

Osrednja značilnost oddelitve je, da s prehodom premoženja prenosna družba ne preneha. V nasprotju z razdelitvijo se pri oddelitvi ne prenaša celotnega premoženja, zato lahko prenosna družba (če seveda ob prehodu premoženja še vedno izpolnjuje vse zakonske pogoje) obstaja še naprej, vendar pa z manjšim premoženjem in praviloma tudi z nižjim osnovnim kapitalom, kar pa je odvisno od tega, s katerimi bilančnimi viri je bilo krito premoženje, ki je bilo predmet prenosa. Tudi pri oddelitvi se lahko del premoženja prenese na novoustanovljene družbe ali pa na družbe, ki že obstajajo.

8.3.1 Nastanek nove življenjske zavarovalnice

S 3. januarjem 2005 je bila v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani vpisana nova zavarovalnica Slovenica življenje, življenjska zavarovalnica, d. d. Ta je nastala z oddelitvijo življenjskih zavarovanj od prenosne družbe, to je Slovenice, zavarovalniške hiše, d. d. Proces oddelitve je potekal več kot leto dni, koncu pa se je približal z izdajo dovoljenja Agencije za zavarovalni nadzor Republike Slovenije, ki je z odločbo Slovenici, d. d. dovolila, da se del družbe oddeli in ustanovi nova zavarovalnica za življenjska zavarovanja. Razdelitev Slovenice, d. d. na premoženjska in življenjska

¹⁸ Postopek likvidacije gospodarske družbe ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Ur. l. RS, št. 67/93, 8/69).

zavarovanja sledi duhu Zakona o zavarovalništvu (v nadaljevanju ZZavar), ki je pričel veljati 1. januarja 2000. Ta zakon namreč ne dovoljuje več ustanavljanja t. i. kompozitnih zavarovalnic, torej zavarovalnic, ki bi opravljale zavarovalne posle iz vseh zavarovalnih vrst. V bodoče je namreč dovoljeno ustanavljanje zavarovalnic ali samo za opravljanje poslov premoženjskih zavarovanj ali samo za opravljanje poslov življenjskih zavarovanj. Pred uveljavitvijo novega zakona pa so lahko zavarovalnice sklepale tako premoženjska kot tudi življenjska zavarovanja. Z novo ureditvijo je zakonodajalec želel doseči ločeno obravnavanje življenjskih zavarovanj, za katera v skladu z ZZavar veljajo posebna pravila. Poudariti je namreč treba, da življenjska zavarovanja v določeni meri vsebujejo tudi varčevalne elemente, zato je nad tovrstnimi zavarovanji potreben dodaten, strožji nadzor. Pri premoženjskih in življenjskih zavarovanjih se razlikuje tudi tehnologija dela. Drugačen je način sklepanja, ki je pri življenjskih zavarovanjih bolj oseben, zato je drugačna tržna mreža, drugačno plačilo premije in posledice, kadar premija ni plačana, razlikujeta pa se tudi obdelava in reševanje zavarovalnih primerov. V skladu z veljavno zakonodajo je bilo že sedaj treba izdelati ločena obračuna za premoženjska in življenjska zavarovanja. Vse to in številni drugi razlogi so vplivali na to, da se je zakonodajalec odločil, da se lahko odslej ustanovijo samo premoženjske ali pa samo življenjske zavarovalnice.

8.3.2 Menjalno razmerje

Ena izmed bistvenih točk vsakega delitvenega načrta je tudi določitev menjalnega razmerja (533. b člen ZGD). Z vsako statusno spremembo namreč nastanejo posledice tudi za delničarje in za njihovo lastništvo nad delnicami. V primeru oddelitve so namreč delničarji v skladu z deležem, ki ga imajo v prenosni družbi, upravičeni tudi do ustreznega deleža delnic prevzemne družbe. Ravno zato je določitev menjalnega razmerja osrednjega pomena in mnogokrat se zgodi, da je prav menjalno razmerje jabolko spora med delničarji in do statusnih sprememb zavoljo tega sploh ne pride.

To je bil tudi »uradni« vzrok za prvi neuspešen poskus združitve Slovenice in Adriatica, vendar v primeru oddelitve nove družbe ta dilema ni obstajala, saj se je skoraj stoo odstotni lastnik Slovenice tako odločil in oddelitev praktično izpeljal. Edina ovira na tej poti bi lahko bila AZN, vendar ta ni imela vzroka, da ne bi dala soglasje za zahtevano oddelitev, ki je tudi bila v skladu s smernicami EU.

Temeljno načelo statusnega preoblikovanja je, da se premoženjski položaj delničarjev zaradi tega ne sme poslabšati. To se lahko zagotovi le tako, da se jim pri preoblikovanju dodeli premoženje enake vrednosti, kot so ga imeli pred procesom statusnega preoblikovanja. Pravo gospodarskih družb je zato razvilo številne mehanizme, ki naj bi zagotavljali to enakost. Slednjo je najlažje mogoče zagotoviti tako, da se delničarjem dodeli sorazmeren del delnic v vseh družbah, ki so udeležene pri statusnem preoblikovanju, oziroma konkretno, da se delničarjem prenosne družbe Slovenice, d. d. dodeli ustrezno število delnic prevzemne družbe Slovenice življenje, d. d. Zaradi oddelitve pride namreč do zmanjšanja osnovnega kapitala prenosne družbe, zato se delnice, ki predstavljajo to premoženje, razveljavijo, delničarjem pa se za to premoženje dodelijo delnice nove – delnice prevzemne družbe. S tem postopkom se zagotavlja ena izmed osnovnih pravic delničarjev, ki je zagotoviti enak premoženjski položaj delničarjev tudi po opravljenem statusnem preoblikovanju. To je enostavno takrat, ko se kapitalsko razmerje ohranja in se po preoblikovanju ne spreminja.

V delitvenem načrtu Slovenice, d. d. je določeno, da se bodo delnice nove družbe, ki bodo nastale zaradi oddelitve, in delnice prenosne družbe po izvedbi postopka oddelitve glasile na naslednje nominalne zneske:

- Slovenica, d. d.: 8.000,00 SIT,
- Slovenica življenje, d. d.: 2.000,00 SIT.

Na podlagi zgoraj navedenega je mogoče ugotoviti, da je menjalno razmerje, ki je podlaga za izračun delnic, ki pripadajo posameznemu delničarju prenosne družbe Slovenice, d. d. in v novi, zaradi oddelitve nastali družbi, enako 0,8:0,2. To pomeni, da bi delničar prenosne družbe za eno delnico v nominalnem znesku 10.000,00 SIT pridobil eno delnico Slovenice, d. d. v nominalni vrednosti 8.000,00 SIT in eno delnico Slovenice življenje, d. d. v nominalni vrednosti 2.000,00 SIT.

Iz zapisanega v delitvenem načrtu je mogoče ugotoviti, da gre za menjalno razmerje, ki ohranja kapitalsko razmerje. Nominalno se obstoječim delničarjem zagotavlja enaka udeležba tudi v kapitalu prevzemne družbe in z enakimi korporacijskimi pravicami.

To je potrdil tudi delitveni revizor v pisnem poročilu v skladu s 533. d členom ZGD. Prav tako je delitev pregledal NS in izdelal poročilo v skladu s 533. e členom ZGD. Na koncu je soglasje za delitev dala še skupščina s sklepom, kot to določa 533. g člen ZGD.

8.4 Dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor

Zakon o zavarovalništvu je temeljni zakon na področju zavarovalništva v Republiki Sloveniji. Ureja statusna vprašanja zavarovalnic, njihovo poslovanje, zagotavljanje kapitalske ustreznosti, nadzor nad njihovim poslovanjem, ustanavlja Agencijo za zavarovalni nadzor itd. V povezavi s tematiko diplomske naloge so najzanimivejše tiste določbe ZZavar, ki urejajo dovoljenja v zvezi z opravljanjem zavarovalnih poslov. Tej tematiki je posvečeno celotno 3. poglavje zakona. V 65. členu je določeno, da mora zavarovalnica pred vpisom ustanovitve v sodni register pridobiti dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za opravljanje zavarovalnih poslov. Če pa se zavarovalnica združi z drugo zavarovalnico oziroma drugo pravno osebo oziroma če se zavarovalnica deli, mora prevzemna zavarovalnica oziroma zavarovalnica, ki se deli, pred vpisom združitve oziroma delitve v sodni register pridobiti dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor. V zvezi s to problematiko in pred zadnjo novelo ZZavar so se v Slovenici, d. d. med postopkom oddelitve zastavljala številna vprašanja, predvsem pa, ali Slovenica, d. d. potrebuje dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za oddelitev, ali potrebuje nova družba Slovenica življenje, d. d. dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov in ali tudi Slovenica, d. d. potrebuje dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov po tem, ko bo do oddelitve že prišlo. Slovenica, d. d. je namreč pred postopkom oddelitve imela vsa potrebna dovoljenja za opravljanje zavarovalnih poslov v vseh zavarovalnih vrstah, tudi na področju življenjskih zavarovanj, zato se je glede na dikcijo ZZavar pred zadnjo novelo upravičeno zastavljalo vprašanje o smiselnosti pridobitve ponovnih dovoljenj.

Pred vložitvijo vloge za pridobitev dovoljenj v skladu z ZZavar je Slovenica, d. d. naročila izdelavo pravnega mnenja v zvezi s prej omenjenimi dilemami, ali prenosna in prevzemna družba potrebujeta nova dovoljenja. Določba drugega odstavka 65. člena ZZavar je pred zadnjo novelo določala,¹⁹ da mora v primeru združitve/spojitve ali

¹⁹ Postopek delitve Slovenice, d. d. se je začel pred veljavnostjo novele Zakona o zavarovalništvu.

pripojitve ene zavarovalnice z drugo, prevzemna zavarovalnica pridobiti soglasje Agencije za zavarovalni nadzor. ZZavar takrat še ni imel določb glede razdelitve ali oddelitve dela zavarovalnice z ustanovitvijo nove družbe, zato se je zastavljalo vprašanje, ali je za tako statusno spremembo potrebno soglasje. Za pomoč se je Slovenica, d. d. obrnila na Inštitut za gospodarsko pravo v Maribor, ki je v zvezi s temi vprašanji izdelal strokovno mnenje.

Avtor²⁰ mnenja med ostalim ugotavlja, da gre pri 65. členu ZZavar za dve vrsti dovoljenj, in sicer za dovoljenje za izvedbo enega izmed ukrepov za statusno preoblikovanje zavarovalnice (konkretno za izvedbo oddelitve) in za dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov. ZZavar pred novelo res ni predpisoval izdaje dovoljenja za delitev, vendar je to po mnenju strokovnjakov posledica tega, da tudi ZGD v času nastanka ZZavar (ta je začel veljati leta 2000) še ni poznal delitve gospodarske družbe kot ene izmed možnih oblik statusnega preoblikovanja. Da je temu res tako, potrjuje Zakon o bančništvu, ki je po vsebinski plati zelo podoben ZZavar. Novela Zakona o bančništvu, ki je začela veljati po začetku veljavnosti novele ZGD-F, namreč pojem delitve že pozna in za delitev banke zahteva pridobitev dovoljenja od nadzornega organa, to je od Banke Slovenije. Da je obe področji mogoče primerjati, je potrdila tudi novela ZZavar-B, ki je nato dejansko predpisala, da je tudi za delitev zavarovalnice treba pridobiti dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor.

Na podlagi takega pravnega mnenja in novele ZZavar je Slovenica, d. d. 23. junija 2004 na Agencijo za zavarovalni nadzor vložila vlogo za izdajo dovoljenja za delitev oziroma dovoljenja po 65. členu ZZavar-B in Agencija za zavarovalni nadzor je 7. decembra 2004 izdala dovoljenje za delitev. V isti odločbi je tudi zapisala, da bo Slovenica, d. d. po delitvi opravljala zavarovalne posle v zavarovalnih vrstah od 1 do 18²¹, ne pa več v zavarovalnih vrstah življenjskih zavarovanj (19), življenjskih zavarovanj, vezanih na enote investicijskih skladov (21), in zavarovanj s kapitalizacijo izplačil (23). Odločbo agencije je Slovenica, d. d. posredovala registrskemu sodišču, ki je 3. januarja 2005 v sodni register vpisalo nov pravni subjekt, in sicer Slovenico življenje, d. d. Dosedanja pravna oseba Slovenica, d. d. pa svoje poslovanje nadaljuje naprej z isto firmo in na istem sedežu, obseg poslovanja pa je manjši in obsega samo sklepanje premoženjskih, ne pa tudi življenjskih zavarovanj.

8.5 Zaključek preoblikovanja

Postopek oddelitve zavarovalnice predstavlja skupek številnih pravnih opravil, ki na koncu pripeljejo do oddelitve dela premoženja od prenosne zavarovalnice na novo prevzemno zavarovalnico. Od 3. januarja 2005 dalje imamo tako na slovenskem tržišču novo specializirano zavarovalnico za življenjska zavarovanja Slovenico življenje, d. d.,

²⁰ Mnenje je v imenu Inštituta za gospodarsko pravo podpisal dr. Saša Prelič.

²¹ Drugi odstavek 2. člena ZZavar določa naslednje zavarovalne vrste: 1. nezgodna zavarovanja, 2. zdravstveno zavarovanje, razen dopolnilno zdravstveno zavarovanje, 3. zavarovanje kopenskih motornih vozil, 4. zavarovanje tirnih vozil, 5. letalsko zavarovanje, 6. zavarovanje plovil, 7. zavarovanje prevoza blaga, 8. zavarovanje požara in elementarnih nesreč, 9. drugo škodo zavarovanje, 10. zavarovanje odgovornosti pri uporabi motornih vozil, 11. zavarovanje odgovornosti pri uporabi zrakoplovov, 12. zavarovanje odgovornosti pri uporabi plovil, 13. splošno zavarovanje odgovornosti, 14. kreditno zavarovanje, 15. kavcijsko zavarovanje, 16. zavarovanje različnih finančnih izgub, 17. zavarovanje stroškov postopka, 18. zavarovanje nudenja pomoči osebam v težavah.

ki je nastala z ločitvijo življenjskih zavarovanj od prej univerzalne zavarovalnice Slovenice, d. d. Slednja nadaljuje svojo pot pod istim imenom, le da odslej nima več dovoljenja za opravljanje zavarovalnih poslov v zavarovalnih vrstah življenjskih zavarovanj. Z oddelitvijo je prejšnje dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov, ki je poleg premoženjskih zavarovanj vključevalo tudi življenjska zavarovanja, izgubila, zato je morala ob presoji pogojev za oddelitev pridobiti tudi novo dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov po ZZavar. Slovenica življenje, d. d. je od svoje pravne predhodnice prevzela vse že sklenjene zavarovalne pogodbe življenjskih zavarovanj.

Dolgoročno je za obe zavarovalnici bolje, da sta se formalno-pravno oddaljili, čeprav še tesno sodelujeta, saj sta imeli v zadnjih letih občutek, da premoženjski del na nek način zavira ekspanzijo življenjskega dela in da je slaba učinkovitost hiše posledica delovanja »premoženjskega« dela, medtem ko je očitek »premoženjcev« bil, da je vsa energija družbe usmerjena v razvoj življenjskih zavarovanj, da se načrtno črpajo vsa razpoložljiva sredstva na račun življenjskega dela ter da so zato vsi ostali projekti in aktivnosti zastali, kar ima tako kratkoročno kot dolgoročno slabe posledice za premoženjski del, ki nosi še dodatno veliko breme negotove bodočnosti.

V zadnjem letu pred oddelitvijo so bila dejansko vsa sredstva hiše namenjena vzpostavljanju vsega potrebnega, da se življenjski del oddeli takoj po prejetju odločbe AZN. Reklama (tako v medijih kot v časopisih) in ves reklamni material je poudarjal samo Fondpolico in življenjska zavarovanja, nabavljena je bila celotna oprema za življenjski del, kupljen je bil nov informacijski sistem »Symass«, namenjen izključno potrebam življenjskega dela, opravljena je bila centralizacija sklepanja in obdelave osebnih zavarovanj v organizacijsko enoto Centrala, ustanavljala se je tržna mreža »specialcev«, telefonski studio je deloval v to smer, po mnenju vodstva boljše oz. »perspektivnejše« osebje je bil premeščeno v to področje, organizirala so se številna izobraževanja na to temo in na splošno so vse aktivnosti bile podrejene življenjskemu delu na račun premoženjskega dela, kar je posledično privedlo do določenega »trenja« med zaposlenimi.

V sodobnem poslovnem svetu so statusne spremembe vse pogostejše in tako se tudi v Slovenici, d. d. obetajo nove spremembe, in sicer pripojitev družbe k Adriaticu, d. d., kar bo analizirano v naslednjem poglavju.

9 NASTALE SPREMEMBE, KI SO OMOGOČILE NADALJEVANJE PROCESA ZDRUŽITVE TER DOKONČNO ZDRUŽITEV

9.1 Nakup dodatnega paketa delnic zavarovalne družbe Adriatic, d. d.

Vsekakor je bil nakup dodatnega paketa delnic Adriatica odločilen dejavnik za ponovni 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.

Bistvenega pomena pa je razumeti, kako je do tega nakupa sploh prišlo oz. kaj je vplivalo na to, da so se tokrat manjšinski delničarji odločili za prodajo svojega deleža.

Velik delež je v vsem tem imel »čas«, saj je od takratnega nakupa minilo že šest let in je v tem času prišlo do velikih sprememb tako v lastništvu manjšinskih delničarjev kot na splošno v gospodarski in politični sceni v Sloveniji. Banko Koper so na primer kupili »Italijani« (SanPaolo IMI), ki niso obremenjeni z zgodovino in gledajo v to naložbo čisto iz poslovnega vidika. Istočasno se je z zmago »desnice« v Sloveniji delno spremenila tudi politična opcija na Obali, saj so se drug za drugim zamenjane uprave pomembnih družb, kot so Luka Koper, Casino Portorož, Istrabenz, Koprčani so dobili prvega »ne rdečega« župana ipd.

Manjšinski delničarji tako niso več videli nekega pravega strateškega interesa v tej naložbi, ki je negotova tudi zaradi napovedanega prihoda tujih zavarovalnic, zaradi nejasnosti z zdravstvenim zavarovanjem ipd.

9.2 Kronologija dogodkov, ki so sledili obdobju pred združitvijo

Težko pričakovana združitev, ki je v tem trenutku v zaključni fazi²², je bila napovedana že 24. maja letos, 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 AZN.

Senat Agencije je pregledal poslovni načrt, ki vsebuje razloge za pripojitev, temeljne poslovne politike, seznam zavarovalnih vrst, program pozavarovanja, elaborat o pričakovanih izidih za triletno obdobje in vso ostalo potrebno dokumentacijo. Ne glede na to, da je Agencija ugotovila, da je prevzemna družba kadrovske, organizacijske in tehnično sposobna opraviti v poslovnem načrtu predviden povečan obseg zavarovalnih poslov, ki jih bo opravljala po pripojitvi prevzete zavarovalnice, je v začetku novembra dala le *pogojno* dovoljenje za združitev.

Zavarovalniški nadzorniki so Slovenici in Adriaticu namreč naročili, da morata ob združitvi zagotoviti kapitalske rezerve, s katerimi bi se izognili morebitnim tveganjem. Po nekaterih virih²³ naj bi te znašale približno dve milijardi tolarjev. To pomeni, da bi

²² Piše se datum 10. 12. 2005, dva dni po neuradni informaciji, da je AZN dala soglasje za pripojitev Slovenice k Adriaticu. Odločbo Agencije naj bi predvidoma prejeli v roku enega tedna, kar pomeni, da lahko registracijo nove družbe pričakujemo v zadnjih dneh letošnjega leta (2005).

²³ Novice RA Laser, 9. 12. 2005 ob 17.00

morali imeti zavarovalnici pripravljen denar za dokapitalizacijo, če bi po združitvi postali kapitalsko neustrezni.

9.3 Odločba Agencije za zavarovalni nadzor

Očitno so zavarovalnice oz. njihovi lastniki, med katerimi je največji KD Group, za izpolnitev tega pogoja dale bančno jamstvo, saj se je AZN na svoji seji dne 8. december 2005 odločila, da zavarovalnicama izda soglasje za združitev.

Združevalne aktivnosti so se z dovoljenjem AZN prevesile v sklepno fazo in Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. bo tako pričela s poslovanjem še letos, saj bo vpisana v sodni register pri Okrajnem sodišču v Kopru še decembra 2005.

Združena zavarovalnica bo na podlagi pravnega nasledstva ostala pogodbeni stranka vseh pred združitvijo sklenjenih zavarovalnih in drugih pogodb. Pravice in obveznosti iz pogodb pa se v ničemer ne spreminjajo.

Težko dočakana odločba AZN je tako omogočila dvema uglednima slovenskima zavarovalnicama združitev, ki je edinstven in prvi primer združitve v slovenski zavarovalniški panogi.

10 POSTOPEK ZA PRIPOJITEV SLOVENICE K ADRIATICU

10.1 Pogodba o pripojitvi

Med upravami družb, ki se nameravajo združiti, se sklene pogodba o pripojitvi. Biti mora pisna in v obliki notarskega zapisa. Vsebovati mora firmo in sedež vseh družb, ki sodelujejo pri pripojitvi, dogovor o prenosu premoženja vseh prevzetih družb na prevzemno družbo in menjalno razmerje delnic prevzete družbe za delnice prevzemne družbe. Če je za zamenjavo delnic potrebno denarno doplačilo, se navede tudi znesek tega doplačila ter firmo in sedež oz. ime in priimek tistega, ki bo zagotovil denarno doplačilo. V pogodbi se opiše tudi postopke v zvezi s prenosom delnic in s plačilom denarnega doplačila, navede se dan, od katerega dalje bodo delnice prevzemne družbe udeležene pri dobičku prevzemne družbe, navede se dan, od katerega se šteje, da je bila izvedena pripojitev. Navede se tudi, če je prevzeta družba posameznim osebam zagotovila posebne pravice do udeležbe pri dobičku na podlagi izdanih delnic brez glasovalne pravice, prednostnih delnic, obveznic s prednostno pravico pri nakupu delnic ali dividendnih obveznic in kakšne pravice in ugodnosti bodo te osebe imele v prevzemni družbi. V pogodbi o pripojitvi je treba napisati vse posebne ugodnosti, ki jih bodo uživali člani uprav in nadzornih svetov družb, ki sodelujejo pri pripojitvi, ter pripojitveni revizorji. Če kateri izmed delničarjev ne soglaša s pripojitvijo, lahko za zamenjavo delnic zahteva primerno odpravnino. V tem primeru se v pogodbi o pripojitvi določi tudi višina te odpravnine z navedbo, da jo bo zagotovila prevzemna družba ali druga oseba. Ko zagotovi denarno doplačilo ali odpravnino druga oseba, ki ni prevzemna družba, mora ta oseba svojo izjavo podati v obliki notarskega zapisa (512. člen ZGD).

Pogodba o pripojitvi družbe Slovenica, zavarovalna hiša, d. d., kot prevzete družbe k družbi Adriatic, zavarovalna družba, d. d., kot prevzemni družbi, je bila sklenjena v obliki notarskega zapisa SV-596/05 notarke Erike Braniselj dne 18. maja 2005.

Prevzeta družba je zagotovila, da bo svoje celotno *premoženje* in celotne obveznosti po posameznih postavkah in vrednostih, ki so izkazane iz zaključnega poročila po stanju na dan obračuna združitve 31. 12. 2004 prenesla na prevzemno družbo, ki to premoženje in obveznosti kot univerzalni pravni naslednik z dnem pripojitve v sodni register tudi sprejme.

Menjalno razmerje med delnicami družb Slovenica, d. d. in Adriatic, d. d. je določena na podlagi cenitev vrednosti celotnega kapitala družb Slovenica, d. d. in Adriatic, d. d. Cenitve celotnega kapitala družb je opravila družba Deloitte & Touche Sp. z. o. o., Actuarial and Insurance Solutions, Ul. Fredry 6, 00-097 Warsawa, Poland.

Upravi prevzete družbe se ne zagotovijo *posebne ugodnosti*.

Ostale pravice in obveznosti pogodbenih strank v zvezi s pripojitvijo

Prevzemna družba se zavezuje:

- da bo zaradi izvedenega postopka pripojitve in v skladu z zakonskimi določili prevzela pogodbene in druge pravice in obveznosti iz delovnih razmerij, ki so jih imeli vsi zaposleni na dan prenosa pri delodajalcu – prevzeti družbi;
- da bo zaposlenim prevzete družbe eno leto zagotavljala vse pravice in obveznosti iz podjetniške kolektivne pogodbe, ki je zavezovala delodajalca

- prenosnika, razen če bo pred potekom enega leta sklenjena nova podjetniška kolektivna pogodba v prevzemni družbi;
- da bodo zaposleni prevzete družbe v vseh delovnopравниh postopkih v skladu z organizacijo prevzemne družbe obravnavani enako kot zaposleni prevzemne družbe;
 - da bodo na poslovodne funkcije v prevzemni družbi v skladu z makro in mikro organizacijsko shemo imenovani tako poslovodni delavci prevzete družbe kot prevzemne družbe;
 - da bo v obdobju od dneva vpisa pripojitve v sodni register do vključitve zaposlenih prevzete družbe v delo sindikata in sveta delavcev prevzemne družbe omogočeno tudi delovanje navedenih organov prevzete družbe;
 - da v primeru, da vsem zaposlenim prevzete in prevzemne družbe, ki s ponujeno pogodbo o zaposlitvi v skladu z organizacijo in sistemizacijo, ki bo posledica izvedene pripojitve, v prevzemni družbi, ne bodo zadoščeni pogoji za razporeditev na ustrezno delovno mesto v skladu z strokovno izobrazbo, znanjem, zmožnostmi ter primerno oddaljenostjo delovnega mesta od kraja bivanja in bodo v prehodnem obdobju enega leta zato želeli, da jim delovno razmerje preneha ali iz navedenih razlogov ne bodo podpisali nove pogodbe o zaposlitvi, imajo zaposleni enake pravice, kot če bi pogodbo o zaposlitvi odpovedal delodajalec iz poslovnih razlogov.

10.2 Poročilo uprave

Upravi obeh družb, ki sta udeleženi v pripojitvi, morata v pisni obliki pripraviti natančno poročilo o pripojitvi. To poročilo mora zajemati pravno in ekonomsko utemeljitev razlogov za pripojitev ter predvidenih posledic pripojitve, vsebine pogodbe o pripojitvi, višino morebitnih denarnih doplačil ter ukrepov za uresničitev posebnih pravic, če obstajajo imetniki posebnih pravic po zgoraj navedenih primerih (513. člen ZGD).

Uprava družbe Adriatic, d. d. je 18. maja 2005 z upravo družbe Slovenica, d. d. podpisala Skupno poročilo uprav. V poročilu družbi navajata iste razloge za pripojitev. Upravi navajata, da nobeden od udeležencev nima posebnih pravic iz 523. člena zakona.

10.3 Revizorjevo poročilo

Za vsako družbo, ki je udeležena v pripojitvi, pripojitveni revizor (eden ali več) pregleda pogodbo o pripojitvi. Po opravljeni reviziji izda revizijsko poročilo, ki ga preda upravi in nadzornemu svetu družbe, za katero je bila revizija pripojitve opravljena.

Na podlagi poročila o pripojitvi, ki ga pripravi uprava, ter poročila o reviziji pripojitve nadzorni svet vsake izmed družb, ki sodelujejo pri pripojitvi, pregleda nameravano pripojitev, nato o tem izda pisno poročilo. Za veljavnost pogodbe o pripojitvi pa je potrebno še soglasje skupščine vsake družbe, ki sodeluje v pripojitvi. Šteje se, da je soglasje veljavno sprejeto, če je zbralo vsaj tri četrtine glasov pri sklepanju zastopanega osnovnega kapitala, v kolikor statut ne določa višje kapitalske večine ali drugih zahtev (513.–515. člen ZGD).

Na osnovi 514. člena Zakona o gospodarskih družbah sta upravi družb Slovenica, d. d. in Adriatic, d. d. zaprosili družbo Ernst & Young, revizija, davčno in poslovno

svetovanje, d. o. o., Ljubljana²⁴ za izvedbo revizije pripojitve družbe Slovenica, d. d. k družbi Adriatic, d. d.

Revizija je bila opravljena v skladu z nalogami pripojitvenega revizorja, opredeljenimi v 514. členu ZGD, na podlagi knjigovodskih in drugih listin, ki jih je predložil naročnik.

Revizija pripojitve obsega:

- pregled pogodbe o pripojitvi delniške družbe Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., k družbi Adriatic, zavarovalna družba, d. d., z dne 18. 5. 2005, s katero se ureja vsebina pravnih razmerjih v skladu s določbami 512. člena;
- pregled poročil cenilca Deloitte & Touche, Sp. z. o. o., Actuarial and Insurance Solutions, Ul. Fredry 6, 00-097 Warszawa, Poland, z dne 12. 5. 2005, ki so bili osnova za določitev menjalnega razmerja;
- pregled poročil uprav o pripojitvi z dne 18. 5. 2005.

Preveritev je bila opravljena v skladu z mednarodnim standardom revidiranja 800 – Revizorjevo poročilo o revizijskih poslih za posebne namene.

10.4 Menjalno razmerje: primernost menjalnega razmerja in primernost višine morebitnih denarnih doplačil za izravnavo nezaokroženih menjalnih razmerij

Za ocenjevanje tržne vrednosti družb se običajno uporablja več metod vrednotenja. Običajno se uporabljajo:

- metode, ki temeljijo na oceni prihodnjih ekonomskih koristi, ki jih bo družba ustvarila za lastnike;
- metode, ki temeljijo na tržnem pristopu (primerljivih družb oz. dejavnosti) in
- metode, specifične za dejavnost družbe, ki se ocenjuje.

Cenitev vrednosti obeh družb je bila opravljena z metodo diskontiranih bodočih denarnih tokov (aktuarska metoda). Tržne metode so bile uporabljene za test »razumnosti« izračuna po aktuarski metodi.

Aktuarska metoda je bila izbrana, ker velja za slovenske razmere za najbolj primerno in za sicer splošno sprejeto metodologijo vrednotenja za zavarovalniški sektor in je bilo na voljo dovolj podatkov za izdelavo zanesljivih aktuarskih napovedi bodočih poslovnih rezultatov.

Vrednosti družb je ocenila usposobljena cenilna družba Deloitte & Touche, Sp. z. o. o. Warszawa, Poland.

Na osnovi dobljenih izračunov sta upravi obeh družb predlagali enotno menjalno razmerje: ena delnica ADZR za 0,38 delnice SLZN ali drugače, za 38 delnic SLZN bo lastnik dobil 100 delnic ADZR.

Delničarju družbe Slovenica, d. d., ki na podlagi predlaganega menjalnega razmerja celotnega števila svojih delnic SLZN ne bo mogel zamenjati za delnice ADZR, bo prevzemna družba za preostanek delnic prevzete družbe zagotovila izplačilo v denarju, in sicer 15.060,00 SIT za celo delnico SLZN.

Zaradi predvidene pripojitve družbe Slovenica, d. d. bo prevzemna družba Adriatic, d. d. izdala največ 987.394 dodatnih navadnih imenskih delnic ADZR.

²⁴ Ernst & Young, d. o. o. je član Ernst & Young Global

Revizorjevo mnenje je, da menjalno razmerje, določeno v pogodbi o pripojitvi delniških družb, predstavlja pravo razmerje, po katerem se delnice prevzete družbe zamenjajo za delnice prevzemne družbe, in da višina denarnih doplačil predstavlja primerno nadomestilo za eno delnico prevzete družbe.

10.5 Prenos delnic prevzemne družbe

Zaradi izvedbe zamenjave delnic po tej pogodbi bo prevzeta družba imenovala za zastopnika za prejem delnic iz drugega odstavka 521. člena ZGD Klirinško depotno družbo, s katero bo v ta namen sklenila pogodbo o opravljanju storitev v zvezi z izvedbo postopka pripojitve.

Delnice prevzemne družbe se bodo na presečni dan, ki je zadnji dan petnajst dnevnega roka, ki se šteje od vpisa pripojitve v sodni register, prenesle na delničarje prevzete družbe, ki bodo vpisani v centralnem registru nematerializiranih vrednostnih papirjev kot imetniki delnic prevzete družbe. V ta namen bo KDD kot zastopnik za prejem delnic nove, prevzemne družbe na račun delničarjev prevzete družbe izbrisal delnice prevzete družbe ter na te račune vpisal ustrezno število delnic prevzemne družbe.

10.6 Pravne posledice pripojitve

Uprava vsake družbe, ki sodeluje pri pripojitvi, ali uprava prevzemne družbe predloži registrskemu sodišču po sedežu prevzemne družbe predlog za vpis pripojitve. Registrsko sodišče vpiše pripojitev vseh prevzetih družb prevzemni družbi v register hkrati. Vpiše se firme vseh prevzetih družb ter številke njihovih registrskih vložkov. Če prevzemna družba na račun pripojitve poveča osnovni kapital, se tudi to povečanje vpiše v register hkrati s pripojitvijo. *Z vpisom pripojitve prevzete družbe prenehajo*, njihovo premoženje se prepíše na prevzemno družbo. Delničarji prevzetih družb postanejo delničarji prevzemne družbe, če so se s pripojitvijo strinjali in niso zahtevali odškodnine ter so iz družbe izstopili (520.–521. člen ZGD).

V objavi vpisa pripojitve v register je treba upnike vseh družb, ki sodelujejo pri pripojitvi, opozoriti na pravico do zavarovanja njihovih nezapadlih, negotovih ali pogojnih terjatev. Če upniki dokažejo, da bi zaradi pripojitve bila lahko izpolnitev njihovih terjatev ogrožena, lahko v šestih mesecih po vpisu pripojitve v register zahtevajo zavarovanje teh terjatev.

Za škodo, ki bi jo navedenim delničarjem in upnikom povzročila pripojitev, odgovarjajo člani uprave in nadzornega sveta prevzete družbe. Ti odgovarjajo solidarno za škodo, ki bi nastala zaradi njihove morebitne kršitve dolžnosti, če ne dokažejo, da so delovali vestno in pošteno. Delničarji in upniki prevzete družbe lahko v roku petih let po vpisu pripojitve v register uveljavljajo odškodninske zahtevke, saj se za ta čas šteje, da prevzeta družba traja še naprej, medsebojne terjatve in obveznosti se v tem okviru s pripojitvijo ne pobotajo (522.–525. člen ZGD).

Pogodbeni stranki sta se dogovorili, da je po izvedenem postopku pripojitve novo ime prevzemne družbe: Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., da se skrajšana firma družbe glasi: Adriatic Slovenica, d. d. in da ima sedež v Kopru.

10.7 Osebna izkaznica združene zavarovalnice

Adriatic-Slovenica, zavarovalna družba, d. d., je nastala s pripojitvijo zavarovalniške hiše Slovenica, d. d. k zavarovalni družbi Adriatic, d. d.

Slika 10.1 Logotip Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.



Vir: www.adriatic-slovenica.si

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 predstavništvi in v pogodbeni mreži s kar 96 sklepalnimi mesti.

Tabela 10.1 Predstavitev Adriatic Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.

Podjetje:	Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d.
Sedež:	Ljubljanska cesta 3a, 6000 Koper
Matična številka:	5063361
ID št. za DDV:	SI63658011
Vpis družbe:	Družba je vpisana v sodnem registru Okrožnega sodišča v Kopru, št. vložka 1/015555/00
Datum registracije:	29. 12. 2005
Znesek osnovnega kapitala:	3.666.728.000,00 SIT
Uprava:	Dušan NOVAK, predsednik uprave Matija ŠENK, namestnik predsednika uprave Milena GEORGIEVSKI, član uprave
Predsednik NS:	Janez BOJC
Lastniška struktura:	KD Holding, d. d. – 83,0 % Sava Re, d. d. – 9,4 % KD ID, d. d. – 6,7 % Ostali – 0,9 %
Certifikat kakovosti:	Adriatic Slovenica, d. d. ima certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000

Vir: www.adriatic-slovenica.si

11 BODOČE POSLOVANJE ZDRUŽENE ZAVAROVALNICE

Z novim letom bo začela poslovati druga največja splošna slovenska zavarovalnica z obsegom skupne premije nad 50 milijard tolarjev in z ocenjenim 17 odstotnim tržnim deležem, kar jo uvršča na drugo mesto med vsemi zavarovalnicami.

Kakšna bodočnost torej čaka družbo, ki je imela nemalo težav na poti združitve in ki ji napovedujejo aktivno in pomembno vlogo v zavarovalniški panogi?

V tem trenutku je odgovor na zgornje vprašanje čista špekulacija in bodočnost družbe je v pretežni meri odvisna od lastnikov oz. od njihove vizije in planov v zvezi z družbo.

Po mojem osebnem prepričanju je v naslednjem letu možno kar nekaj scenarijev, ki bodo močno vplivali na poslovanje naše družbe, in sicer:

- oddelitev življenjskega dela tudi iz skupne družbe in pripojitev k zavarovalnici Slovenica življenje, d. d.;
- možnost oddelitve zdravstvenega zavarovanja;
- združitve družbe v tako imenovani »drugi zavarovalniški steber«, o katerem se govori že vrsto let in ki ga se v zadnjem času spet bolj pogosto omenjajo.²⁵

11.1 Scenarij: »oddelitev življenjskega dela«

Ta scenarij je vsekakor najbolj realen in bo skoraj zanesljivo uresničen v najkrajšem možnem času. Predvidoma bodo vsi potrebni postopki izpeljani takoj v začetku leta 2006, po registraciji nove skupne družbe Adriatic Slovenica, d. d. Večinski lastnik že nekaj let ne skriva, da je strateško zainteresiran za življenjsko zavarovalnico, saj to usmeritev poudarjajo že od leta 2002. Lastnik se namreč zaveda, da je bodočnost v življenjskih zavarovanjih, saj to napovedujejo tudi vse analize in raziskave.²⁶

Razlogi za oddelitev življenjskega dela

Rast zavarovanj v Sloveniji je hitrejša od rasti BDP. Vse napovedi bodočega razvoja zavarovalništva napovedujejo hitrejšo rast življenjskih zavarovanj (do leta 2006 okoli 15 % letno, potem okoli 10 %) (Štiblar 2003, 14).

Življenjska zavarovanja, pri katerih zavarovalec prevzema naložbena tveganja, so pred nekaj leti doživela v Evropi velik razcvet, ki pa se sedaj, zaradi zmanjšanja donosov vrednostnih papirjev, umirja (Unit-linked life insurance in western Europe: regaining momentum?, Swiss Re, Sigma No. 3/2003). Podobna gibanja pričakujemo

²⁵ Direktor KD Group, Matjaž Gantar je v pogovoru za časopis Večer (10. 12. 2005) med drugim navedel: »... še vedno tečejo tudi pogovori o vstopu zavarovalnice v drugi zavarovalniški steber skupaj s Pozavarovalnico Sava in Zavarovalnico Maribor«. Na združitve v drugi zavarovalniški steber so, kot je pojasnil Gantar, pripravljene vstopiti pod »poštenim menjalnim razmerjem«. »Zadnji predlog, ki smo ga dobili od Pozavarovalnice Sava, je že blizu temu pogoju. Če bomo nadaljevali pogajanja tam, kjer nas je pred letom in pol prekinil nekdanji finančni minister Dušan Mramor, verjamem, da se bomo hitro dogovorili,« je dejal. V nadaljevanju je na vprašanje glede možnega vstopa v katero izmed bank dejal, da so v KD Group pripravljene vložiti v bančni steber tako zavarovalnico Adriatic Slovenica, KD Investments in Slovenico življenje.

²⁶ To potrjuje tudi Miro Kaluža, predsednik zavarovalnega združenja (Finance, 3. 10. 2005), ki v prihodnje napoveduje rast življenjskih zavarovanj do 50 odstotnega deleža vseh zavarovanj, medtem ko zdaj ne seže niti do tretjine zavarovalnega trga.

tudi v Sloveniji. Slovenica je prva v Sloveniji ponudila trgu taka življenjska zavarovanja (Fondpolica, Fondgarant) in uspeh ni izostal, saj je v zadnjem letu velika večina novih sklenjenih zavarovanj prav te vrste.

Tehnologiji dela pri življenjskih in premoženjskih zavarovanjih se razlikujeta. Življenjska zavarovanja so dolgoročna (več kot deset let), premoženjska večinoma kratkoročna (ali se vsaj vsako leto obnavljajo). Način sklepanja zavarovanj je bistveno bolj oseben pri življenjskih kot pri premoženjskih zavarovanjih, zato je tržna mreža drugačna, razlikuje se tudi sistem provizioniranja. Obe skupini zavarovanj se razlikujeta tudi pri procesiranju plačil zavarovalnih premij in po obdelavi zavarovalnih primerov. Različni tehnologiji sta tudi glavni vzrok, da se pri organizacijskih strukturah slovenskih kompozitnih (univerzalnih) zavarovalnic pojavljata dva sektorja, en je zadolžen za življenjska in drugi za neživljenjska zavarovanja. V teh zavarovalnicah je, v skladu z zakonodajo, treba izdelovati tudi dva ločena obračuna. Obstoječi slovenski Zzavar predvideva, da bodo morale biti vse novoustanovljene zavarovalnice usmerjene bodisi v življenjska, bodisi v premoženjska zavarovanja.

Življenjska zavarovanja, pri katerih zavarovalec prevzema naložbena tveganja, so v svojem bistvu mešan produkt, ki združuje življenjsko zavarovanje in vlaganje v vzajemne sklade. V celotnem ciklusu nekega konkretnega življenjskega zavarovanja (od sklepanja zavarovanja in plačevanja premije do izplačila doživetja ali škodnega primera) sta tako soudeležena zavarovalnica in vzajemni sklad (eden ali več). Na relaciji zavarovalnica–vzajemni sklad prihaja do sinergijskih učinkov, še posebej, če je lastnik zavarovalnice in družbe za upravljanje investicijskih skladov isti. Sinergijski učinki med zavarovalnico in družbami za upravljanje investicijskih skladov so sicer opazni tudi pri ostalih zavarovanjih (življenjskih in premoženjskih), saj zavarovalnica velik del finančnih naložb usmerja v vrednostne papirje, vendar ti učinki niso tako veliki kot pri navedenih življenjskih zavarovanjih.

Večinski lastnik Slovenice je, kot že omenjeno, izrazil svoj interes po povezovanju svojih dejavnosti, še posebej dejavnost sklepanja življenjskih zavarovanj in dejavnost investicijskih družb in vzajemnih skladov.

Učinkovitost življenjskih zavarovalnic po Evropi kaže, da je ta veliko večja kot pri premoženjskih zavarovalnicah (saj so obratovalni stroški zaradi same narave življenjskih zavarovanj mnogo nižji), in tudi analize, ki so bile opravljene v Sloveniji, so potrdile dejstvo, da je učinkovitost zavarovalnice neposredno povezana s številom sklenjenih življenjskih zavarovanjih. To lastnikom daje upanje, da bo družba v bodoče poslovala stalno z dobičkom, kar ni bil primer z univerzalno zavarovalnico, ko so potrebne dokapitalizacije bile pogost pojav.

Z življenjsko zavarovalnico lastnik upa tudi na prodor na tuje trge, medtem ko bo lahko bodoča neživljenjska zavarovalnica iskala svoje sinergijske učinke v povezovanju z drugimi.

11.2 Scenarij: »oddelitev zdravstvenih zavarovanj«

1. januarja 1993 so zaživela prostovoljna dopolnilna zdravstvena zavarovanja. Takrat se je poleg Zavoda za zdravstveno zavarovanje RS za izvajanje teh zavarovanj odločil samo še Adriatic, čeprav so se nanje pripravljale tudi druge zavarovalnice.

Sistem je deloval v nekakšnem stalnem boju zavoda proti Adriaticu, dokler niso bile leta 1999 uresničene spremembe zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, na osnovi katerih je bila ustanovljena Vzajemna. Na osnovi zakonskih

določil so bila s tem iz zavoda izločena prostovoljna dodatna zdravstvena zavarovanja, da ne bi bilo mešanja z javnimi sredstvi.

Za razliko od drugih zavarovanj je lastnost dopolnilnih, da so solidarnostna zavarovanja (generacijska solidarnost). Medtem ko je eden od motivov klasičnih zavarovalnic zagotavljanje donosnosti lastnikom, vzajemne zavarovalnice z določitvijo ustrezne višine premije naj ne bi ustvarjale dobička. Praviloma morajo celo morebitne presežke na koncu leta obračunati zavarovancem, ki so jih ustvarili, kot dobroimetje pri oblikovanju nove premije. Če taka zavarovalnica na koncu leta posluje z izgubo, se ta prenese na vse zavarovance, ki jo poravnajo z doplačilom.

Problem različnih starostnih struktur in trg, na katerem sta delovali samo dve zavarovalnici,²⁷ sta pripeljala do zahteve o izravnalnih shemah in do dejanskih sprememb, ki jih je opredelil že zakon o zavarovalništvu iz leta 1999.

Po spremembah zakona²⁸ se na trg dodatnega zdravstvenega zavarovanja zdaj vključuje tudi Zavarovalnica Triglav, kar je vsekakor dobro za zavarovance in za še večjo konkurenčnost. Vsi trije bodo ob zakonskih spremembah tekmovali praktično z domala izenačenimi premijami. Po Dušanu Novaku, predsedniku uprave Adriatic, se premije različnih ponudnikov najprej izenačijo, ponavadi na najnižji točki, čim gre za zakonsko opredeljena zavarovanja. Sicer dvomi, da bodo premije ostale take, kot so napovedane, in ravno tako dvomi, da bo to v prvem koraku pripeljalo do kakovosti. Pri takšnih zavarovanjih je kakovost lahko samo prijaznost, poslovnost, korektnost.

Po izravnalni shemi odpade na zavarovanca povprečno v kateri koli zavarovalnici, ne glede na velikost portfelja, enaka škoda, kar je gotovo posebnost med vsemi zavarovalnimi vrstami in po trditvi Novaka tudi »svetovni unikum«, saj izravnalnih shem še ni nikjer v svetu, če pa so, še niso uvedene v prakso²⁹.

Zaradi vsega povedanega zaključujem, da so »zdravstvena zavarovanja« prav tako posebnost, če ne še bolj kot življenjska zavarovanja. Kar nekaj nedorečenosti je v tej vrsti zavarovanj, odprta vprašanja so pripeljala celo do pobud za ustavno presojo določenih zakonskih aktov.

Adriatic je tudi edina univerzalna zavarovalnica, ki ponuja prostovoljna zdravstvena zavarovanja³⁰ in obstaja velika možnost, da se ta del »osamosvoji«. Še več! Ko se bo zgodil prvi scenarij oddelitve življenjskega dela, bo na ta način bodoča družba Adriatic Slovenica postala čista premoženjska zavarovalnica.

Ne glede na vzroke in upravičenost tega dejanja osebno menim, da bo v primeru uresnitve tega scenarija to nov udarec za novo družbo, saj je na splošno znano, da je zavarovalna družba Adriatic, d. d. v preteklih letih, medtem ko se je njen večinski lastnik ukvarjal s slabimi poslovnimi rezultati in izgubami, izkazovala za uspešno in

²⁷ Vzajemna z 82 odstotnim deležem in Adriatic z 18 odstotnim deležem na trgu.

²⁸ Od 1. septembra 2005 velja Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju.

²⁹ Iz intervjuja za 14-dnevnik »Dobro jutro« z dne 17. 12. 2005

³⁰ Zavarovalnica Triglav, d. d. je namreč v ta namen ustanovila novo pravno osebo Triglav, Zdravstvena zavarovalnica, d. d., ki je na njeni spletni strani predstavljena kot » samostojna pravna oseba, delniška družba, znotraj največje slovenske zavarovalniške skupine Triglav. V sistem zdravstvenega zavarovanja kot specializirana zdravstvena zavarovalnica vstopamo z dolgoročnimi razvojnimi cilji. Želimo postati najuspešnejša in najučinkovitejša privatna zdravstvena zavarovalnica v Republiki Sloveniji ter ob tem aktivno sodelovati pri postavljanju normativnih okvirov in standardov sistema privatnih zdravstvenih zavarovanj« (vir: http://www.zdravstvena.net/o_zavarovalnici.htm).

dobičkonosno naložbo prav »s pomočjo« zdravstvenega dela, ki je tudi zaradi podobnega načina obdelave podatkov, kot je to pri življenjskih zavarovanjih, in z manjšimi obratovalnimi stroški izkazoval tudi večjo učinkovitost (povprečna zavarovalna premija po zaposlenemu), saj je delež obratovalnih stroškov v kosmati premiji v letu 2004 za Slovenico znašal približno 32 %, medtem ko je za Adriatic ta delež znašal nekaj nad 28 % (Adriatic 2005). Seveda bo slika družbe brez zdravstvenih zavarovanj povsem drugačna, saj trenutno na zdravstveni del Adriatica odpade 41 odstotkov celotne obračunane premije, kar v absolutnem znesku znaša 12,7 milijard tolarjev, kar se bo lahko takoj odražalo v presežku zaposlenih v bodoči skupni zavarovalnici.

11.3 Scenarij: »združitev v drugi zavarovalniški steber«

To je scenarij, ki je aktualen že vrsto let, vendar do konkretnjših premikov še ni prišlo. Seveda to tudi ni presenetljivo. Če so nam znane težave, s katerim so se ubadale obravnavane družbe pri združitvi, si lahko predstavljamo, koliko ovir in težav je treba premagati, da bi ustanovili tako imenovani »drugi zavarovalniški steber«, v katerega bi razen Adriatica in Slovenice (združeno) vstopili tudi Zavarovalnica Maribor, ki je povezana na nek način z zavarovalnico Tilia, in Pozavarovalnica Sava kot odločilen akter v tej povezavi.

Kompleksnost problematike tega zavarovalniškega stebra presega namen te diplomske naloge, vendar si ni težko predstavljati, kaj bi ta združitev prinesla, ter velikih sprememb, ki bi se zanesljivo zgodile v družbi na vseh ravneh, od organizacijskih do strateških sprememb.

Omenjeni scenarij je zaenkrat še težko izvedljiv in deluje bolj kot neka daljna vizija, vendar je direktor KD Group optimist³¹ in možno je, da pride do nenadnega in hitrega zasuka v »pozitivno« smer.

11.4 Reorganizacija družbe

Ne glede na scenarij, ki bo realiziran (možnost je, da se zgodijo prav vsi opisani scenariji, saj se ti med sabo ne izključujejo), pa čaka družbo že na začetku leta temeljita reorganizacija.

Zaradi različne organiziranosti v zavarovalnicah bo vsekakor treba nujno 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,³² saj bo cilj prenove poslovnih funkcij doseganja 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.³³

Z optimizacijo poslovnih procesov bo združena zavarovalnica poskušala znižati stroške oziroma povečati dodano vrednost na zaposlenega. Eden izmed kazalcev, ki

³¹ Iz intervjuja za časopis Večer z dne 10. 12. 2005

³² Špekulira se celo o 200–300 presežnih delavcev.

³³ Zavarovalnica Triglav ima manj kot 25 % delež obratovalnih stroškov v primerjavi s fakturirano premijo.

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 šele 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,³⁴ 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.

To potrjuje tudi globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravil A. T. Kearney (Habeck e tal. 2000, 15) konec prejšnjega tisočletja in ki je razkrila, da 58 odstotkom podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo. Namesto da bi partnerja, ki sta združila sile, pripeljala svoji družbi na višjo raven, sta v več kot polovici primerov končala z razočaranjem, ustvarila manj kot sorodna podjetja in povzročila propadanje vrednosti. Družbe morajo razumeti, da se rast ne začne sama, če se združi prodaja dveh družb, ki sta bili pred združitvijo ločeni. Rast pomeni uporabljati kombinirane vire na tak način, da postane ena plus ena več kot dva. Strategija, ki izkorišča samo sinergijo stroškov in ustvarja rast z dodajanjem ena plus ena, za okolje današnjih združitve ni primerna. Uspešnejše družbe, ki se danes združujejo, se osredotočajo na velikost, obseg in predvsem na trdno rast. Želje in upe so nadomestile stvarna vizija in primerno usmerjene strategije z jasno opredeljenimi cilji (Habeck e tal. 2000, 19–20).

Potrebno bo torej veliko znanja in modrosti, saj se drugače lahko zadeva hitro sprevrže. Primerov, ko pričakovana združitev ni uspela, je v svetu ogromno.

³⁴ Uradna registracija je napovedana v zadnjem tednu letošnjega leta (2005).

12 SEDEM STRATEGIJ ZA USPEŠNO INTEGRACIJO PO ZDRUŽITVI PODJETIJ – PRIMERI »ODMEVNIH« ZDRUŽITEV PO SVETU

V tem poglavju bom analiziral primere združitve, ki so se zgodile po celem svetu, in jih razvrstil glede na vzrok neuspeha oz. uspešne združitve v »sedem pravil« oz. sedem strategij potrebnih za uspešno integracijo po združitvi podjetij (Habeck et al. 2000) ter jih nato primerjal z Adriatic Slovenico.

12.1 Pravilo »vizija«

Oblikovanje *vizije* ni tako preprosto, kot se zdi na prvi pogled, saj je vizija pravo ravnotežje med sanjami in resničnostjo. Za družbe, ki se združujejo, je spoznanje, da »primernost«³⁵ izhaja iz vizije in ne narobe, trd oreh.

Stvarno vizijo lahko razvijete samo, če pošteno in objektivno analizirate, kaj želite narediti in kaj ste vi in vaš partner, s katerim se združujete, sposobni doseči glede bistvenih pristojnosti in finančnih virov.

Najboljših vizij ni mogoče prenašati iz ene družbe v drugo, saj mora biti nekaj enkratnega, nekaj, s čimer se lahko zaposleni in stranke poistovetijo.

Ta »kratkovidnost« je ob koncu šestdesetih let uničila največjo združitev, kar jih je do tedaj bilo v ameriški zgodovini. Z združitvijo železniških družb Pennsylvania in New York Central je nastal *Penn Central*³⁶ in zdelo se je, da je združitev namenjena uresničitvi vizije o povezavi potniških in tovornih storitev na vzhodni obali Združenih držav Amerike. Žal je prva sodobna, velika, »mega« združitev postala tudi prva »mega« polomija, saj je zaradi stečaja družbe iz ameriškega poslovnega prizorišča pometla celotno panogo.

Navedeni vzroki za propad družbe naj bi bili med drugim *nizka morala, nezdržljivi računalniški sistemi, majhno povpraševanje, nezanesljive storitve, slabo vzdrževanje, zapleti z likvidnostjo* ipd. Ob tej množici problemov se zdi, da je bila prvotna vizija o povezavi železniških storitev ne glede na to, kako jasna se je zdela in kako dobro je tedaj zvenela, preprosto nestvarna glede na okoliščine.

12.2 Pravilo »vodstvo«

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

³⁵ Beseda »primernost« opredeljuje značilnosti in lastnosti neke družbe, ki v danih okoliščinah izpolnjujejo zahteve in potrebe potencialnega partnerja. Pojem je mišljen tudi v smislu skladnosti, komplementarnosti, strokovne in ekonomske združljivosti ter tržne upravičenosti ipd.

³⁶ Nova ustanovljena družba je imela sredstva ocenjena na 6,3 milijarde dolarjev in letni promet približno dve milijardi dolarjev.

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 združitev, saj zagotavlja, da zaposleni pri partnerjih, ki se združujeta, ne dobijo občutka, da so premagani.

Družbi *Monsanto* in *American Home Products (AHP)* sta junija 1998 objavili 35 milijard dolarjev vredno združitev, ki je obema veliko obetala, saj bi transakcija združila oskrbovalni sistem zdravil in biotehnoloških izdelkov družbe Monsanto s prodajno in tržno močjo AHP. Oktobra istega leta je napovedana združitev že padla v vodo, čeprav nobena stran ni razkrila pravega vzroka za to. Menda je bil razlog za to v pretečem boju za oblast med izvršilnimi direktorji obeh družb. Eden je bil znan po svojih tveganjih, medtem ko je drugi slovel kot bolj konservativen in stroškovno usmerjen. To, zaradi česar sta se družbi tako lepo dopolnjevali pri izdelkih in prodaji, je povzročilo spore na kulturni ravni in združitev je dokončno propadla.

Leta 1991 sta francoska zavarovalnica za življenjska zavarovanja AXA z več kot 150 letno tradicijo in *Equitable Companies*, ena najstarejših zavarovalnic za življenjska zavarovanja v Združenih državah Amerike, podpisala sporazum o združitvi, po katerem bi »Francozi« za 60-odstotni delež v Equitablu namenili več kot milijardo dolarjev. Integracija je po izjavi nekdanjega podpredsednika Axe potekala »bolj gladko kot katerakoli združitev dveh kultur«, kar jih je poznal. Ta uspeh je bilo mogoče delno pripisati tudi vodstvu predsednika Axe, ki je Equitabe obravnaval bolj kot partnerja in ne kot cilj pripojitve. Zaposlenim in agentom pri Equitablu je pustil precej svobode in avtonomije.

Axa danes posluje v več kot 50 državah in je druga največja evropska zavarovalna grupacija, takoj za nemškimi Allianz AG in več kot 30 odstotkov svojega letnega prihodka ustvari v severni Ameriki.

12.3 Pravilo »rast«

Prvotni razlog za odločitev o združitvi – in očitno žariščna točka med integracijo po združitvi – bi morala biti *rast*.

Žal je danes poudarek na sinergiji »učinkovitosti«, na račun sinergije »rasti«. S pretiranim poudarjanjem sinergij »stroškov« ali »učinkovitosti« družbe onemogočijo svojo zgodbo o rasti in pri tem tvegajo, da bodo preveč in predolgo zmanjševale stroške, kar lahko pripelje v »sinergijski samomor«.

Združitev ameriških bank *Wells Fargo & Co* in *First Interstate Bancorp* leta 1996 kaže, kako je zdravljenje bolezní skoraj ubilo bolnika. Ko sta se konkurenta združila (transakcija v vrednosti več kot 11 milijard dolarjev), sta zaradi znatnega prekrivanja omrežja bančnih podružnic v Kaliforniji pričakovala 800 mio dolarjev prihrankov pri operativnih stroških zaradi sinergije učinkovitosti. Do konca leta sta to delno dosegla z zmanjšanjem delovne sile za 20 odstotkov. Prav tako so želeli znatno prihraniti v informacijski tehnologiji in čim prej združiti računalniška sistema vseh podružnic družbe. V tem so skoraj uspeli, a naporji so škodovali notranjim odnosom in odnosom s

strankami. Družba je pozneje pripisala padec operativnega dobička težavam v službi za operativno obdelavo, ki so bile posledica integracije.

12.4 Pravilo »zgodnji uspeh«

Po objavi združitve se začne naglo širiti negotovost, saj objava ne vpliva samo na zaposlene, ampak tudi na stranke, dobavitelje in delničarje. Zato potrebujemo »zgodnje uspehe«, ki so posledica hitrih in trajnostnih ukrepov, izvedenih kmalu po združitvi, ki dokazujejo, da so ob združitvi izrečene besede oz. obljube podprte z dejanji. Žal zelo malo družb poskuša doseči zgodnje uspehe na zunanjih ali navzven usmerjenih področjih (na primer v svojih odnosih z dobavitelji ali strankami) in pogosto razumejo zmanjšanje delovnih mest kot zgodnji uspeh. Združene družbe omenjajo zmanjševanje števila delovnih mest že na začetku, tudi če niso prepričane, kam bodo prišle in koliko delovnih mest bo prizadetih.

Zgodnji uspehi so verodostojni le, če dajo rezultate. Združena družba mora povedati, kaj je dosegla, ne pa, kaj načrtuje ali s čim je začela.

Konec osemdesetih let prejšnjega stoletja je avtomobilski dirkač, magnat Roger Penske odkupil propadajoči *Detroit Diesel* in eden njegovih prvih ukrepov je bil obisk proizvodnih mest, da bi odkril pglavitni razlog za nizko produktivnost družbe in slabo motivacijo zaposlenih. Takoj po obhodu je v ospredje prišla samopostrežna restavracija, v kateri so malicali delavci in ki je vzbujala videz redko uporabljane podeželske avtobusne postaje. Ne glede na ovire in birokratske postopke v zvezi s preureditvijo restavracije se je Penske odločil, da mora takoj ukrepati, in čez dva meseca so delavci že uživali v novi, 800.000 dolarjev vredni samopostrežni restavraciji v veselem, optimističnem ozračju restavracije s hitro hrano. Delež družbe se je po prihodu novega lastnika povečal s treh na 25 odstotkov trga težke industrije. Čar tega uspeha je tudi v tem, da se je družba oprla na iste tovarniške delavce, ki jih je Penske podedoval in so veljali za slabe oz. nemotivirane delavce.

12.5 Pravilo »kulturne razlike«

Najpogosteje so kot vzrok za neuspeh združitve ali pripojitev navedene »kulturne razlike«, ³⁷ in to tako pred transakcijo kot po njej. Kulturna integracija je kritična za uspeh vsake združitve, vendar jo je mogoče obvladati, čeprav je premagovanje kulturnih razlik zdaleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali pripojitvijo.

Ne gleda na to, ali priznamo ali ne, je prevlada ene kulture najprimernejša strategija za integracijo kultur. Čeprav lahko rečemo, da je prevlada kulture norma, lahko, žal, v nekaterih primerih uniči vrednost združitve, če je uporabljena nepremišljeno ali slabo izvedena. Kadar delujeta dve organizaciji na zelo različnih trgih, je pogosto bolje pustiti, da ostaneta kulturi ločeni in nedotaknjeni. 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.

Leta 1987 je letalski prevoznik *USAir* za 1,6 milijarde dolarjev kupil vodilnega regionalnega prevoznika v južnem in vzhodnem delu Združenih držav Amerike,

³⁷ »Kulturne razlike« naj bi bile vsesplošni vzrok, ki obsega napake v komuniciranju, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki. V praksi je kultura družbe zbirka predpostavk, prepričan in sprejetih »pravil« obnašanja, ki opredeljujejo, »kako to delamo pri nas«.

Piedmont. Kljub očitnim kulturnim razlikam je takoj začel vsiljevati svojo kulturo. Ko je poskušal USAir spremeniti način postrežbe potnikov in uvesti nekaj sprememb, je sledilo takojšnje in precejšnje zmanjšanje števila rednih Piedmontovih strank. Ta različna usmeritev v stranke ni bila edina kulturna razlika, saj je USAir imel trdo uveljavljen, birokratski občutek vodilne in samozadovoljne družbe, medtem ko je imel Piedmont bolj podjetniškega duha, ki je vzpodbujal visoko raven predanosti delovne sile. Notranji in zunanji problemi so postajali tako hudi, da se je nekoč dobičkonosna in stabilna letalska družba približevala stečaju. Potrebovali so skoraj deset let, da so se izvlekli iz krize. Leta 1997 so spremenili svoje ime v *US Airways* in so zdaj peta največja potniška letalska družba na svetu.

Pravo nasprotje je bila združitev nemškega Daimler-Benz in ameriškega Chryslerja. V to transakcijo sta družbi preveč vložili, da bi se lahko sprijaznili s splošnim pravilom, da večina združitvev propade. Kljub velikim razlikam v zgodovini, pristopih, trgih, sistemu nagrajevanja in mišljenja je bilo treba ustvariti novo integrirano družbo, ki naj bi uresničila koristi sinergije.

Zaradi tega je Daimler-Benz opravil študijo velikih čezmejnih združitvev in skupnih naložb ter raziskal stopnjo njihovih neuspehov in razlogov zanje. Študija je pokazala, da v več kot 70 odstotkih združitvev ni bila uspešna in v preučitvi 50 od teh primerov je bil vzrok vedno v kulturnem konfliktu.

Daimler Chrysler si je zato začel utirati pot na področju kulturne integracije z dobrimi predpripravami. Projekt integracije je bil zgrajen na seznamu kakšnih ducat glavnih nalog, dobljenih s seznama skoraj sto potencialnih pasti v procesu integracije po združitvi. Družba se je posvetila kulturnim razlikam, namesto da bi upala, da bodo izginile same od sebe.

Realizem, s katerim je združena družba izvajala integracijo po kulturni plati, je osvežujoč. Odkrito so priznali, da ni mogoče doseči, da bi bili vsi zadovoljni, in so se tudi zavestno izognili uravnoteženemu jemanju drobcev iz vsake organizacije. Namesto tega so poskusili iz obeh kultur sestaviti nekaj trajnega.³⁸

12.6 Pravilo »komuniciranje«

Doseganje ciljev integracije v združitvi je odvisno od tega, kako uspe direktorjem ali vršnemu managementu prepričati udeležence, da verjamejo v vizijo in delajo tako, da jo uresničijo. To je tudi osnovna naloga *komuniciranja*.

Izkušnje kažejo, da je za integracijo v združitvi značilno neprimerno komuniciranje, saj je 86 odstotkov družb izjavilo, da jim komuniciranje v integracijski združitveni fazi v novi zvezi ni uspelo v zadostni meri. Brez prave komunikacije pa ni mogoče doseči zavezanosti zaposlenih, ki je tudi najpogosteje navedena ovira pri združitveni integraciji. Pa še pomembno dejstvo: najučinkovitejše sredstvo za komuniciranje v družbi so neformalne komunikacijske poti. Nenehno zalaganje neformalnih komunikacijskih poti s pozitivnimi sporočili pripomore k ohranjanju ciljev.

Integracijo nemške Boehringer Mannheim s švicarsko farmacevtsko grupacijo Roche je oviralo počasno in neustrezno komuniciranje z Boehringerjevimi osebji. Transakcija je bila uradno objavljena že maja 1997 in 18.000 zaposlenih je čakalo in se

³⁸ Ne glede na vse temeljite priprave ter vse storjeno se kapitalska spojitev med nemškim Daimler-Benzom in ameriškim Chryslerjem še danes kaže kot neuspešna, saj niso bili doseženi pred integracijo zastavljeni cilji.

spraševalo o bodočnosti do oktobra, ko je vodstvo samo naznanilo, da bo ukinjenih 5.000 delovnih mest v celotni družbi, in to brez namigov, katera delovna mesta bodo prizadeta. Ob tej polovični informaciji so si številni zaposleni zamišljali najhujše, to pa je upočasnilo napredovanje integracije. Vodstvo je morala kasneje porabiti ogromno časa in si zelo prizadevati, da bi spremenilo razumevanje zaposlenih in razvilo odnose, zasnovane na medsebojnem zaupanju. V danih okoliščinah bi bilo mnogo boljše, da bi te korake opravili čim prej in s tem odpravili negotovost osebja, pa čeprav je to za nekatere zaposlene pomenilo slabe novice.

12.7 Pravilo »obvladovanje tveganj«

Beseda tveganje ima zelo negativen prizvok in pri ljudeh zbuja zle slutnje, vendar so tako visoki donosi, kot trdna rast, ki jih obeta združitev, povezani z visokimi tveganji. Če se bomo tem tveganjem uklonili, namesto da bi se spoprijeli z njimi, obstaja velika verjetnost, da se nam bodo možnosti za doseganje velikih donosov precej zmanjšale. Če družba uspešno obvladuje tveganja, to lahko vodi do zgodnjih uspehov in dolgoročne rasti.

Žal raziskave dokazujejo, da dve tretjini vseh družb očitno izvedeta integracijo po združitvi brez prednosti, ki jih omogoča proces obvladovanja tveganj.

Primer, ki dokazuje, da je prevzemanje tveganj osnova rasti, je združitev družb *British Petroleum* in *Amoco* leta 1998. Združitev, vredna 48 milijard dolarjev, je imela ocenjeni dve milijardi dolarjev sinergij in zmanjšanja stroškov. Družbi sta ocenili, da so obstajala velika tveganja pri nekaterih velikih in dragih projektih in da posamezna družba verjetno ne bi imela zadostnih sredstev, da bi ta tveganja prevzela. Izvršni direktor BP, ki je vodil sestavljeno družbo in je pridobil sloves z razvijanjem izvirnih načinov krmarjenja med finančnimi tveganji, je pripravil povzetek možnosti za sestavljeno družbo, ki pravi: »*Odločitve lahko sprejemamo v večjem obsegu in z večjo gotovostjo, zlasti pri raziskavah, ker imamo zdaj večje zmogljivosti za prevzemanje tveganj in bomo lahko ustvarili bogastvo.*« (Sir John Brown v sodelovanju s svojim namestnikom Rodneyem Chasom v Habeck et al 2000, 140).

12.8 Sedem pravil v praksi nove družbe Adriatic Slovenica

Vizija

Žal je to bistveni element, ki je po mojem mnenju v tem trenutku še vedno precej nejasen, saj družba v zadnjih letih nima jasno določene vizije, kar potrjuje tudi javno deklarirana vizija, napisana na spletni strani družbe.³⁹ Ne glede na to, tudi če upoštevamo, da je vizija družbe, ki je posredovana delavcem ob združitvi v obliki obvestila, postati druga največja in najkakovostnejša zavarovalnica pri nas, je ta vizija vprašljiva, glede na možne scenarije, ki so bili opisani v preteklem poglavju.⁴⁰ Če drži,

³⁹ Na spletni strani nove družbe je pod »naša vizija« zapisano naslednje: »Adriatic Slovenica smo ljudje, ki na temelju etičnih in profesionalnih načel v osrčje naših aktivnosti postavljamo zavarovanca, se uspešno in učinkovito razvijamo in rastemo ter stremimo po odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah za varen jutri zavarovancev ter zaposlenih in delničarjev.«

⁴⁰ Oddelitev življenjskega dela in predvsem morebitna osamosvojitve zdravstvenega zavarovanja, kar bi nemudoma drastično zmanjšala tržni delež in moč združene družbe.

da je *oblikovanje jasne vizije nujno za zagotovitev uspešne integracije po združitvi* (Habeck e tal. 2000, 32), potem menim, da se bodo pri tej integraciji pojavile velike težave in posledično težave pri nadaljnjem poslovanju družbe.

Vodstvo

To *najnujnejšo prednostno nalogo po končani združitvi* (Habeck e tal. 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 naj bi bila zaključena tudi srednja organizacijska struktura, medtem ko bi mikro organizacija oz. celotna sistemizacija delovnih mest morala biti zaključena do jeseni,⁴¹ 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.

Rast

Rast pomeni sprostitvev dodane vrednosti združitve z izkoriščanjem kombiniranih virov družb, vendar obstaja nevarnost, da bo družba poudarjala bolj sinergijo »stroškov« ali »učinkovitosti«, kar bo onemogočalo nadaljnjo rast. Velika možnost je, da bo družba poskusila zadovoljiti lastnike in njihova pričakovanja glede velikega zmanjševanja stroškov (z zmanjševanjem delovnih mest, z zmanjševanjem finančnih sredstev, ki so na voljo tako za razvoj kot za propagando, z zmanjševanjem plačila sklepalcem itd.), kar se lahko družbi dolgoročno vrne kot bumerang. V tem smislu je spet pomembna vizija oz. kakšen je cilj lastnikov, saj lastniku ni v interesu kratkoročno doseči racionalizacijo stroškov na račun rasti in slabega vzdušja med zaposlenimi, če ima še vedno dolgoročne plane z našo družbo oz. ima zavarovalnico za strateško naložbo. Če pa je lastnikov namen družbo v kratkem prodati, potem je njegov interes vsekakor poudariti in zahtevati sinergijo »učinkovitosti« oz. maksimalno zmanjšati stroške in tako prikazati družbo bolj uspešno. Ne glede na zgoraj navedeno je v letu 2006 načrtovana 13 odstotna rast⁴², čeprav bo realno to težko doseči, saj je normalno, da se bomo na začetku ukvarjali bolj »sami s sabo« oz. da bo energija usmerjena bolj v urejanje notranjih odnosov in da je bolj realno pričakovati občutnejšo rast v letu 2007.

Zgodnji uspehi

Kaj bo družba v naslednjem obdobju prikazala kot zgodnji uspeh, je še vedno neznanka, čeprav med te »uspehe« vsekakor lahko uvrstimo tudi dejstvo, da vodstvo že od začetka poudarja, da ne bo presežka zaposlenih, kar bi moralo na vse zaposlene delovati nekoliko pomirjujoče. Za novo družbo bi to bil velik uspeh, saj vsi nekako pričakujemo »seznam viškov«. Na ta način bi tudi »okolje« dobilo pozitiven signal, da je to zavarovalnica, ki ji ne gre samo in izključno za dobiček na račun vsega ostalega.

⁴¹ Izjava Dušana Novaka, predsednika uprave združene zavarovalnice za revijo Manager 4. 1. 2006.

⁴² Iz intervjuja s predsednikom uprave, objavljenega dne 4. 1. 2006 v reviji Manager

Kulturne razlike

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 našem primeru menim, da bo 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 opravičena, čeprav bomo imeli večkrat občutek, da smo naredili korak ali dva nazaj.⁴³ 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, prejelo 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,⁴⁴ 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 rešitev tega kompleksnega problema, kar bo pomenilo tudi nezmožnost poenotenja naših storitev.

Komuniciranje

V tem segmentu je 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 boljše seznanjeni o vseh pomembnih in perečih zadevah kot zaposleni v Slovenici. Prav tako so njeni 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. V tem bo dobro komuniciranje ključnega pomena.

Obvladovanje tveganj

Učinkovito in disciplinirano obvladovanje tveganj je eden ključnih dejavnikov, ki prispevajo k uspešni izvedbi združitve. Tudi naša družba mora biti pripravljena na nepredvidene zastoje in težave ter na nepričakovane dogodke. Pomembno je, da se bo vodstvo na to hitro in kakovostno odzvalo. V bistvu so vsi ti problemi in ovire

⁴³ Adriatic je že prej imel certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 in družba se pripravlja, da bo v letu 2006 razširila sistem vodenja kakovosti še na pripojeno družbo.

⁴⁴ V aprilu 2004 smo začeli graditi nov integralni informacijski sistem poimenovan »INIS«.

pričakovani in zato nas nič ne bi smelo posebej presenetiti. Pričakujemo, da se bo naše vodstvo, ki je zmes izkušenosti in mladosti, sposobno spoprijeti z vsemi težavami in ovirami na tej poti integracije in da je zato sposobno uspešno obvladovati tveganja, ki jih prinaša združitev. Seveda bo v tem dobrodošla pomoč oz. izkušnost vseh tistih, ki so v zadnjih petnajstih letih bili priča tako ustanovitvi nove zavarovalnice Slovenica (ločitvi od nekdanje Croatie), kot tistih, ki so ustanovili Adriatic z oddelitvijo dela Triglava, do tistih, ki so delali v drugih zavarovalnicah (Generali) ali pa so imeli pomembno vlogo pri ustanovitvi Slovenice življenje. Izkušenj v tem segmentu torej ne manjka in zato od družbe oz. od ljudi, ki jo vodijo, upravičeno pričakujemo uspešno obvladovanje tveganj. Nevarnost preži samo v tem, da se predolgo zavleče zaključek intenzivnega razvoja integriranega informacijskega sistema, ki je v polnem teku, kar bi onemogočilo celovito obvladovanje poslovanja na vseh ravneh družbe.

Na koncu opravljene primerjave lahko zaključim, da bodo v fazi integracije nove združene družbe problematične kar tri od sedmih točk⁴⁵ oz. »pravil«, in sicer *vizija, rast* in *kulturne razlike*. V tem smislu je uspešnost integracija vprašljiva in potrebni bodo veliki naporji vseh zaposlenih in modrost vodstvenega kadra, da preprečijo krizo in posledično slabo poslovanje skupne družbe. Žal je vizija odvisna bolj od lastnikov kot od družbe in posledično tudi »problem« rasti. Družba ima še največje možnosti v premagovanju kulturnih razlik, če se bo tega problema lotila strokovno in s potrebno mero previdnosti, vendar bo na tej poti velika ovira, ki se kaže v nezmožnosti poenotenja informacijske tehnologije oz. v hitri vzpostavitvi novega informacijskega sistema. Lahko se zgodi, da se uspešnost združitve zalomi prav na tej točki in nekdo bo za to moral prevzeti odgovornost.

⁴⁵ Predpostavljamo, da bo integracija informacijskega sistema dokaj hitro in uspešno zaključena, saj bi bilo v nasprotnem primeru vprašljivo tudi četrto pravilo »obvladovanje tveganj«.

13 ZAKLJUČEK

V današnjem času, ko se podirajo meje, v času globalizacije, hitrih in nenehnih sprememb, ki jih narekuje trg oz. konkurenca, so povezovanja in preoblikovanja gospodarskih družb v svetu nekaj vsakodnevnega in nič kaj neobičajen pojav.

V tem pogledu v zadnjih letih tudi v Sloveniji sledimo temu trendu vendar je situacija pri nas vseeno nekoliko drugačna v primerjavi z visoko razvitimi državami, kjer je »kapitalizem« ves čas narekoval pogoje, kjer so nenehno sledili boju za večji tržni delež in zmanjševanje stroškov in kjer je pogosto prihajalo do raznih oblik povezovanja družb. Pri nas je še vedno vsaka taka združitev deležna velike medijske pozornosti in pri tem tudi združitev zavarovalniške hiše Slovenica, d. d. z zavarovalno družbo Adriatic ni nobena izjema. Še več. Ker je omenjena združitev sploh prva tovrstna »uspešna« združitev v zavarovalniški panogi in smo zanjo zaradi različnih vzrokov in interesov potrebovali dolgih šest let. Mogoče je nekoliko manj medijske pozornosti privabil prav tako prvi primer oddelitve zavarovalnice, ki je potekal v relativno kratkem času in brez zapletov, vendar je prav tako pomemben kot »precedans«, kateremu bodo lahko sledile tudi ostale zavarovalnice.

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 temu tudi večje zanesljivosti v očeh zavarovancev, ki jim lahko nudimo večjo izbiro kakovostnejših produktov in dostopnost do naših storitev. Racionalizacija poslovanja, ki bo prinesla manjšo obremenitev premije s stroški, ter vse ostalo, kar prinaša pričakovana sinergija (predvidoma 2,5 milijarde 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.

Iz 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.

Žal, iz izkušnje 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 na načrtovane spremembe, 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.

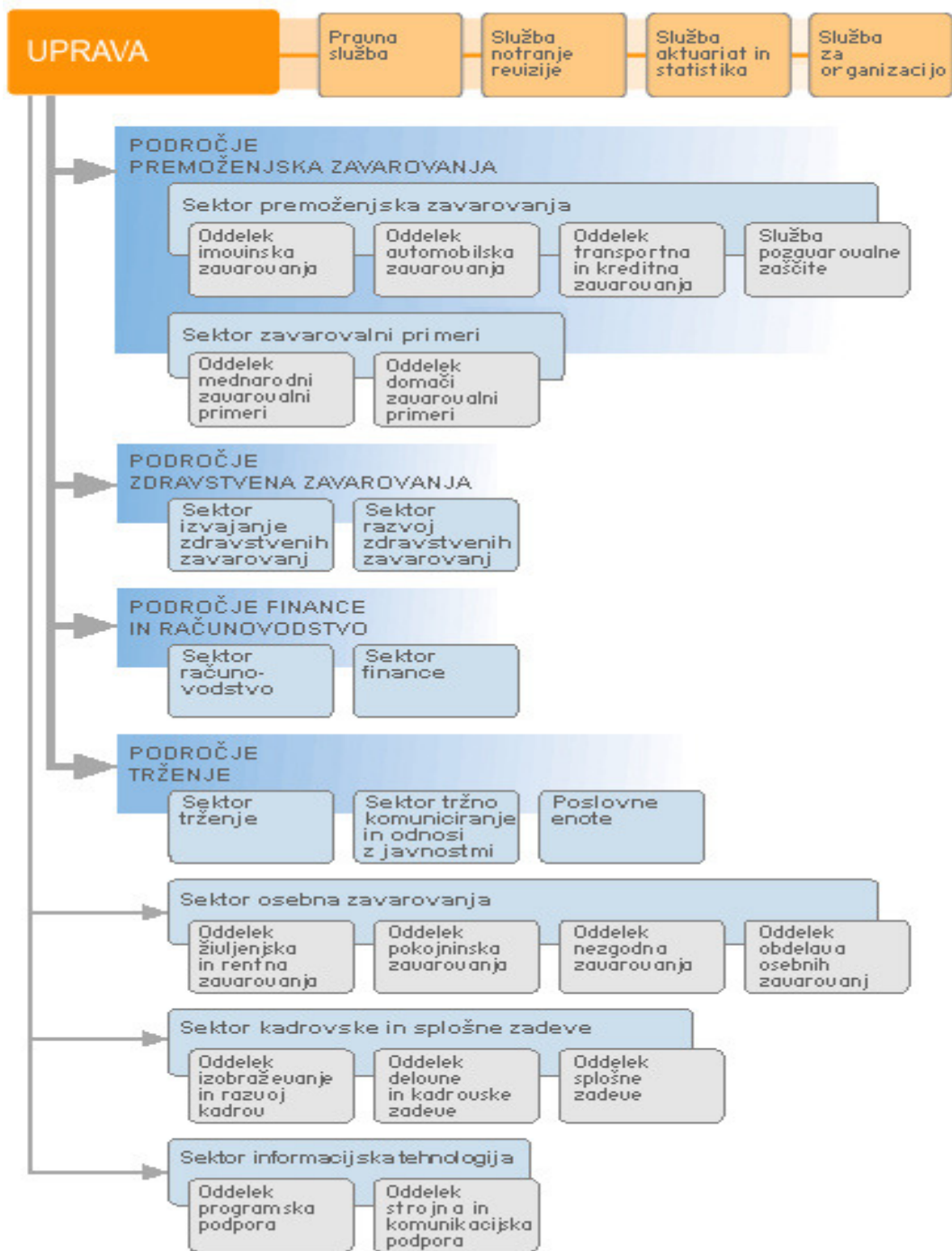
Osebnostno v ta scenarij ne verjamem, vendar moramo biti pazljivi in ne smemo dovoliti, da bi nas združitev uspavala. Ne smemo pričakovati, da se bodo zdaj, ko smo postali druga splošna zavarovalnica po tržnem deležu, stvari odvijale same od sebe.

Tukaj vidim bistveno vlogo našega managementa, ki mora zaznati pasti in se pravočasno pripraviti ter hitro ukrepati. V naslednjih mesecih se bo pokazala prava kakovost našega vodstva, saj nas pravo delo šele čaka. 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 družbo pogubno.

Zanesljivo drži, da znanja v novi združeni družbi ne primanjkuje, prav tako ne volje spoprijeti se s pričakovanimi, pa tudi z nepredvidenimi težavami. Osebja je dovolj, in to kakovostnega osebja z dovolj zavarovalniških izkušenj, pa tudi mlajšega, polnega elana. Podani so vsi pogoji, da bi integracija po združitvi lahko bila uspešna. Kar me skrbi, je pomanjkanje prave vizije, kar je v Slovenici bilo še nekako »opravičljivo« zaradi objektivnih razlogov (negotova usoda združitve in posledično neznana namera lastnika glede njene naložbe), vendar jo mora Uprava združene družbe čim prej oblikovati in uveljaviti. Prav tako me skrbi, da bo lastnik zaradi velikih stroškov, ki jih prinaša združitve, zahteval takojšnjo racionalizacijo stroškov in doseganje dobrih poslovnih rezultatov kot dokaz, da je bila združitve opravičena in da bo prinesla pričakovano sinergijo. Tega pa, žal, v kratkem času ni mogoče doseči brez drastičnega zmanjšanja števila delovnih mest ali brez poseganje 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.

Vsi skupaj srčno upamo, da do tega črnega scenarija ne s bo prišlo, vendar je res, da je veliko odvisno od znanja in volje naše Uprave, da štiti predvsem interese družbe, saj s tem dolgoročno štiti interese tako lastnikov kot zaposlenih in skrbi zanje. Prav tako je izredno pomembno, da bo Uprava lastnikom znala predstaviti pravo vizijo družbe, ki bo sprejemljiva tudi zanje, zaradi česar bodo lastniki še vedno strateško zainteresirani za lastništvo v naši zavarovalnici in bodo s tem odpadle vse nadaljnje špekulacije o prodaji družbe bodisi tujim partnerjem bodisi domači družbi, kar je zanesljivo moteče za poslovanje družbe.

Slika 13.1 Organiziranost zavarovalne družbe Adriatic Slovenica



Vir: www.adriatic-slovenica.si

LITERATURA

- Abrahamsberger, Niko. 2004. *Gospodarsko statusno pravo*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Bohinc, Rado et al. 2002. *Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Bohinc, Rado, Borut Bratina in Hilda Marija Pivka. 1999. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management
- Gaughan, Patrick A. 1999. *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. New York: John Wiley & Sons
- Habeck, Max M., Fritz Kroger, Michael Tram, Jasna Kešpret in Dennis Kozlowski. 2000. *Čas združitve: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS
- Ivanjko, Šime in Marijan Kocbek. 1996. *Pravo družb: statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list RS
- Ivanjko, Šime, Simona Ivanjko, Leo Ivanjko in Klementina Ihanec. 1999. *ABC zavarovalništva s praktičnimi primeri*. Maribor: Kapital
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management
- Kocbek, Marijan in Šime Ivanjko. 1998. *Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kocbek, Marijan. 2001. *Novela ZGD-F Uskladitev z EU in dograditev. Podjetje in delo*, 3: 337
- Pavliha, Marko, Aljana Primožič in Šime Ivanjko. 2000. *Zavarovalno pravo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Pavliha, Marko. 1998. *Zavarovalni holding. Pravna praksa*, 405: 10–11
- Samec, Nataša. 2001. *Obramba družb pred prevzemom*. Maribor: Studio Linea
- Šinkovec, Janez. 1994. *Delniška družba in povezane družbe*. Ljubljana: Bonex
- Šinkovec, Janez. 2001. *Koncernsko pravo: povezana podjetja*. Ljubljana: Uradni list RS
- Štiblar, Franjo. 2003. *Strategija razvoja zavarovalništva v Sloveniji*. Avtorjeva študija.
- Trstenjak, Verica in Marijan Kocbek. 2004. *Evropsko pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: GV Založba
- Urbanija, Anamarija. 2003. *Spet prihajajo zlati časi za združitve. Gospodarski vestnik*, 30: 42–43

VIRI

<http://www.adriatic.si> (datum)

<http://www.adriatic-slovenica.si> (15. 1. 2006)

<http://www.slovenica.si> (31. 12. 2005)

<http://www.zav-zdruzenje.si> (31. 12. 2005)

<http://www.zdravstvena.net> (31. 12. 2005)

Slovenica, d. d. 2005. *Informacija o združevanju*. Interno gradivo, Slovenica, d. d.

Adriatic, d. d. 2005. *Letno poročilo Adriatica za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Adriatic, d. d.

Zakon o gospodarskih družbah. Uradno prečiščeno besedilo (UPB1). *Uradni list RS*, št. 15/2005

Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. *Uradni list RS*, št. 67/93, 8/69

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS*, št. 9/96, 60/02

Zakon o zavarovalništvu. Uradno prečiščeno besedilo (UPB1). *Uradni list RS*, št. 102/04