

Vplivi okolja na strategije v zavarovalništvu

Trženje se v poslovnem sistemu, kot je zavarovalnica, izraža kot osrednja povezovalna poslovna funkcija. Uresničenje trženjske koncepcije – trženje kot filozofski pristop, ki prepoji vse poslovne funkcije – pa opredeljuje vodenje, strukturo in organizacijo zavarovalnice. Osrednji element uresničenja trženjske koncepcije je človeški dejavnik, ki je pogoj za interaktivni odnos med internim in eksternim trženjem. Posebnost izvajanja zavarovalne storitve je v tem, da se zavarovanec lahko in mora vključevati v določene faze procesa proizvodnje in prodaje zavarovalne storitve.

Človeški dejavnik kot osrednji element trženjskega spleta za zavarovalnico pomeni načrtovanje vseh povezovalnih odnosov med zavarovalnico in zavarovancem za določeno zavarovalno vrsto ali sveženj zavarovanj. Ta element trženjskega spleta odločilno opredeljuje raven kakovosti zavarovalne storitve.

Dejavniki notranjega okolja

Predstavil bom tiste »mehke« dejavnike v zavarovalni storitveni organizaciji, ki so pravzaprav sinteza »človeškega dejavnika«. Gre za najpomembnejše notranje dejavnike v storitveni organizaciji, ki pomembno vplivajo na vodenje in v tem kontekstu pogojujejo uspešnost uveljavitve trženjske koncepcije v zavarovalnici.

Kultura in pripadnost

Pomen kulture organizacije in pripadnosti zaposlenih je pri zavarovalnicah osrednjega pomena, ko vodstva zavarovalnic v aktualnih razmerah preobražajo zavarovalnice v pridobitne storitvene gospodarske organizacije, ki bodo po *poslovni filozofiji trženjsko usmerjene*. Gre za pravo spremembo paradigme! Iz nekdanjih vzajemnih zavarovalnih skupnosti so nastala storitvena podjetja.

Uresničevanje splošnega cilja – oblikovati uspešno tržno usmerjeno zavarovalnico – bo v mnogočem odvisno od kolektivnega miselnega programa in pripadnosti novi skupni ideji.

Še posebej to, sicer splošno spoznanje v teoriji menedžmenta, velja za zavarovalno organizacijo, ker gre za posebej kompleksno in sofisticirano dejavnost in ker ima v slovenski zavarovalni praksi za seboj tako sistemsko urejenost panoge, ki po svoji naravnosti do leta 1990 ni bila tržno usmerjena. Poleg tega je do sprejetja sistemskega zakona marca 1990 ena zavarovalnica obvladovala približno 95% slovenskega zavarovalnega »trga«.

Kultura je neke vrste mentalni program za ravnanje, razmišljanje in čustvovanje, značilen za skupino ljudi, ki se spopadajo s problemi. Pogojena je z dejavniki socializacije.

Navedeni poskus označitve organizacijske kulture, ki je pojmovno izredno

* Dr. Miro Končina, direktor Ljubljanske zavarovalnice, Ljubljana.

široka in nepregledna, je le pomagalo, ne pa interpretacija sicer cele vrste teoretičnih poskusov definicije tega pojma.

Eden izmed najuporabnejših pristopov k opredelitvi organizacijske kulture je po mojem mnenju Scholz¹, ki jo opredeljuje kot »vseprevevajočo, nevidno, notranjo in neformalno zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na podlagi njihovega obnašanja«.

Pri nadaljnjem razmišljanju je treba upoštevati kulturo kot *eksogeno spremenljivko*, ki je odvisna od zunanjega okolja in torej v tem smislu ni mogoče neposredno vplivati nanjo, in kot *endogeno spremenljivko*, ki se odziva na naše ravnanje, in sicer toliko, kolikor se storitvena organizacija odziva na vplive okolja ter na njegovo spreminjanje.

Scholz² pri razčlenjevanju vloge kulture poudarja, da je izredno težko spreminjati močno kulturo.

Razumeti je treba, da je bila dosedanja urejenost zavarovalnic, vseh tistih, ki so izšle iz dosedanjih zavarovalnih skupnosti, posledica sistema, ki je to panogo opredeljeval več kot štiri desetletja, kar je pripomoglo k nastanku vedenj, stališč in vrednot, ki so pogosto v nasprotju s podjetniško kulturo.

Vprašanje kulture se tesno povezuje s pripadnostjo organizacij, njenim ciljem in smotrom.

Zato Scholz³ sodi, da se lahko lotimo spreminjanja kulture le v dveh primerih:

- a) če je organizacija šibka, prihodnja strategija pa zahteva drugačno kulturo;
- b) če spremembe v okolju prisiljujejo organizacijo, da uresniči predloženo strategijo.

Močna kultura je zagotovilo za uspešnost podjetja le, če je uglasena z izbrano strategijo, če ni, pa je lahko resna ali celo nepremostljiva ovira za uresničitev izbrane strategije in dosego splošnega cilja.

Po mnenju Schneiderja⁴ je mogoče graditi novo kulturo prav na izkustvih storitvenih dejavnosti, zato bi kazalo pri gradnji nove trženjske kulture zavarovalnic upoštevati te dejavnike poslovanja:

- *kadrovanje* – formalna in neformalna socializacija z mentorstvom in treningom;

- *poenačenje* – pomembno je, da se člani kolektivov zavarovalnic poenačijo s splošnimi cilji in smotri;

- *organizacijsko strukturo* – njeno delovanje se izraža s politiko, ukrepi in postopki, ki vodijo življenje v organizaciji;

- *medosebne odnose* – dobri medosebni odnosi povečujejo jamstvo za kakovostne stike zaposlenih s kupci storitev in dolgoročno zagotavljajo kakovost storitev (medsebojni vpliv internega in eksternega trženja);

- *okolje* – pomembno je celostno razumevanje zunanjega okolja in njegovega vpliva na storitveno podjetje (holističen pristop).

Za oblikovanje nove močne kulture organizacije je pomembna *pripadnost* vsakega zaposlenega skupnim vrednotam, kar pomeni, da delni cilji posameznikov niso v nasprotju s skupno vrednoto.

Pripadnost podjetniškim vrednotam pooseblja prvine *trženjske kulture organizacije*. Trženjska teorija se dolgo ni ukvarjala s problematiko kulture

¹ Scholz, C. (1987): *Corporate Cultures and Strategy – The Problem of Strategic Fit*. Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, USA, str. 79.

² Scholz, C. (1987): prav tam, str. 78–87.

³ Scholz, C. (1987): prav tam, str. 80–87.

⁴ Schneider, B. (1985): *Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology, USA, 36, str. 573–611.

organizacije. Mnogi teoretiki so sodili, da bo trženjska usmeritev sama po sebi prevladala zaradi ekonomske nujnosti in kompetitivnega trga, kar pa se pogosto ni zgodilo. Usmeritev h kupcu oziroma izhajanje iz njegovih potreb in želja sta tudi kulturni problem. Ta vidik je zelo pomemben, saj bi se raziskovalno prizadevanje lahko ustavilo pri deklarativnih opredelitvah za vsebinsko preobrazbo zavarovalnic v trženjsko usmerjene, če ne bi upoštevali notranje kulture kot pospeševalnega ali zaviralnega dejavnika v tem pogledu. To potrjujejo tudi dosedanje poslovne izkušnje nekaterih novih slovenskih zavarovalnic.

Za razvoj trženjske kulture v zavarovalnicah je treba predvideti več spodbujevalnih mehanizmov, kot so: menedžment uvaja trženjsko miselnost, organiziranje seminarjev o trženju, pri čemer so še posebej značilne uporabljene metode tujih zavarovalnic pri proizvodnji in pristopu k trženju posameznih vrst zavarovanj, kadriranje trženjsko naravnanih novih kadrov, napredovanje in spodbujanje trženjsko usmerjenih in uspešnih kadrov, uvajanje trženjskega načrtovalnega sistema in drugo.

V vsakem primeru je oblikovanje trženjske kulture dolgotrajen in naporen proces, ki zahteva *preobrat v vrednotah zaposlenih*, v mnogočem pa je odvisen tudi od zunanjih dejavnikov.

Obstoječa raven zavarovalne kulture, ki jo zaznavamo pri nas, zahteva od zaposlenih v zavarovalnicah, da aktivno vplivajo na prepoznavanje zavarovalnih potreb med prebivalstvom.

Ko Harrari⁵ opisuje posebnosti okolja v zavarovalništvu, med drugim poudarja:

- potreba po zavarovanju je navzoča povsod in v vsakem času v različnih oblikah;

- zadovoljevanje potreb po zavarovanju, ki jih doživlja sodobni človek, je postal stil življenja najširšega sloja prebivalstva na Zahodu;

- ne samo da so potrebe po zavarovanju vseskozi okrog nas, tudi zavarovalna panoga sama je svet hitrih, stalnih in dinamičnih sprememb, ki dela dobro ljudem kljub njim samim.

Za naše razmišljanje je zanimiva zadnja misel Harrarija. Za večino zavarovalnic pri nas velja, da njihova zavarovanja do neke mere še vedno temeljijo na starem jugoslovanskem tarifnem sistemu in da tudi struktura zavarovanj kljub dinamičnemu dogajanju v notranjem in zunanjem okolju zavarovalnic še ne doživlja bistvenih premikov.

Vrednote, cilji, poslanstvo

Kako optimalno izkoristiti obstoječe kadrovske zmogljivosti v zavarovalnicah in nove, ki prihajajo, da bi prevzele vrednote, se poenačili s splošnim ciljem ter sledili poslanstvu zavarovalnice?

Pozitivni naboj je mogoče doseči le z jasno poslovno vizijo, ki vključuje vedenje o tem, *kakšen je poslovni položaj zavarovalnice v družbi in na zavarovalnem trgu, kaj hoče v prihodnosti postati, na katerih svojih lastnostih bo pridobila konkurenčno prednost in kako*.

Možina⁶ navaja splošno načelo pri preobrazbi organizacije, ki naj bi tekla v želeni smeri od XA– do YB– oblike.

⁵ Harrari, J. C. (1984): Insurance and Marketing. Witherby and Co., London, str. 8–9.

⁶ Možina, S. (1990): Vodenje podjetja, Založba Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 202.

XA – oblika organizacije predstavlja, da so ljudje radi vođeni, da nočejo prevzemati odgovornosti, da ne izražajo svojih občutkov, da se bojijo novosti ali tveganja, da si medsebojno ne pomagajo, da poslovno slabo sodelujejo itd.;

YB – oblika organizacije predpostavlja, da so ljudje ustvarjalni, da so primerno motivirani za dosežke in novosti, da so zaupljivi, da so odprti v medsebojnih odnosih, da si medsebojno pomagajo, da poslovno sodelujejo ter da so intelektualno radovedni.

V zavarovalništvu so potrebni visoka stopnja strokovnosti, specializacija znanj in obvladovanje kompleksnosti sistema z ustreznim modelom vođenja, ki je lahko samo demokratičen, zato je premik pri vrednotah zaposlenih pogoj za uspešno vođenje in rast zavarovalnic.

To je ena izmed najzahtevnejših nalog menedžmenta zavarovalnic, saj bo moral z motivacijskim mehanizmom premakniti vrednote v smer ciljev, ki so jih ali pa jih še bodo postavili lastniki novih zavarovalnih delniških družb.

Vrednote so osrednji, najbolj trdovratni del in determinanta kultur, so torej v jedru odzivanja na okolje, pri čemer se nanašajo na nekaj, kar je za posameznike globoko pomembno.

Izhodišče graditve organizacijske kulture zavarovalnice, še zlasti močne kulture, ki ne bo v nasprotju z izbranim ciljem in strategijo, je torej le postopna vzpostavitev skladnega sistema skupnih vrednot, ki bo preveval kulturo celotne organizacije.

Cilji novih zavarovalnih delniških družb morajo biti zaradi globalne preobrazbe sistema sinoptično postavljeni, pri čemer delni cilji posameznikov ne smejo odstopati od globalnega cilja. Trženjsko koncepcijo je namreč mogoče uveljaviti v takem notranjem okolju, kjer je prišlo do skladnosti delnih ciljev z globalnim ciljem in kjer ta cilj preraste v skupno vrednoto.

Smoter podjetja je družbenoekonomsko in kakovostno opredeljen temeljni cilj. Smotri naj bi dali okvir splošnim planskim ciljem, ti pa naj bi opredelili sprotne, konkretne cilje.⁷

V slovenskem zavarovalništvu je smoter zavarovalnih podjetij sinoptično postavljen, sprotne – taktične cilje pa morajo zavarovalne organizacije postavljati inkrementalno zaradi previdnega testiranja možnosti za uveljavitev novih strategij. Gre za kombinaciji postavljanja ciljev od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.

Temeljni cilj novih zavarovalnih podjetij je proizvodnja in prodaja kakovostnih zavarovalnih storitev, ki morajo zadovoljiti potrebe in želje kupcev – zavarovancev in na tej podlagi povečati obseg zavarovalnih skladov, doseči pozitivno zavarovalno tehnični izid in s tem poslovni izid, ki bi zagotavljal rast zavarovalnic in zadovoljiv dobiček.

Smoter zavarovalnic je izražen z rastjo, ki jo določi trg, in z zadovoljivim dobičkom. Poslovna filozofija mora temeljiti na trženjskem konceptu menjave, ki presega merilo profitne mere kot edino merilo smotrnosti poslovanja ekonomskega subjekta.

Koncept integralnega trženjskega pristopa predpostavlja, da si vse poslovne funkcije prizadevajo za končni cilj, ki je rešitev določenega potrošnikovega problema. Uspeh organizacije se kaže tako, da ta pridobi v procesu menjave. Dobiček zavarovalnic bo torej v tem primeru posledica zadovoljitve potreb zavarovancev in

⁷ Fearn, P. (1987): Business Studies – The Aims and Policies of Organisation, London, na straneh 13 do 21 govori o smotih (purpose) in odprtih ciljih (aim), ki dajejo okvir strateškemu ciljem (object), ti pa nato opredeljujejo kratkoročne cilje (goal).

bo seveda pričakovan in zadosten, ne bo pa posledica uresničenja načela absolutne racionalnosti (doseganje največjega dobička z najmanjšim vložkom).

Iz dosedanjega razmišljanja o vrednotah in ciljih je mogoče izpeljati tudi *poslanstvo* novih zavarovalnih podjetij.

Trženjska kultura je bila izvedena iz nastajajoče notranje, tržno usmerjene kulture zaposlenih. Vrednote kot determinante kultur določajo temeljne cilje organizacije ali celo postanejo njihovi sinonimi. Vrednote, ki opredeljujejo uveljavitev trženjske koncepcije, bodo pa integralne. Povezovale bodo vrednote pri razvoju zavarovanj, financah, kadriranju itd.

Trženjska vrednota ekvivalentne menjave, kjer je v ospredju zadovoljevanje potreb potrošnikov, temelji – v smislu teorije iger – na konceptu »dobiš – dobim«, ne pa na pretkanosti in edini želji po doseganju dobička, to je zmage za vsako ceno.

V jeziku teorije iger je trženje igra s pozitivnim izidom, ne pa z izidom nič ali celo z negativnim izidom, kot to razlagajo Sheth, Gardner in Garret.⁸

Čemu to poudarjam? Zavarovalništvo kot dejavnost je pridobila pri nas v preteklem obdobju podobno kot banke slabo oznako v tem smislu, da gre za neke vrste špekulativno pridobitništvo. Dejavnost so nekateri označili celo z moralno vprašljivo igro na srečo, kjer kupec praviloma vedno izgubi ali pa je prevaran. Glavni vzrok za ta slab glas so sistemska, torej netržna organiziranost in funkcija zavarovalnic do zdaj in seveda izkušnje zavarovancev, zlasti pri življenjskih zavarovanjih.

Dejavniki zunanjega okolja

Dejavniki zunanjega okolja obkrožajo zavarovalno organizacijo. Posamezni zunanji dejavniki so zelo pomembni za načrtovanje in izvajanje trženjskih strategij zavarovalnic. Zavarovalne organizacije s svojo dejavnostjo ne morejo neposredno vplivati na zunanje okolje, posredno pa lahko prispevajo k postopnim spremembam posameznih dejavnikov.

Kotler⁹ opredeli odnos med zunanjim okoljem in trženjem na tale način: »Zunanje okolje organizacije sestavljajo dejavniki in sile, ki so izven obsega trženjske funkcije organizacije, vendar imajo vpliv na njeno sposobnost trženja v tem smislu, da organizacija razvije in zadrži uspešne transakcije s svojimi ciljnim kupci.«

Poglavitna naloga zavarovalnice je, da zadovolji potrebe ciljnega trga in da ustvari dobiček. Pri oblikovanju trženjske strategije mora za ta namen analizirati in predvideti vplive dejavnikov makrookolja. Kotler¹⁰ razdeli zunanje okolje na: demografsko okolje, gospodarsko okolje, fizično okolje, tehnološko okolje, politično pravno okolje in družbeno-kulturno okolje.

Čeprav bo v poglavju govor predvsem o dejavnikih makrookolja, bom opozoril še na mikrookolje zavarovalnice, to so konkurenca, kupci ter posamezni tipi javnosti, s katerimi mora zavarovalnica komunicirati in nanje vplivati. Pomembni tipi javnosti za zavarovalnico so predvsem:

⁸ Sheth J. N., Gardner D. M., Garret, D. E. (1988): *Marketing Theory, Evolution and Evaluation*, John Wiley and Sons, Canada, str. 40–62.

⁹ Kotler, P. (1988): *Marketing Management*, Prantice Hall, New Jersey, str. 178.

¹⁰ Kotler, P. (1988): prav tam, str. 88–111.

- *medijska javnost*, ki jo sestavljajo predvsem množična občila;
- *država kot javnost*, ki s svojimi ukrepi in preko svojih organov nadzira ter vpliva na poslovanje zavarovalnice;
- *državljeni kot javnost*, ki s svojimi stališči in odnosom do določenih zavarovanj vplivajo na razvoj zavarovanj in ugled zavarovalnice;
- *lokalna javnost*, ki v neposrednih stikih z zavarovalnico preko različnih organizacij, društev ali združenj vpliva zlasti na kakovost in oblike trženja zavarovalnice;
- *širša javnost*, ki s stališči in zahtevami vpliva na načine zadovoljevanja potreb zavarovancev;
- *interna javnost*, ki s svojimi vrednotami, predstavami in cilji – gre za zaposlene v zavarovalnici, njihove družinske člane in prijatelje – vplivajo v smislu povezave med internim in eksternim trženjem na uspeh zavarovalnice na trgu.

Dejavniki makrookolja lahko povzročajo za zavarovalnico nepričakovane probleme, spremembo strategij ali bistveno vplivajo na izbiro ciljev zavarovalnice, na njeno poslovno politiko ali celo na taktične in operativne odločitve. Te pomembne, nenadzorovane sile mora zavarovalnica spremljati in se nanje ustrezno odzivati.

Demografsko okolje

Demografsko okolje pomeni prebivalstvo na nekem območju z vsemi značilnostmi, ki lahko vplivajo na poslovno politiko zavarovalnice.

Demografski dejavnik je pomemben predvsem, ko gre za proizvodnjo in trženje osebnih, pa tudi tistih premoženjskih zavarovanj, ki jih sklepajo fizične osebe (zavarovanje avtomobila, stanovanja ali hiše, kmetijske posesti itd.).

Zavarovalnice bi morale biti zainteresirane predvsem za podatke o: zemljepisni razprostranjenosti prebivalstva in regionalnih posebnostih (trženje zavarovalnih storitev na Štajerskem ali v Prekmurju ni enako tistemu na Gorenjskem ali na Primorskem), gostoti naseljenosti regij, starostni strukturi, stopnji natalitete in mortalitete, številu porok, številu zaposlenih, številu upokojencev, zdravstvenemu stanju po regijah, izobrazbeni strukturi itd.

Dyer in Watkins¹¹ navajata na primer posledice za osebna zavarovanja, ki se pojavijo s spremembami starostne strukture prebivalstva na določenem območju. Te so zlasti:

a) Spremembe starostne strukture povzročijo fluktuacijo v celotnem številu populacije in v njenih posameznih delih, ki so ciljni trgi. Za rentna ali zdravstvena zavarovanja so praviloma ciljni trgi zavarovalnice tisti del starostne strukture prebivalstva, ki si je pravkar zagotovil ustrezen življenjski standard in živi zdravo življenje (prebivalci, stari od 30 do 40 let).

b) Staranje prebivalstva lahko povzroči za zavarovalnico več odhodkov za izplačilo rent, zavarovalnin za doživetje ali za zdravstvene storitve, lahko pa predhodno preventivno delovanje zavarovalnice (kakovost celostne ponudbe zavarovalne storitve) pripomore, da se tudi starejši prebivalci odločajo za dodatna, ekskluzivnejša zavarovanja.

c) Zdrav stil življenja podaljšuje življenjsko in delovno dobo. Čeprav v strukturi prebivalstva morda narašča delež tistih, ki so presegli 50 let starosti, ni rečeno, da bo zato hitreje naraščala tudi mortaliteta. Lahko je celo nasprotno. Z daljšim,

¹¹ Dyer N., Watkins T. (1988): *Marketing Insurance*, Kluwer Publishing, London, str. 45.

vitalnim življenjem se povečuje bogastvo starejših ljudi, ki postajajo kupci kakovostnih in dragih osebnih zavarovanj.

Omenjena avtorja torej opozarjata, da pri spremljanju elementov demografskega okolja ni avtomatizma. Vseskozi se dosegajo dinamične, kakovostne spremembe, ki jih moramo subtilno in eksaktno zaznati.

Zanimiv je raziskovalni pristop danske zavarovalnice »Baltika Insurance«¹² h klasifikaciji demografskih podatkov, ki se jim pridružijo podatki o kupni moči vprašanih. Vprašanja so razdeljena na šest skupin.

a) *Kako ljudje živijo?*

- ena oseba pred upokojitvijo;
- ena oseba po upokojitvi;
- dve ali več oseb skupaj, vendar ne kot družina;
- poročen par sam;
- poročen par in odvisni (neodvisni) otroci;
- eden od staršev in odvisen (neodvisen) otrok;
- dve ali več družin skupaj (generacijsko);
- več družin skupaj (komuna ali drugačna oblika sožitja).

b) *V čem ljudje živijo in kot kaj?*

- v hiši;
- v stanovanju;
- kot lastnik, najemnik, podnajemnik;
- kakšna je kakovost objekta bivanja.

c) *Kje živijo?*

- v urbanih naseljih;
- v ruralnih naseljih;
- v ruralnih naseljih, ki se ne preobražajo v urbana;
- v industrijskih ali rudarskih regijah;
- v ekološko bolj ali manj kakovostnih območjih.

č) *Kdo služi denar?*

d) *Kdo ima redni dohodek?*

e) *Kdo ima bogastvo?*

Poleg navedenih podatkov o demografskem okolju so na podlagi dosedanjih izkušenj v zavarovalništvu za nas vedno bolj zanimivi tudi podatki o izobrazbeni strukturi, o poklicu in življenjskemu stilu, kar bo vse pogostejše vplivalo na oblikovanje diferenciranih potreb po določenih vrstah zavarovanj. Pričakovati je, da bodo iz množičnega neoblikovanega trga zavarovanj tudi pri nas postopoma nastali posamezni mikrotrgi, ki bodo zahtevali segmentiran pristop in se odzivali na »individualizirane« oblike zavarovalne ponudbe.

Kot primer posebnih zahtev po zavarovalnih storitvah naj navedem sloj prebivalstva, ki ga označujejo na primer starostno obdobje od 35 do 45 let, visoka izobrazba, vodilne ali vodstvene funkcije v gospodarstvu ali politiki, lastništvo avtomobilov višjega srednjega razreda, potovanja, obiskovanja kulturnih prireditev in družabnih dogodkov ter druge podobne lastnosti ali značilnosti. Opisana vrsta zavarovancev povprašuje po kratkoročnih, kombiniranih vrstah osebnih zavarovanj, predvsem po nezgodnih zavarovanjih (»menedžerskih zavarovanjih«), po zdravstvenih in življenjskih zavarovanjih, z visokimi zavarovalnimi vsotami ter po možnih povezavah z različnimi individualno prirejenimi premoženjskimi zavarovanji.

¹² Povzeto po vprašalniku – Baltika Insurance, Copenhagen, interni vir Lloyda, London, 1987.

Z razslojevanjem prebivalstva (ni mišljeno samo v ekonomskem smislu) se bodo na slovenskem zavarovalnem trgu pojavile številne in različne skupine prebivalstva, ki bodo glede na starost, spol, izobrazbo, zemljepisno poreklo, stil življenja in življenjske navade izražale posebne potrebe in zahteve po posameznih vrstah zavarovanj.

Gospodarsko okolje

Trg zavarovalnih storitev bo zahteval poleg ljudi tudi njihovo kupno moč, ki je po Kotlerju¹³ funkcija tekočega dohodka, gibanja varčevanja in kreditne sposobnosti.

Gospodarski dejavnik je v sedanjem trenutku globalne preobrazbe odvisen od političnih odločitev oziroma dogajanj v političnem podsistemu naše družbe.

Nevarne bi bile zlasti posledice splošne psihosocialne depresije, ki se s posameznimi simptomi sicer kaže v vedenju posameznikov in gospodarskih subjektov.

Ker gre v celotni družbi za globalno družbenoekonomsko preobrazbo sistema, pa je dolgoročneje mogoče pričakovati izoblikovanje novih gospodarskih vrednot, ki bodo temeljile na pravi lastnini, povečevanju deleža zasebne lastnine in uveljavljanju tržnih zakonitosti, kar bo pozitivno vplivalo na rast povpraševanja po zavarovalnih storitvah, hkrati pa je mogoče pričakovati več zahtev po novih in po tradicionalnih oblikah zavarovanj.

Poleg navedenega se bo v Sloveniji spreminjala tudi gospodarska struktura. Veliki poslovni sistemi praviloma razpadajo v manjše, organsko prožnejše gospodarske subjekte, ki se odvrčajo od dosedanjih oblik zavarovalne ponudbe in pristopajo k sklepanju zavarovalnih pogodb z ekonomskimi motivi. Tudi večji gospodarski sistemi, ki jim s kapitalskimi povezavami in s kakovostnim menedžmentom uspeva zadržati poslovno povezovalno funkcijo, notranje preobražajo svojo strukturo, navzven pa se spremembe kažejo predvsem v njihovi večji tržni naravnosti. Tudi ti sistemi postajajo zanimiv poslovni partner za nove zavarovalnice.

Poleg vplivov gospodarskega okolja na gospodarske subjekte je za zavarovalno dejavnost posebno pomembna predvsem kupna moč posameznika. Znan je Engelov zakon,¹⁴ po katerem se z rastjo družinskega dohodka sorazmerno znižujejo deleži izdatkov za hrano, deleži izdatkov za stanovanje in za gospodinjstvo ostanejo enaki, deleži izdatkov za druge kategorije porabe, med katerimi je tudi potreba po zavarovanju, pa naraščajo.

Na zavarovanje pozitivno vpliva splošna gospodarska naravnost k varčevanju, neposredno pa obseg privarčevanih sredstev prebivalstva in pogoji zadovoljevanja. Kot je bilo že poudarjeno, je za razvoj zavarovalne panoge pomembna povezanost med varčevanjem in naložbami, ki jih mora spodbujati gospodarska, predvsem pa jasno opredeljena posojilno-denarna politika države in politika tečaja nacionalne valute.

¹³ Kotler, P. (1988): prav tam, str. 96.

¹⁴ Povzeto po: Franciščević, I. (1992): Osiguranje u tržišnom gospodarstvu. Croatia osiguranja d.d., Zagreb, str. 41.

Čeprav se dozdeva, da problem človekovega okolja ne zadeva zavarovalne dejavnosti, trženjski strokovnjaki v zavarovalništvu opozarjajo, da je treba pri načrtovanju rasti zavarovalne dejavnosti in vrst zavarovanj upoštevati dejstva, kot so: pomanjkanje nekaterih pomembnih naravnih virov, porast stroškov za energijo, povečanje stopnje onesnaževanja posameznih delov človekovega okolja ali intervencijske ukrepe države za upravljanje redkih naravnih virov.

Nadomeščanje posameznih surovin in iskanje alternativnih oblik energije odpira preko novih izdelkov drugačne možnosti ter potrebe po zavarovanju. V zvezi s tem dajejo na Zahodu prednost preventivni funkciji zavarovanja.¹⁵ Zavarovalnice so namreč v tujini kot veliki naložbeni dejavniki pogosto udeležene pri investicijskih posegih za izboljšanje človekovega okolja, kar predvsem vpliva na izboljšanje zdravja in na življenjske razmere v posameznih regijah, bolj neposredno pa udeležba pri nakupu določene čistilne naprave pomeni kakovostno predstavitev za zavarovalnico. Enako vlogo imajo naložbe zavarovalnic v raziskave v zdravstvu, ko gre za epidemične bolezni, v raziskave v kmetijskopredelovalni industriji in podobno.

Tehnološko okolje

Tehnološki razvoj posredno in neposredno vpliva na rast in razvoj posameznih vrst zavarovalnih storitev. Nova tehnološka spoznanja in s tem novi izdelki, ki se pojavijo v uporabi, zahtevajo prilagoditve obstoječih zavarovanj ali uvedbo novih zavarovanj, ki so posredno povezana s tehnološkimi odkritji. Taka so na primer zavarovanja za odgovornost za strokovno napako ali zavarovanje za odgovornost za negativne posledice, ki jih lahko povzroči nov, še ne dovolj preizkušen izdelek.

Odkritje in pozneje izdelovanje avtomobilov, letal, televizije, računalnikov in drugih izdelkov sta povzročili nastanek potreb po vrsti novih zavarovanj. Lastniki teh izdelkov so se neposredno zavarovali pred finančnimi posledicami poškodbe ali izgube oziroma za odgovornost, ki so jo prevzeli do tretje osebe. Tako je na primer nastalo zavarovanje avtoodgovornosti.

Zapletenejša in v pogledu potrebe po zavarovanju mnogo širša pa so na primer zavarovanja nevarnosti, ki so navzoče pri obratovanju jedrske elektrarne. Te presegajo nacionalno zmožnost države in pogosto zahtevajo reševanje zavarovalnega pristopa v okvirih tako imenovanih »mednarodnih jedrskih poolov«.

V zadnjem obdobju raste v svetu zlasti pomen zavarovanj za strokovno odgovornost, kar je tesno povezano z ozko strokovno specializacijo, ki je nujna za obvladovanje sodobnih tehnologij in za uporabo v praksi ter na drugi strani za zmanjševanje možnosti nadzora nad tako specializiranimi dejavnostmi, ki pa lahko usodno vplivajo na življenje, zdravje ali lastnino ljudi.

¹⁵ Dyer, N. (1988): prav tam, str. 150–154.

Družbena ureditev države, sistemska ureditev posameznih področij dela in življenja ter izvajanje tekoče nacionalne politike so zelo pomembni za razvoj zavarovalništva. Opozorjeno je že bilo na skrben nadzor države, ki naj ga ta izvaja nad zavarovalno dejavnostjo. Za razmere v slovenskem zavarovalništvu v zadnjih treh letih, to je vse od sprejetja zveznega zavarovalnega zakona leta 1990, so značilne velike spremembe.

Mednarodno priznanje Slovenije, sprejetje nove državne ustave, sprejem osrednjih sistemskih zakonov in nova normativna urejenost posameznih področij, pomembnih za proizvodnjo in trženje zavarovalnih storitev (pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, stanovanjska zakonodaja, sistemska ureditev lastninjenja, ureditev gospodarskih družb itd.), vse to je torej v izredno kratkem in dinamičnem času spremenilo pogoje poslovanja slovenskih zavarovalnic.

Zakonodaja ima v večini držav v zavarovalništvu predvsem tale cilja:

- nadzor nad varnostjo in likvidnostjo zavarovalnic;
- zaščito domačih zavarovalnic pred nenadzorovano mednarodno konkurenco glede na pomen panoge za nacionalno gospodarstvo.

V zadnjem obdobju v razvitih državah pospešujejo interesno organiziranje vpliva zavarovancev na izvajanje postopka likvidacije škod. Da bi zavarovalnice tudi same pokazale pripravljenost za »ekvivalentno menjava«, namenjajo vse večjo pozornost širjenju in opredelitvi pravic zavarovancev pri nadzoru nad izvajanjem postopka likvidacije.

Temeljne cilje zakonodajalca v zavarovalništvu kaže podrobneje razčleniti.

Pri zaščiti domačih zavarovalnic pred tujo konkurenco v razvitih državah vedno bolj prevladujeta nadnacionalna narava ekonomije in globalizacija finančnega trga. Kot je bilo že rečeno, znotraj Evropske gospodarske skupnosti praktično ni več nacionalnih meja za trženje zavarovanj in za naložbe zavarovalnic. Ti nadnacionalni tokovi v zavarovalništvu seveda niso značilni le za gospodarske in politične povezave, marveč veljajo vedno bolj tudi na globalni ravni.

Zaščita slovenskega zavarovalništva je za zdaj nujnost, nikakor pa ne sme postati potuha zavarovalnicam ali celo nov vir »sive« akumulacije kapitala, pri čemer naj bi o uporabi kapitala odločale politične interesne skupine.

V obeh primerih bi ponovili napako iz preteklosti, posledica pa bi bila lahko samo to, da slovensko zavarovalništvo nikdar ne bi doseglo vsebinskega smotra in poslanstva dejavnosti, ki ga ta ima v sodobnem svetu.

Uvodoma je bilo ugotovljeno, da Slovenija za zdaj še nima lastnega zakona, ki bi urejal zavarovalništvo, njeni državni organi pa za zdaj tudi nimajo operativne sposobnosti za izvajanje aktuarskega nadzora. Zato je v slovenski zavarovalni praksi navzoča nevarnost za razširitev nenadzorovane, dumpinške ponudbe, za neustrezno izravnavanje nevarnosti in za druge nelojalne oblike trženja. Sprejem novega sistemkega zakona o zavarovalnicah je zato nujnost!

Ustrezen nadzor in stalna pozornost države na tem področju sta namreč pogoj za profesionalizacijo slovenskega zavarovalništva in za vzpostavitev lojalne tržne konkurence!

Družba, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in vedenjske vzorce. S procesom socializacije v družbenem okolju ljudje pridobivajo določen pogled na svet, ki opredeljuje odnos do njih samih, do drugih ljudi (narodov), do okolja, do narave in do sveta.

Družbenokulturno okolje, tako ugotavljajo nekateri raziskovalci,¹⁶ kaže dolgoročne trende k samoizpolnitvi, individualizaciji, k neposrednemu zadovoljstvu, lagodnemu življenju, k neformalnemu komuniciranju in k neposrednim odnosom med ljudmi ter na eni strani vse bolj h globalnemu poenotenju vedenja, na drugi strani pa k iskanju in obnavljanju etničnih in nacionalnih prvin.

Vse te vrednostne oznake in vzorci vedenja vplivajo na občutenje nevarnosti na odločitve o ravni tveganja ter na ta način pogojujejo potrebe in zahteve po varnosti in zaščiti.

Čeprav zavarovalno dejavnost označujejo tradicija v poslovanju ter premišljenost in previdnost pri poslovnih odločitvah (gre za pravo nasprotje v primerjavi s podjetji tveganega kapitala) na eni strani ter zvestoba zavarovancev določeni zavarovalni hiši, se tudi na tem področju kažejo premiki, ki so posledica spreminjanja vrednot, stališč in vedenja. Pojav nestalnosti in individualizacije ter potreb ali zahtev po zavarovalnih storitvah, ki morajo biti enake po primernosti in kakovosti kjer koli v Evropi ali v svetu, že vpliva tudi na »vedenjski vzorec« slovenskih zavarovalnic.

Za razvoj slovenskega zavarovalništva pa so še posebej pomembni sedanji družbeni premiki v novi državi.

V družbi pravkar poteka proces prevrednotenja vrednot. V ospredje stopa dobiček kot cilj tržnega gospodarstva. Temu morajo slediti spremembe vrednot, stališč, navad in vedenja. Zato se vedno bolj poudarja pomen lastnosti, kot so: poslovnost, znanje, ustvarjalnost, vztrajnost za doseganje ciljev in druge, ki določajo dobrega gospodarja in podjetnika. Prav tako kot prihaja do prevrednotenja na eni strani ponudbe, prihaja do očitne evropeizacije okusov in zahtev po evropskih standardih izdelkov in storitev tudi na strani povpraševanja. Stapljanja kulturnih vrednot in vzorcev vedenja z razvitimi evropskimi državami ne bodo za dolgo zavrle niti sedanje gospodarske težave, ki so pravzaprav poleg družbenoekonomskega sistema predvsem posledica določenih vrednot in kulturnih navad, ki so se oblikovale v teh zadnjih desetletjih našega razvoja.

Pri preobrazbi gospodarstva se bo počasi, a vztrajno presegala deklarativna faza po zahtevanih vrednotah in načinih vedenja v tržnem gospodarstvu. Te pozitivne vrednote, ki bodo pomembno prispevale k poslovnosti menedžmenta, motiviranost ljudi, da s kakovostnim delom zadržijo delovna mesta ali pa si pridobijo nova, k širitvi in spodbujanju potreb in želja po izdelkih in storitvah, ki jih bodo izražali kupci, bodo nastajale dolgoročno, vendar trajno in bodo pozitivno vplivale na poslovnost in razvoj nasploh. Tak vrednostni temelj pa je pogoj za razvoj zavarovalne dejavnosti.

Namen tega strokovnega prispevka je bil razčleniti pomen notranjih in zunanjih dejavnikov okolja zavarovalnic za vsebinsko preobrazbo (ne formalno) iz vzajemnih zavarovalnih skupnosti v storitvena podjetja, ki morajo za svoje lastnike ustvarjati dobiček, z uresničevanjem poslanstva pa zagotavljati varnost zavarovancem.

¹⁶ Diacon, S. R., Carter R. L. (1992): *Success in Insurance*. Clays Ltd., London, str. 262–263.

V pričakovanju novega sistemskega zakona o zavarovalnicah in zakona o lastninjenju zavarovalnic si bo moral menedžment zavarovalnic na novo osmisliti tudi družbenoekonomski položaj panoge in začeti snovati razvojne strategije. Upoštevanje notranjih in zunanjih dejavnikov okolja je temelj za strateško razmišljanje menedžmenta zavarovalnic in za njihovo tržno naravnost.