

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lucija Škerlj

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

**ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM ZAVAROVALNIŠTVU
PRIMER: ZAVAROVALNICA TILIA, D. D.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

3. ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI	38
3. 1 KRATKA ZGODOVINA SLOVENSKEGA ZAVAROVALNIŠTVA	38
3. 2 ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI DANES	41
3. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM ZAVAROVALNIŠTVU	42
3. 3. 1 Zavarovalnica Maribor, d. d.	47
3. 3. 2 Zavarovalna družba Adriatic, d. d.	50
3. 4 KRITIKA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM ZAVAROVALNIŠTVU	54
4. PRIMER: ZAVAROVALNICA TILIA, D. D.	56
4. 1 KRATKA PREDSTAVITEV	56
4. 2 ODNOSI Z JAVNOSTMI – SEDANJE STANJE	58
4. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI – POTREBE IN MOŽNOSTI V PRIHODNJE	60
ZAKLJUČEK	62
LITERATURA	64

UVOD

Vsaka organizacija s svojim poslovanjem na nek način vpliva na okolje, v katerem deluje. Medtem ko so lahko vplivi ene na okolico skoraj neopazni, se druge spopadajo z velikim številom javnosti, ki se vse bolj zavedajo svoje aktivne vloge v procesu oblikovanja in poslovanja organizacije. Za organizacije je vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov z okoljem tako postalo neizogibna potreba in hkrati sredstvo za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, ki ji omogočijo preživetje. Za učinkovito obvladovanje tega področja se vse več organizacij odloča za ustanovitev oddelka za odnose z javnostmi, katerega primarna naloga je ravno ta - vzpostavljanje odličnih odnosov z vsemi javnostmi, na katere organizacija s svojim poslovanjem vpliva in na tiste, ki imajo vpliv nanjo.

Za diplomsko delo z naslovom Odnosi z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu sem se odločila zaradi vse večje razširjenosti odnosov z javnostmi v slovenskem prostoru in relativno slabe raziskanosti tega področja v zavarovalništvu, ki je zaradi narave dejavnosti, prodajanja obljub, po mojem mnenju še bolj občutljivo. Zaradi obsežnosti panoge sem se omejila na proučevanje splošnih zavarovalnic.

Raziskovalno vprašanje diplomskega dela je, kakšno je stanje odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu v primerjavi z značilnostmi odličnih odnosov z javnostmi, ki jih opisuje literatura. V diplomskem delu bom skušala na podlagi teoretičnih osnov in s pomočjo analize odnosov z javnostmi v slovenskih kompozitnih zavarovalnicah prikazati, da pripisuje slovensko zavarovalništvo, z izjemo dveh zavarovalnic, temu področju premajhen pomen. Na osnovi podrobnejše analize bom skušala eni od zavarovalnic, ki v svoji organizacijski shemi nima samostojnega oddelka za odnose z javnostmi, predstaviti njene možnosti za razvoj tega področja na njenih že obstoječih temeljih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. Prvo in drugo poglavje predstavitava teoretične okvire odnosov z javnostmi in zavarovalništva, medtem ko sta tretje in četrto poglavje namenjena raziskavi dejanskega stanja odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu in podrobni analizi tega področja v novomeški Zavarovalnici Tilia. Za izdelavo teoretičnega dela sem uporabila metodo analize in

interpretacije primarnih in sekundarnih virov z omenjenih področij, za raziskovalni del pa sem uporabila še druge metode pridobivanja podatkov. Poleg pregledovanja letnih poročil slovenskih zavarovalnic, nekaterih njihovih internih dokumentov in podatkov na njihovih in drugih spletnih straneh, sem informacije pridobivala tudi iz pogovorov s pristojnimi na zavarovalnicah.

V prvem poglavju bom za lažje kasnejše razumevanje dejavnosti v zavarovalništvu podrobno predstavila odnose z javnostmi, širok nabor definicij tega področja, opredelila organizacijo in javnost in ju povezala v skupno celoto, ki je pogoj za vzpostavitev odnosa med njima. Spoznali bomo značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ki bodo v nadaljevanju služile kot merilo za ugotavljanje stanja odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi zavarovalne dejavnosti, opisu zavarovalne organizacije in zavarovalništva kot storitvene dejavnosti. V njem bom opredelila v čem se zavarovalništvo razlikuje od drugih storitvenih dejavnosti, zakaj zavarovalna storitev zahteva drugačno obravnavanje ter pomen odnosov z javnostmi v storitveni dejavnosti in podrobneje v zavarovalništvu.

V tretjem poglavju bom za boljše razumevanje današnjih razmer na slovenskem zavarovalnem trgu najprej na kratko povzela zgodovinska dejstva, ki so peljala slovensko zavarovalništvo skozi različne faze razvoja do stanja, ki smo mu priča danes. Predstavila bom kompozitne zavarovalnice, ki trenutno delujejo na slovenskem zavarovalnem trgu, ter izpostavila tiste, ki imajo v svoji organizacijski shemi pozicioniran oddelek za odnose z javnostmi. Sledil bo povzetek in kritično ovrednotenje odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu glede na značilnosti odličnih odnosov z javnostmi.

Četrto poglavje bo namenjeno podrobni študiji odnosov z javnostmi v Zavarovalnici Tilia iz Novega mesta. Predstavila in opisala bom njeno organizacijsko strukturo, sedanje stanje odnosov z javnostmi in ji, glede na izkušnje drugih slovenskih zavarovalnic, predstavila njene možnosti in potrebo po ustanovitvi samostojnega oddelka za odnose z javnostmi.

V zaključku bom kritično ovrednotila situacijo v odnosih z javnostmi znotraj zavarovalne panoge v Sloveniji in tako potrdila svoja predvidevanja o premajhnem pomenu, ki ga slovensko zavarovalništvo namenja odnosom z javnostmi.

Menim, da je struktura diplomskega dela zasnovana tako, da ji lahko bralec sledi od začetka, kjer spozna teoretične okvire za kasnejše razumevanje dejanskega stanja problematike odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu, ki jo opisujeta zadnji dve poglavji. Prijetno branje!

1. ODNOSI Z JAVNOSTMI

Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi ključnih ugotovitev na področju odnosov z javnostmi. Tu bom pregledala širok nabor definicij omenjene vede, predstavila dva ključna akterja, organizacijo in javnost, ter opredelila odnos med njima. Predstavila bom prednosti in slabosti oddelka znotraj organizacije ter najetih moči in opisala naloge ter programe odnosov z javnostmi, ki so potrebni za odlične odnose organizacije z okoljem v katerem deluje. Končno bom predstavila tudi načela odličnosti v odnosih z javnostmi, ki bodo v enem od naslednjih poglavij služila kot merilo za ugotavljanje stanja odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu.

1. 1 SPLOŠNA OPREDELITEV POJMA ODNOSI Z JAVNOSTMI

Pojem odnosov z javnostmi je v različni literaturi različno opredeljen. Definicije so si sicer po svojem bistvu zelo podobne, so pa skozi čas vedno bolj natančne in jasne. Vseeno pa bistvo skozi zgodovino odnosov z javnostmi ostaja isto. Menim, da je najbolje, da začnemo kronološko in se postopoma pomikamo h kasnejšim opredelitvam. Le tako si bomo pojem odnosov z javnostmi lahko podrobno razjasnili in ga znali kasneje projicirati tudi na zavarovalništvo.

Odnose z javnostmi je kot profesijo poimenoval Edward L. Bernays v 20. letih 20. stoletja in pravi: *»Odnosi z javnostmi pomenijo točno tisto kar poimenujejo, odnose organizacije, posameznika, ideje, česar koli, z javnostmi od katerih je odvisen njihov obstoj«* (Verčič v Moss, MacManus in Verčič 1997: 278), in še: *»Odnosi z javnostmi z informiranjem, s prepričevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo.«* (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 17)

Pojem odnosov z javnostmi je opredelilo tudi nekaj društev. Leta 1982 je Ameriško društvo za odnose z javnostmi (PRSA) sprejelo izjavo, ki so jo povzeli Cutlip, Center in Broom: *»Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi*

javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh.« (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 17)

Vsebinska razširitev prejšnjih je naslednja definicija odnosov z javnostmi, ki vedo opiše bolj natančno: *»Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestransko zadovoljivega, interaktivnega komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju 'obeh strani' – organizacije in javnosti. So sistematičen proces urejenega dolgoročnega internega in eksternega komuniciranja organizacije in njenih ciljnih javnosti ne le z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije, ampak, da se s komunikacijskimi aktivnostmi podpre doseganje organizacijskih poslovnih ciljev.*« (Ašanin Gole v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 46)

Najširša opredelitev pojma odnosov z javnostmi je definicija Grubana, Verčiča in Zavrla (1997: 17), ki pravi: *»Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi.*« Nadalje razložijo: *»Sestavina upravljanja je sestavljena iz osmišljanja, usmerjanja, načrtovanja, organiziranja, izvajanja, ocenjevanja in pregledovanja projektov.*« (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 20)

Odnose z javnostmi lahko tako povzamemo kot raziskovalno in ustvarjalno dejavnost, ki s svojimi projekti organizaciji prinaša dobiček. Sicer ne neposredno, saj za svojo dejavnost potrebuje veliko sredstev, ampak posredno, z odličnimi odnosi, ki jih ustvari z okoljem. Je stalna dejavnost, saj se njeno delovanje začne z raziskavami, nadaljuje z akcijami v katerih uporabimo izsledke raziskav, nato pa sledi vrednotenje akcije. Proces se s tem še ne zaključi, saj sledi stalno izboljševanje rezultatov, ki pa naj se ne bi nikoli končalo.

Kot sem že na začetku tega poglavja omenila, so si vse definicije po svojem bistvu zelo podobne. Vse imajo tri glavne akterje: organizacijo, okolje oziroma javnosti in odnos med njima.

1. 1. 1 Modeli odnosov z javnostmi

Vsaka organizacija na svoj način upravlja odnose z javnostmi in na ta način vpliva na vedenje javnosti. Kljub temu obstajajo neke smernice, ki vsako organizacijo uvrščajo v shemo štirih Grunigovih modelov. Modeli izhajajo iz izkustvenih raziskovanj in so štiri razvojne faze in hkrati štirje načini izvajanja odnosov z javnostmi. Prva dva modela sta enosmerna, to sta model tiskovnega agenta in model informiranja javnosti, druga dva sta dvosmerna, to pa sta dvosmerni asimetrični model in dvosmerni simetrični model. Kasneje Grunig razvije še peti model, model mešanih motivov (Grunig in Hunt 1984: 13-43).

Model tiskovnega agenta

S pojavom množičnega tiska v drugi polovici 19. stoletja, se pojavijo tudi množični mediji. Kot prvi model odnosov z javnostmi se tedaj razvije model tiskovnega agenta, ki pa je nesprejemljiv s strani profesije. Tu gre namreč za doseganje želene publicitete za vsako ceno. Resnica ni pomembna, pomembna je prepoznavnost v javnosti. V času, ko zakonska regulacija še ni bila urejena, so na ta način nastali monopoli, ki so s propagando v negativnem smislu, z zavajanjem in manipulacijo prepričevali ljudi. Model se obnese na kratek rok, saj organizacija doseže prepoznavnost, dolgoročne uspešnosti pa ne more zagotoviti. Je sicer historično prvi, a ga še danes srečamo v praksi odnosov z javnostmi.

Model informiranja javnosti

Model se razvije v začetku 20. stoletja. Eden prvih in morda edini praktik tega modela, Ivy Ledbeter Lee, novinar časopisa New York, prepozna potrebo po posredovanju resnice: »*Povej resnico o delovanju organizacije; če je ta uničujoča za organizacijo, spremeni delovanje organizacije, da bo lahko resnica povedana brez strahu*« (Grunig in Hunt 1984: 31). Podjetja so zaposlovala ali najemala novinarje, da so o njih pisali novice. Gre za institucionalno širjenje informacij oziroma vzpostavljanje odnosov in komunikacije z informiranjem. Ker je pri tem modelu resnica pomembna, ga lahko opredelimo kot etičnega.

Dvosmerni asimetrični model

Pomemben dogodek za razvoj tega modela je druga svetovna vojna, saj je morala Britanija prepričati ZDA za vstop na stran zaveznic. Tako se je pod vodstvom Edwarda L. Bernaysa v dvajsetih in tridesetih letih 20. stoletja razvil prvi dvosmerni model odnosov z javnostmi. Ta model temelji na družboslovnem raziskovanju, javnomnenjskih raziskavah, pridobivanju povratnih informacij, ki seznanjajo organizacijo z željami in zahtevami javnosti in k njim usmerjajo odnose z javnostmi. Kljub temu, da se ta model iz orientiranosti na pošiljatelja usmeri na naslovnika, pa je še vedno prisotno prepričevanje oziroma enostransko uveljavljanje interesov organizacije. Moč je tako še vedno na strani organizacije, spremeniti se mora javnost.

Dvosmerni simetrični model

Model se razvije v šestdesetih letih 20. stoletja s kulturno revolucijo. S pojavom kritičnih množičnih medijev velike korporacije izgubijo nesporno avtoriteto in se morajo zato začeti pogajati in sprejemati kompromise in ne več le uveljavljati svojega interesa. Govorimo o pojavu družbene odgovornosti korporacij. Raziskav ne uporabljajo več zgolj za prepoznavanje potreb in želja potrošnika z namenom prepričevanja, ampak za razumevanje in komunikacijo z javnostmi. Gre za dialog med korporacijo in javnostmi, pri katerem se ne prilagaja le javnost, ampak tudi korporacija, ki sklepa kompromise in spreminja svoje vedenje. Koristi so tako obojestranske.

Ker pa se pojavijo kritike, ki pravijo, da ta model v praksi ni realen, saj se korporacije vedno trudijo uveljaviti svoje interese in tako delujejo po tretjem modelu, Grunig kasneje razvije še peti model odnosov z javnostmi.

Model mešanih motivov

Grunig (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 52) opredeli ta model kot kombinacijo obeh dvosmernih modelov, asimetričnega in simetričnega. Pravi, da imajo organizacija in javnosti različne, včasih celo nasprotno interese, zato morajo s pogajanjem in kompromisi vsi vpleteni najti skupno točko. Organizacije torej ne obravnava idealistično in tako še najbolje prikaže resnično situacijo v odnosih z javnostmi, ki

služijo enkrat interesom organizacije, drugič interesom okolja, odvisno od potreb in okoliščin.

Medtem ko je četrti model sinonim za odlične odnose z javnostmi, je ta model sinonim za profesionalne odnose. Ker pa organizacije ponavadi ravnajo v smeri maksimizacije profita oziroma se obnašajo ekonomsko racionalno, poskusijo najprej z uporabo tretjega modela (prepričevanje javnosti) in se šele tedaj, ko se ta izkaže za neuspešnega, usmerijo na četrti model (sporazumevanje, sprejemanje kompromisov in prilagajanje).

1. 1. 2 Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

»Odnosi z javnostmi bodo sprejeti kot enakopravna poslovna disciplina, če bodo sami poslovno disciplinirani« (Gačnik v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 129). So namreč dejavnost, ki mora biti v skladu s poslanstvom organizacije v naprej načrtovana, saj lahko le tako doseže želene rezultate. Jefkins (1998: 39) trdi, da bi stvari brez načrtovanja ostale nedokončane in zato bi bilo ob koncu leta zelo težko prikazati rezultate, ki naj bi jih dosegel oddelek za odnose z javnostmi. Delo oddelka, ki se stvari loti neprofesionalno, nenačrtno, je zato nesmiselno.

V literaturi se najpogosteje pojavljata dva modela za načrtovanje odnosov z javnostmi. Prvi in najstarejši je RACE model¹, ki obsega štiri faze:

- Prva faza je **analiza situacije oziroma raziskava**². Namenjena je definiranju problema oziroma kot pravijo Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 148), je raziskava *»zbiranje in razlaganje podatkov po profesionalnih merilih znanstvenega dela«*. Praviloma je namenjena odločanju, lahko pa jo uporabimo tudi za vplivanje na javno mnenje ali izbrane odločevalce.
- Druga je **faza delovanja**³. V tej fazi moramo razviti strateški načrt oziroma program delovanja in opredeliti proračun.

¹ Ime je dobil po angleških začetnicah štirih faz, ki jih vsebuje.

² V angleškem jeziku research.

³ V angleškem jeziku action.

- V tretji fazi, **fazi komuniciranja**⁴, sledi izvedba programa. Tu opravimo vse aktivnosti, ki smo jih načrtovali, z namenom dosega nekega določenega cilja.
- V zadnji fazi, **fazi ovrednotenja**⁵, pa sledi pregled rezultatov, njihovo ovrednotenje in prilagajanje. Glede na dobljene ugotovitve lahko izboljšamo komunikacijo ali celo spremenimo strategijo (Smith 1995:17).

Drugi model planiranja odnosov z javnostmi, pa je Jefkinsov šeststopenjski model (Jefkins 1998: 40). Vsebuje naslednjih šest stopenj:

- **Ocenitev situacije** – Temelji na postavljanju vprašanj, skozi katera odkrijemo dejstva o trenutnem stanju organizacije v nekem okolju. Spoznamo ali je okolje naklonjeno ali sovražno do organizacije, ali okolje organizacijo sprejema ali ima o njej predsodke, zainteresiranost oziroma nezainteresiranost okolja do organizacije, ali okolje organizacijo sploh pozna.
- **Definiranje ciljev** – Pomeni definiranje prioritet, ki jih hoče organizacija z odnosi z javnostmi doseči. *»Kaj naj bi program dosegel? To je seveda osnovno vprašanje, ne le za ocenitev rezultatov, ampak za načrtovanje in izvršitev programa. Je srčika odnosov z javnostmi, zato je razumno, da si cilje, tako dolgoročne kot kratkoročne, zastavimo preden se program sploh začne.«* (Saffir in Tarrant, 1994: 210)
- **Definiranje javnosti** – Določiti je treba katere javnosti lahko učinkovito dosežemo z omejenim proračunom. To je bistvenega pomena za kasnejši izbor medija, saj lahko le tako učinkovito prenesemo pravo sporočilo pravi javnosti. V odnosih z javnostmi imamo lahko opravka z veliko zelo različnimi javnostmi naenkrat.
- **Izbor medijev in tehnik** – Najbolj pogosti mediji, ki jih uporabljamo v namene odnosov z javnostmi so: tisk, audiovizualni mediji, radio, televizija, razstave, tiskani material, sponzorirane knjige, direktna pošta, pogovor, sponzorstvo, glasila, celostna podoba, korporativna identiteta, idr. So torej posrednik, preko katerega organizacija komunicira s svojimi javnostmi.
- **Načrtovanje proračuna** – Proračun mora biti vsaj okvirno določen že od začetka, da lahko potem za določeno fazo načrtujemo aktivnosti, ki ga ne bodo

⁴ V angleškem jeziku communication.

⁵ V angleškem jeziku evaluation.

presegle. Največji del proračuna se v odnosih z javnostmi ponavadi porabi za stroške delovnih ur, poleg tega pa so tu še stroški snemanja, tiskanja, opreme idr.

- **Ovrednotenje rezultatov** – Pomeni merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi glede na cilje, ki smo si jih za določen program zadali. Primerne metode so intervju, anketa, analiziranje medijev idr. Saffir in Tarrant (1994: 219) še dodata, da namen ovrednotenja ni odobritev ali zavrnitev odnosov z javnostmi, ampak njihovo izboljšanje v smislu učinkovitosti, koherentnosti in stroškovne učinkovitosti.

1. 2 KLJUČNA AKTERJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Za vzpostavitev odnosov z javnostmi vedno potrebujemo dva akterja, na eni strani organizacijo in na drugi strani njene javnosti. Šele potem ju povežemo v nek odnos in govorimo o odnosih z javnostmi. Po Huntu in Grunigu (1995: 5) je za vzpostavitev odnosa ključnega pomena komuniciranje, saj lahko organizacije, ki z javnostmi dobro komunicirajo, predvidijo namere javnosti, javnost pa lahko predvidi namere organizacije. Ni nujno, da se oba vedno strinjata, ključno je, da dosežeta razumevanje in kompromis, ki sta osnova za gradnjo nadaljnjih odnosov med njima.

1. 2. 1 Opredelitev pojma organizacija

Pojem organizacija ima več pomenov, zato bom predstavila le tega, ki je potreben za razumevanje odnosov z javnostmi v neki organizaciji, ki jih v diplomskem delu obravnavam.

Organizacija je usklajena enota, ki jo sestavljata vsaj dva človeka, ki delujeta v smeri uresničitve nekega cilja (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994: 5). Je institucija, ki omogoča družbi, da dosega cilje, ki jih ne bi mogla doseči le z individualnimi dejanji posameznikov (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994: 776). Puchan, Pieczka in L'Etang (v Kitchen 1997: 76) organizacijo opredeljujejo kot

skupinski napor z definiranimi cilji, razdeljenimi nalogami in jasno strukturo, medtem ko Vila in Kovač (1997: 18) pojem organizacije razložita bolj podrobno. *»Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, načini sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.«*

Najpomembnejši komponenti vsake organizacije sta njena organizacijska struktura ter organizacijska kultura. Od teh je odvisno tako dogajanje znotraj organizacije, v notranji javnosti, kot njeno delovanje navzven, v zunanji javnosti. Dobra organizacijska struktura in kultura vodita do organizacijske uspešnosti, ki pa je za obstoj katerekoli organizacije neizogibno pomembna.

Organizacijska struktura

Opredeljuje naloge članov in komunikacijo ter odnose med nalogami, saj so ti ključnega pomena za delovanje, usklajenost in možnost nadzora v organizaciji (Antončič in drugi 2002: 284). Gibson, Ivancevich in Donnelly (1994: 498) kot njeno glavno nalogo opisujejo vplivanje na vedenje posameznikov in skupin v smeri učinkovitega doseganja ciljev.

Organizacijska struktura je po Vili in Kovaču (1997: 15) sestavljena iz treh osnovnih elementov: kompleksnosti, formalizacije in centralizacije.

Kompleksnost pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Z njo opišemo vertikalno, horizontalno in mešano diferenciacijo. Horizontalna diferenciacija organizacije je podrobna razdelitev glede na dela in naloge, vertikalno diferenciacijo organizacije imenujemo tudi hierarhično, saj je stopnja na hierarhični lestvici odvisna od stopnje avtoritete delovnega mesta, mešana diferenciacija organizacije pa je lahko oblika horizontalne ali vertikalne, saj so lahko naloge in zaposleni različno razporejeni (Hall 1991: 52–55). Z različno vrsto diferenciacije se definira delitev dela, dobimo število organizacijskih ravni in širino organizacije.

Grafični prikaz kompleksnosti je organizacijska shema oziroma organigram⁶ in kaže, kako so posamezniki in njihove naloge povezani v organizacijo.

S stopnjo formaliziranosti definiramo organizacijsko politiko⁷, organizacijske postopke in procese, ki morajo biti opravljeni, če hočemo doseči nek cilj, in organizacijska pravila, ki jih moramo pri postopkih upoštevati (Vila in Kovač 1997: 15-16). Formaliziranost vključuje natančno opredelitev nalog vsakega zaposlenega in tako omogoča nadzor nad posameznikom.

Stopnja centraliziranosti pa je porazdelitev moči pri planiranju in odločanju znotraj organizacije. Večja ko je centraliziranost, manj ljudi sodeluje pri odločanju in manj je organizacija fleksibilna.

Jasno opredeljena organizacijska struktura je za vsako organizacijo nujna, saj so z njo določene naloge in delovanje zaposlenih, povezave in komunikacijski kanali med posamezniki in oddelki, jasno prikazana hierarhična lestvica oziroma odnosi podrejenosti in nadrejenosti. Delovanje posameznikov je tako povezano v učinkovito celoto, nad katero je možno vršiti nadzor.

Organizacijska kultura

Je značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov, ki se kaže v vedenju, medsebojnem komuniciranju in delovnih odnosih v neki organizaciji (Treven 2001: 78). Je sistem vrednot, prepričanj in norm, ki obstajajo znotraj vsake organizacije in lahko vzpodbujajo ali zavirajo organizacijsko učinkovitost (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994: 776). Zaposlenim pokaže kaj je pomembno in kako se stvarem v neki organizaciji streže (Nickels in Wood 1997: 48).

Ločimo šibke in močne organizacijske kulture. Za močne je značilna dolgoletna zvestoba zaposlenih organizaciji, enoglasnost glede ciljev in namena, kar ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in sprejemanje skupnih vrednot, medtem ko je za šibke značilno pogosto odhajanje zaposlenih (Treven 2001: 83-85), nezaupanje, nepovezanost ter zavračanje ali nezanimanje za skupne vrednote, cilje in namene.

⁶ Organizacijska shema oziroma organigram je grafični prikaz določene organizacije. Je prikaz nalog, delitve nalog, hierarhičnih odnosov in poti avtoritete.

⁷ Organizacijska politika so splošne smernice, ki definirajo meje, znotraj katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve.

Po Luthansu (Treven 2001: 79) so primerno vedenje⁸, norme⁹, prevladujoče vrednote¹⁰, filozofija¹¹, pravila¹² in organizacijska klima¹³ tiste lastnosti, ki pomembno oblikujejo organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je odsev preteklega in sedanjega planiranja, organiziranosti, vodenja in nadzora menedžmenta, zato morajo biti te štiri funkcije v skladu z želeno organizacijsko kulturo. Ker je le-ta zelo stabilna in se zaposleni nagonsko upirajo kakršnimkoli motnjam, jo le težko spreminjamo. Edini način za spremembo so zgornje štiri funkcije, od katerih je najbolj pomembno vodenje, saj lahko vodilni, ki morajo biti sposobni in spoštovani voditelji, z osebnim zgledom in obnašanjem vzpodbudno demonstrirajo, kako naj bi stvari potekale. Le tako lahko organizacija preseže sedanjo in doseže želeno organizacijsko kulturo, ki bo vzpodbujala organizacijsko učinkovitost (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994: 61–65).

Organizacijska uspešnost in učinkovitost

Organizacijska uspešnost označuje neko splošno vrednost korporacije in izhaja iz kvantitativnih in kvalitativnih kriterijev. Med kvantitativne kriterije štejemo na primer produktivnost, ekonomičnost, realizacijo zastavljenih ciljev, med kvalitativne pa fleksibilnost organizacije, imidž na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteto proizvodov in druge. Organizacijska učinkovitost je le del uspešnosti in predstavlja njene merljive količine, na primer produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost. Organizacija s slabimi kazalci učinkovitosti ne more biti uspešna.

Podjetje, ki je dobro organizirano, bo že v naprej opazilo potencialne probleme, se jim skušalo izogniti in tako doseglo večjo splošno uspešnost kot slabo organizirano. Za vse organizacije je zato nujen v prihodnost usmerjen pogled, predvidevanje prihodnjih dogodkov, sistemsko spremljanje gibanj in dogajanj v okolju, kar pa je možno le s sistematičnim delom in jasno definiranimi cilji, ki jih podjetje, če ugotovi, da sedanji niso ustrezni, po potrebi redefinira, spreminja ali celo postavi nove, realnejše in bolj dosegljive. Kot strnita Vila in Kovač (1997: 24):

⁸ Primerno vedenje je sodelovanje članov organizacije, skupen jezik, terminologija in obredi ter spoštovanje do sodelavcev.

⁹ Norme so standardi vedenja, ki vključujejo smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.

¹⁰ Prevladujoče vrednote so vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni.

¹¹ Filozofija organizacije je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.

¹² Pravila so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji.

¹³ Organizacijska klima je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

»Uspešno podjetje skrbi za svojo prihodnost in glede na to definira svoje cilje, s tem da izpelje vse potrebne aktivnosti za njihovo uresničitev.«

1. 2. 2 Opredelitev pojma javnost

Tudi izraz javnost ima več pomenov. Opredelimo jo lahko kot široko, splošno javnost, ki zajema vse, ki so člani neke družbe, te pa potem razdelimo na manjše skupine, ki so pomembne za delovanje organizacije.

Blumer (Grunig in Hunt 1984: 143) loči javnost od množice po stopnji homogenosti. Množico¹⁴ opredeli kot heterogeno, javnost¹⁵ pa kot homogeno, kot eno telo. Pravi, da *»posamezniki ne oblikujejo množice zato, ker bi imeli kaj skupnega, ampak zato, ker so vsi usmerjeni v isti medij ali po naključju živijo v istem mestu ali državi. V nasprotju, pa imajo člani javnosti nekaj skupnega – na njih vpliva isti problem.«*

Dewey (Grunig in Hunt 1984: 145) postavi tri pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da javnost obstaja. Po njegovem je javnost skupina ljudi, ki:

- se sooči z določenim problemom,
- prepozna obstoj problema in
- se organizira, da bi problem rešila.

Iz te definicije Grunig in Hunt (1984: 145) razvijeta shemo aktiviranja javnosti, v kateri opredelita štiri ravni javnosti.

Prva raven predstavlja skupino, ki ne izpolnjuje nobenega od zgornjih pogojev. Imenujeta jo **nejavnost**. Delovanje organizacije za to skupino ni relevantno, saj organizacija nima vpliva na skupino, skupina pa nima vpliva na delovanje organizacije.

Naslednje tri ravni avtorja poimenujeta javnosti. Na drugo skupino že vpliva isti problem, ki ga neka organizacija povzroči, a se ga ti še ne zavedajo. To skupino imenujeta **latentna javnost**.

¹⁴ V angleškem jeziku mass.

¹⁵ V angleškem jeziku public.

Tretja skupina problem že prepozna in se ga zaveda. Govorimo o **pozorni javnosti**.

Ko pa se skupina organizira, se o problemu pogovori in je za njegovo rešitev pripravljena tudi kaj storiti, postane **aktivna oziroma dejavna javnost**.

Napaki, ki ju avtorja omenjata in sta povezani s tem modelom, sta dve. Prva so odnosi z javnostmi z nejavnostjo, saj menita, da organizacija s to skupino nima problema in se zato nanjo ne ozira, druga pa je čakanje, da se javnost aktivira in se iz latentne spremeni v dejavno. V tem primeru se bo javnost o organizaciji informirala prek drugih virov, morda celo izkrivila sliko organizacije, njej pa pri tem sploh ne bo pustila, da predstavi svoj vidik problema. Komunikacija bo tako otežena.

Po Grubanu, Verčiču in Zavrlu (1997: 12) pravimo v odnosih z javnostmi javnost *»tisti skupini ljudi, ki nastane ob kakem spornem vprašanju in ko gre za komuniciranje o možnih poteh njegovega reševanja«*. Za odnose z javnostmi je pomemben tudi izraz deležniki¹⁶, ki predstavlja *»ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno«*. So torej skupine ljudi, ki s svojim delovanjem lahko vplivajo na organizacijo, in tiste, na katere s svojim delovanjem lahko vpliva organizacija. Biti deležnik določene organizacije pomeni z njo deliti skupno usodo bodisi aktivno bodisi pasivno. *»Pojem deležnika opozarja na to, da organizacije za svoje delovanje niso odgovorne le lastnikom – delničarjem, temveč vsem skupinam ljudi – deležnikom, ki so povezani z njimi.«* (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 12)

Jefkins (1998: 56) v svoji definiciji uporablja množinsko obliko samostalnika javnost in pravi, da so javnosti *»tiste skupine ljudi, notranje in zunanje, s katerimi organizacija komunicira«*. Z množinsko obliko želi poudariti, da aktivnosti odnosov z javnostmi niso usmerjene na 'splošno javnost', ampak na skrbno izbrane skupine ljudi, ki jih izluščimo iz velike splošne javnosti.

¹⁶ Pojem deležnik, v angleškem jeziku stakeholder, izhaja iz besede delničar, v angleškem jeziku stockholder. Osnova ostane ista – imetnik, v angleškem jeziku holder, spremeni se samo koren besede – delničarji imajo v podjetju delnice, deležniki pa nek delež ali interes.

Pravi, da ima vsaka organizacija svoje posebne javnosti, s katerimi mora komunicirati tako navznoter kot navzven. Opredele deset osnovnih javnosti, iz katerih lahko izhajajo še druge:

- skupnost, ki je odvisna od tipa organizacije,
- potencialni zaposleni,
- zaposleni,
- dobavitelji,
- finančne javnosti,
- distributerji,
- potrošniki in porabniki,
- mnenjski voditelji,
- sindikati,
- mediji.

Jefkins (1998: 60) pravi, da je izbor javnosti za organizacijo nujen, saj lahko le tako identificiramo vse skupine ljudi, ki so pomembne za program za odnose z javnostmi, ustvarimo prioritete na področju proračuna in virov, izberemo medije in tehnike ter pripravimo sporočilo, ki bo za določeno javnost sprejemljivo in učinkovito. V nasprotnem primeru, če svojih javnosti organizacija ne opredeli, svojega časa in sredstev ne porabi učinkovito, ne doseže ciljev in s tem povzroči nezadovoljstvo tako na strani javnosti kot menedžmenta.

1. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJI

»Tako kot druge dejavnosti, organizacije izvajajo odnose z javnostmi deloma same, delno pa jih kupujejo na trgu« (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 29). Organizacije lahko razdelimo na tiste, ki imajo za to stroko svoj notranji oddelek, na tiste, ki za to najemajo zunanje sodelavce oziroma strokovnjake, ki se ukvarjajo samo s tem področjem, in na tiste, ki kombinirajo ti dve možnosti. Razmejitev postavi Jefkins (1998: 18), ki pravi, da se potreba po notranjem oddelku za odnose z javnostmi v neki organizaciji pojavi s povečevanjem količine dela na tem področju, kar je ravno nasprotno oglaševanju, za katerega je notranji oddelek smiseln, dokler organizacija za to ne porabi veliko sredstev. Seveda pa ima vsaka

od možnosti, tako lastne kot najete moči, svoje dobre in slabe lastnosti, zato je mnogokrat najboljša kombinacija obeh, ki se po besedah Cutlipa, Centra in Brooma (1999: 94) tudi čedalje bolj uveljavlja in stopa v uporabo.

1. 3. 1 Notranji oddelek za odnose z javnostmi

Po Cutlipu, Centru in Broomu (1999: 69) je to najbolj razširjena struktura za zadovoljitev organizacijskih potreb po odnosih z javnostmi. Tako, kot so različne organizacije, so različni tudi oddelki za odnose z javnostmi znotraj njih. Razlikujejo se tako po velikosti in vlogi kot po postavitvi v organizacijsko strukturo. Oddelek za odnose z javnostmi je lahko sestavljen iz ene same osebe, lahko pa jih zaposluje celo 500 ali več, lahko je lociran na sedežu organizacije ali na ostalih poslovalnicah, lahko je neodvisen, nadrejen ali podrejen tržnemu oddelku, lahko sta enakovredna. Cutlip, Center in Broom (1999: 70-72) opišejo naslednje prednosti in slabosti notranjega oddelka za odnose z javnostmi:

- Prednosti notranjega oddelka za odnose z javnostmi

Največja prednost notranjega oddelka pred najetimi močmi je dejanska prisotnost v organizaciji oziroma biti del kolektiva. Stalen kontakt med oddelkom za odnose z javnostmi in upravo je pravilo in ne izjema, saj lahko le skupaj zagotovita zaupanje in podporo vseh v organizaciji.

Naslednja prednost je poznavanje organizacije. Le notranji sodelavci lahko poznajo odnose med posamezniki in oddelki in se zavedajo prikritega vpliva in interne politike. Poznajo zaposlene in jih lahko zato vključijo v njim primerne dejavnosti.

Tretja prednost je ekonomičnost, saj se ob stalni potrebi po odnosih z javnostmi z ustanovitvijo notranjega oddelka, stroški zmanjšajo, kar je posledica tega, da notranji sodelavci že imajo potrebna znanja o organizaciji, dostop do informacij in njihovo razumevanje. Učinkovitost tako vodi do stroškovne učinkovitosti.

Zadnja prednost, ki jo avtorji opisujejo, je stalna prisotnost zaposlenih v oddelku za odnose z javnostmi. Če se pojavijo težave, lahko uprava takoj skliče sestanek, na katerem so prisotni tudi ti, ki poznajo ozadje, razumejo

nevarnost napačnega razumevanja novic in poznajo odnose z mediji in ostalimi ključnimi akterji. Poleg tega pa pomeni to tudi prisotnost oddelka za vse ostale oddelke, ki potrebujejo posvet glede kakšne delikatne zadeve.

- Slabosti notranjega oddelka za odnose z javnostmi

Največja slabost notranjega oddelka za odnose z javnostmi je izguba objektivnosti, ki se zgodi počasi in nehote. Spoznanja in informacije o osebah in dogajanju lahko vplivajo na oblikovanje njihovega subjektivnega mnenja, kar pomeni, da pri svojih odločitvah in nasvetih niso več nepristranski. Postanejo lahko del problema.

Naslednja slabost je nadrejenost in podrejenost. Po eni strani so zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi 'timski igralci', ki pomagajo drugim, po drugi strani pa so usmerjeni k ciljem, planu in strategiji, ki jih določa uprava. Tako so razpeti med oddelki, ki so po organizacijski hierarhiji nižje od odnosov z javnostmi in med upravo.

Še ena slabost notranjega oddelka so nejasno opredeljene naloge in vloge zaposlenih v tem oddelku, kar lahko vodi v slabše opravljeno delo. Nadrejeni svojim zaposlenim v oddelku za odnose z javnostmi nalagajo naloge, ki bi jih moral opraviti kdo drug, zato lahko zaradi tega trpi delo oddelka.

1. 3. 1. 1 Umestitev oddelka za odnose z javnostmi v organizacijsko strukturo

Mesto oddelka v organizacijski hierarhiji se razlikuje od organizacije do organizacije. Vodja odnosov z javnostmi ima lahko naziv direktorja ali njegovega pomočnika oziroma člana uprave ali pa je lahko le eden izmed mnogih uslužbencev na srednjem nivoju (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 22-28).

- Oddelek odnosov z javnostmi kot samostojen oddelek

Ašanin Gole (v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 52) trdi, da je tuja in slovenska praksa pokazala, »da je najboljša umestitev takšna, da je služba za odnose z javnostmi samostojna organizacijska enota, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja in vodenja odnosov z različnimi javnostmi –

komunikacijskega managementa torej - in je neposredno podrejena le najvišjemu vodstvu». V nadaljevanju še doda: »Zato je stalen neposreden odnos z vodstvom, najbolje s predsednikom uprave, nujen in neobhoden«. Oddelek je tako enakovreden vsem drugim oddelkom v organizaciji in se deli naprej na posamezna področja dela, kot so odnosi z mediji, odnosi z notranjimi javnostmi idr. Taka oblika omogoča osredotočanje oddelka na njegovo pravo poslanstvo in je najbolj značilna za visoko razvite in visoko uspešne organizacije.

- Združen oddelek odnosov z javnostmi in trženja

Združitev obeh oddelkov ima lahko različne razloge: pomanjkanje zadostnega števila ljudi ali denarja za dve samostojni službi, nerazumevanje različnosti v nalogah odnosov z javnostmi in trženja¹⁷ ali pa je rešitev le začasna. Vzrok za združitev je lahko tudi prepričanje, da se vse komunikacijske dejavnosti združijo v enem oddelku, kar se v zadnjem času poimenuje 'korporativno komuniciranje', 'integrirano korporativno komuniciranje' in 'integrirano trženjsko komuniciranje'. Takšna oblika je v Sloveniji še dokaj pogosta, medtem ko jo v ZDA ali Zahodni Evropi srečamo redkeje.

- Oddelek za odnose z javnostmi nadrejen oddelku trženja

Takšna organiziranost je posledica prepričanja, da je trg le ena izmed deležniških skupin oziroma javnosti, ki so za organizacijo pomembne. V Sloveniji je taka organiziranost v nasprotju s prejšnjo redka, medtem ko jo v ZDA in Zahodni Evropi srečamo pogosteje. Predvsem je značilna za neprofitno storitveno dejavnost, včasih pa jo najdemo tudi v profitnih organizacijah.

- Oddelek trženja nadrejen oddelku za odnose z javnostmi

»Tovrstna organiziranost je pogosto posledica nepoznavanja smisla organiziranega delovanja na področju odnosov z javnostmi in zamenjavanja

¹⁷ Na **upravljalški ravni** se v odnosih z javnostmi načrtuje komuniciranje z javnostmi, medtem ko se v trženju načrtuje komuniciranje s tržišči oziroma trgi. Organizacija mora trg identificirati ali ga ustvariti in ga potem izkoriščati, javnosti pa se ustvarjajo same in se v primeru nezadovoljstva spravijo na organizacijo. Trženje tako komunicira z relativno pasivnimi tržišči, medtem ko morajo odnosi z javnostmi komunicirati z živahnimi in velikokrat antagonističnimi javnostmi. Na **tehnični ravni** pa za vsako od ved obstajajo različne tehnike komuniciranja, ki služijo le kot podpora drugi vedi, ne moremo pa jih metati v isti koš (Hunt in Grunig 1995: 7).

teh s komuniciranjem (ki je eno izmed orodij odnosov z javnostmi)¹⁸. Organizacija, ki ne loči tržnih od siceršnjih odnosov z okoljem, je samomorilska.» (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 25)

Notranje je lahko oddelek za odnose z javnostmi organiziran na dva načina: po programih (npr. vodja odnosov z notranjimi javnostmi, vodja vladnih in javnih odnosov, vodja odnosov z mediji, vodja odnosov s potrošniki idr.) ali po orodjih (raziskovalec, fotograf, tekstopisec, organizator dogodkov, oblikovalec, urednik celostne podobe idr.).

Seveda pa je ključnega pomena tudi sodelovanje oddelka za odnose z javnostmi z drugimi oddelki znotraj organizacije. Kot zatrjujeta Saffir in Tarrant (1994: 211) mora oddelek za odnose z javnostmi harmonično sodelovati z drugimi pomembnimi oddelki, saj so v nasprotnem primeru vsi napori zaman.

1. 3. 2 Najete moči

Tudi agencije za odnose z javnostmi se razlikujejo tako po velikosti, saj lahko štejejo več sto ali celo tisoč zaposlenih, kot po ponudbi storitev. Delujejo lahko na eni sami lokaciji ali pa internacionalno, kar pomeni, da imajo svoje podružnice ali pogodbene sodelavce razpršene v več državah in kontinentih. Tako lahko agencija za odnose z javnostmi svoji stranki na področju komunikacije in svetovanja služi v različnih kulturah oziroma obvlada celotno globalno vas, kot lahko poimenujemo svet. Razlike opazimo tudi na področju specializacije. Agencija lahko upravlja z vsemi tehnikami odnosov z javnostmi, lahko pa je specializirana posebej za določeno področje (na primer: odnosi z državnimi institucijami, odnosi z mediji, odnosi s finančnimi javnostmi idr.). Specializacija omogoča boljši in natančnejši pregled nad situacijo nekega področja, s tem boljšo informiranost o njem in končno tudi boljše odnose s to specifično javnostjo.

¹⁸ Nekaj **orodij odnosov z javnostmi**: adrema, analiza notranjih javnosti, analiza zakonodajnega postopka, avtorski prispevek, bilten, celostna (grafična) podoba, časopis za zaposlene, dan odprtih vrat, darila, kosila, donatorstvo, elektronska pošta, fotografija, govornica, javni nastopi, letak, letno poročilo, medijski dogodek, direktna pošta, novinarska konferenca, odprti telefon, oglas, pismo, poročilo, spletna stran, projekt, proračun, razstava, sejem, sestanek, sponzorstvo, sporočilo za medije, študija primera, telefon, vabilo, zastava, zemljevid deležnikov, idr. (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 137-151).

Burger (Cutlip, Center in Broom 1999: 87) navaja šest razlogov za sodelovanje organizacije z zunanjo agencijo za odnose z javnostmi:

1. Uprava ni programa za odnose z javnostmi načrtovala v naprej, poleg tega na tem področju nima izkušenj.
2. Sedež organizacije je lociran daleč od finančnega in komunikacijskega centra.
3. Organizacija ima veliko časovno omejenih poslov.
4. Agencija lahko zagotovi delo izkušenih in kreativnih strokovnjakov, ki si jih organizacija v obliki lastnih moči ne bi mogla privoščiti.
5. Organizacija kljub svojemu notranjemu oddelku za odnose z javnostmi potrebuje občasno visoko specializirano pomoč, ki si je ne more privoščiti in je ne rabi stalno.
6. Bistvene postavke organizacijske politike potrebujejo neodvisno mnenje zunanjega sodelavca.

Sodelovanje med organizacijo in agencijo za odnose z javnostmi mora temeljiti na zaupanju in spoštovanju, saj lahko le tako dosežemo zastavljeni cilj. Seveda pa ima tudi najem zunanjih moči za opravljanje odnosov z javnostmi tako svoje dobre kot slabe strani (Cutlip, Center in Broom 1999: 89-94).

- Prednosti najema zunanje svetovalne agencije

Raziskave kažejo, da se svetovanje zunanje agencije vse bolj uporablja v vseh vrstah organizacij. Njihove največje prednosti so: posedovanje veliko talentov in sposobnosti, ki jih zaposleni v notranjem oddelku ne obvladajo, objektivnost, saj niso obremenjeni z notranjo politiko organizacije, veliko preteklih izkušenj, geografska širina njihovih akcij in zmožnost izobraziti in okrepiti zaposlene v organizaciji. Agencije z veliko zaposlenimi kot največjo prednost poudarjajo fleksibilnost, saj imajo strokovno izobražene sodelavce z različnih področij, ki so svoje znanje pridobili tako z izobraževanjem kot skozi bogate pretekle izkušnje. Še ena pomembna prednost najema agencije za odnose z javnostmi je ugled njenih svetovalcev, saj lahko oni na svojem področju dosežejo rezultate, ki jih notranji oddelek ne bi mogel.

- Slabosti najema zunanje svetovalne agencije

Najeta agencija se pogosto sreča z nesprejemanjem in zavračanjem s strani notranjega oddelka, saj se ta počuti ogroženega in nepomembnega in zato zavrača zunanji nasvet. Problem so lahko tudi stroški najema agencije¹⁹, grožnja starim in ustaljenim načinom dela, nepredvidljivi konflikti med zaposlenimi in njihovimi prepričanji, nekateri izpostavljajo še pomanjkljivo razumevanje odnosov z javnostmi s strani organizacije in nedosegljivost organizacijskih odločevalcev, ko je treba dati neko odločitev.

1. 4 NALOGE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Hunt in Grunig (1995: 7) pravita, da so javnosti, s katerimi se srečuje organizacija, zelo različne, pogosto so njihovi interesi celo nasprotni. Naloga oddelka za odnose z javnostmi zato ne more biti le odzivanje na njihova dejanja, ampak *»skušajo tudi napovedati, s kakšnimi javnostmi – na primer uslužbenci, skupnostmi ali varstveniki okolja – bo organizacija imela opraviti v prihodnje, oziroma kakšne javnosti – na primer člani zakonodajnih teles, delničarji in donatorji – bi utegnile podpreti poslanstvo organizacije, tako da bi z obojimi navezala dobre odnose, še preden pride do problema ali preden bi bila potrebna podpora.«*

Ašanin Gole (v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 48) trdi, da *»naloga odnosov z javnostmi ni povečanje profita, temveč varovanje organizacije pred povišanimi stroški, ki bi jih imela, če ne bi ustvarjala kakovostnih odnosov z okoljem, ter omejevanje ali spreminjanje stroškov tako, da se poveča sposobnost organizacije, da izpolni svoje poslanstvo.«*

Svetovalec za odnose z javnostmi mora biti strokovnjak, ki se ukvarja z vodenjem in upravljanjem komunikacij z vsemi javnostmi, ki vplivajo na delovanje

¹⁹ Stroški so sestavljeni iz štirih elementov: stroški zaposlenih, ki delajo za neko organizacijo, čas in nadzor vodilnih, celotni stroški in razumen dobiček za opravljeno delo, ki temelji na odzivu trga. Obračunavajo se na tri načine: mesečno predplačilo, ki pokrije določeno število ur in storitev, minimalno predplačilo in mesečno obračunavanje za dejansko porabljen čas zaposlenih v agenciji, ki delajo za neko organizacijo, jasna urna tarifa, ki ponavadi temelji na izkušnjah in strokovnem znanju. Za specifične projekte se obračunava stroške na podlagi porabljenega časa ali pa je plačilo fiksno dogovorjeno in pokrije celoten projekt.

organizacije in na katere vpliva organizacija. Obojestransko korist lahko dosežemo le s stalnim iskanjem skladnosti med obema akterjema, to pa zahteva od svetovalca za odnose z javnostmi obširno in raznoliko delo. Odnosi z javnostmi tako niso več le obrtno-tehnična dejavnost ali svetovanje menedžmentu, ampak vse bolj sestavni del vrhnjega menedžmenta, kar dokazuje obširen seznam uporabljenih vsebin. Sem sodijo svetovanje, raziskovanje javnega mnenja, stališč in pričakovanj, analiziranje prihodnjih trendov in predvidevanje njihovih posledic, preprečevanje konfliktov, oblikovanje dvosmerne komunikacije, ki temelji na resnični in popolni informaciji, pospeševanje družbene odgovornosti, usklajevanje zasebnega in javnega interesa, pospeševanje naklonjenosti med zaposlenimi, dobavitelji in strankami, izboljševanje notranjih odnosov, pridobivanje dobrega osebja in zmanjševanje fluktuacije kadrov in nenazadnje tudi promocija proizvodov, izdelkov in storitev ter projekcija organizacijske identitete (Ašanin Gole v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 48).

Svetovalec za odnose z javnostmi mora biti, glede na obširen opis vsebin njegovega dela, večni raziskovalec in analitik, strateg in načrtovalec, svetovalec menedžmentu in hkrati izvajalec komunikacijskih aktivnosti. Med tipične naloge njegovega dela spadajo: svetovanje menedžmentu organizacije s področja organizacijskega komuniciranja, izdelava analiz komunikacijskega stanja, izvajanje zahtevnejših analiz klipinga, pripravljane osnov za raziskave, ankete in sondaže javnega mnenja, njihovo naročanje ter analiza, snovanje komunikacijskih strategij do različnih ciljnih javnosti, pripravljane, načrtovanje in izvajanje komunikacijskih programov, akcij in kampanj, komuniciranje s ciljnim javnostmi, načrtovanje, organizacija in izvajanje tehnik v odnosih z javnostmi, organizacija publiciranja in tiska ter urejanje in redakcija publikacij, ovrednotenje in merjenje rezultatov dela odnosov z javnostmi in posameznih komunikacijskih programov ter naročanje zunanjih evaluacij in druga strokovna opravila po naročilu vodje sektorja oziroma direktorja (Ašanin Gole v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 49-51).

Z dobrim delom in izpolnjevanjem svojih nalog lahko oddelek za odnose z javnostmi doseže mnoge učinke. Trije najpomembnejši, ki jih navaja isti avtor so:

- doseganje komunikacijskih ciljev (izobraževanje, medsebojno razumevanje, vpliv na stališča ali vedenje),
- povečana splošna organizacijska učinkovitost v okolju (zaradi upravljanja konfliktov in s tem nižjih stroškov) in
- večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki ga opravljajo in v organizaciji, v kateri delajo.

Organizacije potrebujejo središčno vlogo komunikatorja, ki mora organizacijske perspektive združevati in osmišljati organizacijo kot celoto, da bo razumljiva vsem v organizaciji in deležniškim skupinam ter javnostim zunaj nje. *»Zato oddelku za odnose z javnostmi v organizaciji pripada mesto, ki se mu v jeziku teorije mrež reče zvezda«* (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 27). Avtorji še dodajajo, da so organizacije namreč *»zbiri ljudi, ki jih mora za uspešno poslovanje združevati še kaj več kot le 'hoja v službo'«*. (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 27)

»Dobri odnosi z javnostmi pripomorejo k temu, da vsi zaposleni v besedah in dejanjih zagovarjajo javno podobo organizacije« (Saffir in Tarrant 1994: 217). Uresničitev tega je možna samo s povezavo med vsemi oddelki v organizaciji z oddelkom za odnose z javnostmi, ki pa je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu. Le tako lahko ustvarimo potrebno zadovoljstvo znotraj organizacije in s tem večjo učinkovitost in uspešnost organizacije, ki bo odlično delovala tudi v javnosti.

1. 5 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Organizacija je odgovorna vsem javnostim, ki so povezane z njenim delovanjem. Svoje javnosti mora najprej identificirati, potem pa, da bi ustvarila zase in za javnost ugodne odnose, svoj način komuniciranja prilagajati vsaki od teh javnosti posebej, saj lahko le tako doseže želene učinke na vseh področjih delovanja. Zato mora organizacija oblikovati programe odnosov z javnostmi, ki usmerjajo graditev odnosov z za organizacijo najpomembnejšimi javnostmi oziroma deležniki. Vsak

program ima svoje metode oziroma tehnike²⁰, ki na različne načine, pri različnih javnostih, vzpostavijo komunikacijo, razumevanje in kompromis.

Odnosi z notranjimi javnostmi

Po besedah Požarjeve (v Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 179-182) so zaposleni ključni dejavnik in konkurenčna prednost podjetja in kot taki najboljši nosilci dobrega imena podjetja, ki pa morajo biti za to motivirani, ustvarjalni, pripadni, produktivni, inovativni, informativni in ponosni na svoje podjetje. Zato je ključna naloga komuniciranja, poleg podpore organizacijskih ciljev, politike in programa podjetja, tudi zadovoljitev potreb in želja zaposlenih, ki pa se, glede na interese, informacijske potrebe in želje, delijo na mnogo različnih javnosti. Komunikacija z vsemi temi internimi javnostmi je torej primarna naloga vodstva podjetja, saj mora vsak zaposleni videti svoj prispevek pri uresničevanju vizije in ciljev podjetja. Za odlične odnose z notranjimi javnostmi je nujno potrebna dvosmernost komuniciranja oziroma pretoka informacij med vodstvom in zaposlenimi. Na ta način ne le da motiviramo zaposlene, ustvarjamo organizacijsko kulturo in 'dobro ime' podjetja, gradimo vizijo, strategijo in zaupanje, ampak hkrati tudi uresničujemo cilje, povečujemo produktivnost, kakovost in poslovnost organizacije.

Odnosi z mediji

Dobro podobo v javnosti, ki si jo v sodobnem poslovnem svetu prizadevajo doseči vsa podjetja, dosežejo le tisti, ki z mediji kot glasniki javnosti odgovorno, načrtovano in dejavno gradijo odnose vzajemne koristi. To pomeni, da vzpostavljeni odnosi izrazito prispevajo k zadovoljevanju informacijskih potreb uredništev oziroma novinarjev na eni strani in k utrjevanju ugleda podjetja v javnosti na drugi strani. Komunikacija z mediji mora biti odprta in dvosmerna (Rijavec v Gruban, Verčič in Zavrl: 1998: 189).

Odnosi s potrošniki

Organizacije danes ne ponujajo več le izdelkov in storitev, ampak morajo za zadovoljevanje potrošnikovih potreb ustvariti poseben odnos. To pomeni, da

²⁰ Nekaj tehnik odnosov z javnostmi: fotografije, ilustracije, bilteni, revije, prospekti, direktna pošta, govori, televizija, radio, razstave, letna poročila, oglasi,...

morajo spoznati potrošnikovo razmišljanje in potrebe in mu na najbolj primeren način ponuditi njihovo zadovoljitev. Za odlične odnose s potrošniki je nujno sodelovanje oddelka za odnose z javnostmi z oddelkom trženja (White in Mazur 1995: 217–218).

Odnosi s finančnimi javnostmi

»Odnosi s finančnimi javnostmi so upravljanje komunikacij med organizacijo, z delnicami katere se trguje na borzi, in njenimi finančnimi javnostmi« (Middleton v Theaker 2001: 160). Finančne javnosti se po Grubanu, Verčiču in Zavrlu (1997: 103) delijo na pet skupin: sedanji in morebitni prihodnji vlagatelji, analitiki gibanj na finančnih trgih, finančne skupnosti oziroma institucije, finančni mediji in regulatorji. Informiranje finančnih javnosti je urejeno z zakonskimi predpisi, ki določajo ustrezno posredovanje informacij tako v vsebinskem kot v časovnem smislu.

Odnosi z vladnimi institucijami

»Upravljanje vladnih in javnih odnosov je vplivanje na politiko oblikovanja organizacijskega okolja« (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 107). Oblast lahko z zakoni in uredbami v veliki meri vpliva na delovanje organizacije, zato je za organizacijo nujno, da se ukvarja z raziskavami in predvidevanji morebitnih zapletov na tem področju in poskuša vplivati na ugodno oblikovanje političnega okolja v katerem deluje.

Odnosi z lokalno skupnostjo

»Dobri odnosi z lokalno skupnostjo so ključnega pomena za nemoteno delovanje katerekoli organizacije« (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 110). Organizacija se mora zavedati, da s svojim delovanjem vpliva na okolje in se o teh vplivih sporazumeti z lokalno skupnostjo, ki v tem okolju živi. Organizacije naj bi zato delovale družbeno odgovorno, kar pomeni, da morajo poskrbeti za sredstva in ljudi, ki so jim zaupani, za njihovo naravno življenjsko okolje in končno tudi za vse organizacijske deležnike in javnosti. Organizacije morajo odgovarjati za vse posledice svojih dejanj (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 110–112).

1. 6 NAČELA ODLIČNOSTI V ODNOSIH Z JAVNOSTMI

Odlični odnosi z javnostmi lahko prispevajo k večji uspešnosti organizacije, a le pod pogojem, da je oddelek za odnose z javnostmi pravilno zasnovan. Številne raziskave odnosov z javnostmi so pokazale, da obstajajo značilnosti, ki so skupne vsem odlično organiziranim oddelkom za odnose z javnostmi. V nadaljevanju bom predstavila 10 značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ki jih kot take opredeljujejo Grunig, Grunig in Verčič (1998: 716-718) in na podlagi teh v enem od naslednjih poglavij ovrednotila odnose z javnostmi v slovenskih zavarovalnicah.

Strateški menedžment

Organizacija mora komunicirati strateško, saj lahko le tako razvija programe komuniciranja tako z notranjimi kot zunanji javnostmi, ki zanjo predstavljajo največje grožnje in hkrati priložnosti. Graditev dobrih odnosov z vsemi strateškimi javnostmi pomaga organizaciji pri doseganju njenih ciljev.

Ločenost funkcije odnosov z javnostmi od drugih funkcij upravljanja in vodenja

Funkcija odnosov z javnostmi mora biti ločena od vseh funkcij, ki so za organizacijo prav tako bistvenega pomena, hkrati pa se njihova moč izgubi ob podreditve ene od njih. V primeru, da so odnosi z javnostmi podrejeni kateri izmed ostalih funkcij upravljanja in vodenja, kot so na primer trženje, finance, kadrovska ali katera druga služba, oddelek za odnose z javnostmi ne more graditi odnosov z vsemi deležniki, ampak samo z eno javnostjo.

Neposredno poročanje najvišjemu vodstvu

Oddelek za odnose z javnostmi mora biti pozicioniran tako, da je oseba, ki je za to področje odgovorna, del prevladujoče vodstvene skupine ali pa ima do nje lahek dostop.

Samostojen ali integriran oddelek

Vse funkcije odnosov z javnostmi morajo biti integrirane v en sam oddelek, saj je le tako možno dosegati vse strateške javnosti in jih strateško tudi upravljati. Funkcije oddelka torej ne smejo biti podrejene drugim oddelkom.

Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi

Oddelek za odnose z javnosti ne sme biti le tiskovni predstavnik ali javni informator. Strateško oblikovan oddelek z raziskavami neprestano išče skupno interesno področje med organizacijo in deležniki in s komunikacijo izboljšuje razumevanje s strateškimi javnostmi. Odlični oddelki za odnose z javnostmi uporabljajo poleg tega modela tudi model mešanih motivov, ki s pogajanji in kompromisi najde skupno točko med organizacijo in javnostjo.

Menedžerska vloga vodij odnosov z javnostmi

Odličen oddelek za odnose z javnostmi vsebuje vsaj enega komunikacijskega menedžerja, ki strateško načrtuje in vodi programe v oddelku ter komunikacijske tehnike, ki izvajajo tehnične storitve.

Potencial za odlične odnose z javnostmi

Odličen oddelek za odnose z javnosti ima zaposlene strokovnjake ali izkušene praktike, ki na osnovi izkušenj, samostojnega študija, dopolnilnega izobraževanja ali univerzitetne izobrazbe obvladajo znanja s področja odnosov z javnostmi.

Svetovni nazor ali shema odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi morajo biti po nazoru najvišjega vodstva modelsko dvosmerno simetrični in po vlogi bolj menedžerska kot tehnična funkcija. Prav tako mora biti tudi izvajanje odnosov z javnostmi.

Enake možnosti za moške in ženske

Odlično zasnovan oddelek za odnose z javnostmi daje enake možnosti obema spoloma, kar pomeni, da tudi ženskam daje možnost, da postanejo menedžerke.

Pogoji za odlične odnose z javnostmi

Pogoji za odlične odnose z javnostmi so decentraliziran način odločanja opredeljen z decentraliziranimi strukturami, ki dajejo tudi zaposlenim možnost avtonomije in odločanja, participativni sistemi simetrične interne komunikacije in najpomembnejši - močna kultura organizacije, ki ji vladata participativnost in porazdeljena moč.

Odlični odnosi z javnostmi prispevajo k večji uspešnosti organizacije večinoma zato, ker *»so posamezni komunikacijski programi, kot so odnosi z mediji, odnosi z lokalno skupnostjo, javne zadeve ali odnosi z zaposlenimi, strateško upravljani in vodeni ter dosegajo cilje, kot so povečanje védenja ali razumevanja, spremembo v odnosu ali védenju ali pa spremembe v kazalcih odnosov«* (Grunig, Grunig in Verčič 1998: 718). Učinkoviti komunikacijski programi s strateškimi notranjimi in zunanjimi javnostmi vodijo v stabilne in kakovostne odnose, ki dvigujejo uspešnost organizacije tako z materialnega oziroma stroškovnega vidika kot nematerialnega vidika, ki na primer pomeni povečanje zadovoljstva njenih javnosti.

2. ZAVAROVALNIŠTVO

To poglavje je namenjeno predstavitvi zavarovalne dejavnosti, opisu zavarovalne organizacije in zavarovalništva kot storitvene dejavnosti. V njem bom opredelila v čem se zavarovalništvo razlikuje od drugih storitvenih dejavnosti, zakaj zavarovalna storitev zahteva drugačno obravnavanje ter pomen odnosov z javnostmi v storitveni dejavnosti in podrobneje v zavarovalništvu.

Zavarovalništvo delimo na dve veji: socialno in individualno. Socialno zavarovanje je namenjeno varovanju življenjske ravni ljudi, je prisilno, nepridobitno in podrejeno socialni politiki, zato po Bonclju (1983: 18) socialno zavarovalništvo ni posebna gospodarska panoga. Standardi pri socialnem zavarovanju so kolektivni, kar pomeni, da ni predmet zavarovanja posameznik, ampak neka družbena skupina.

Individualno zavarovalništvo, na katerega se bom v svojem diplomskem delu osredotočila, pojmuje kot posebno narodnogospodarsko panogo. Je namreč poslovno, komercialno izvajanje zavarovanja, ki neposredno varuje posameznika in tako skuša zadovoljiti njegovo konkretno potrebo po gospodarski varnosti. Posameznika lahko varuje po zanj veljavnih individualnih standardih (Boncelj 1983: 14). V svojem diplomskem delu sem zavarovalništvo omejila na njegovo individualno vejo in odnose z javnostmi znotraj nje, zato se bo naziv zavarovalništvo v nadaljevanju nanašal le na njegov individualni del.

»Korenine zavarovalništva segajo več tisoč leta nazaj v preteklost, sodobno zavarovanje pa je resnično zacvetelo šele v zadnjih dveh stoletjih« (Pavliha 2000: 41). Majhne kavarniške zavarovalnice so nadomestili veliki zavarovalni koncerni, ki so povzročili, da je zavarovanje prodrlo skoraj v vsako poro našega življenja in ima zato velik gospodarski pomen. *»Zavarovalništvo je v sodobnem svetu pomembna gospodarska dejavnost za zagotavljanje socialne, zdravstvene, ekonomske, gospodarske in drugih oblik varnosti«* (Žnidarič 2004: 103). Je del nacionalnega gospodarstva, ki pomembno prispeva k občemu družbenemu razvoju.

Zavarovalništvo je celotnost zavarovalnic nekega narodnega gospodarstva. Je sklenjena celota oziroma narodnogospodarski organizacijski sistem, ki pa je

notranje razčlenjen na manjše enote, zavarovalnice, ki so temeljne izvrševalke zavarovalnih poslov.

2. 1 ZAVAROVALNA ORGANIZACIJA

Zavarovalno organizacijo lahko opredelimo kot institucijo ali organizacijo, ki se ukvarja z zavarovalnimi in drugimi neposredno povezanimi posli²¹ (Žnidarič 2004: 55). Je samostojna organizacija, katere temeljna gospodarska dejavnost je zavarovanje in jo imenujemo tudi zavarovalnica.

Zavarovalnica je lahko organizirana le kot delniška družba, kar pomeni, da je premoženje družbe ločeno od zasebnega premoženja delničarjev. Zavarovalna delniška družba mora od Agencije za zavarovalni nadzor pridobiti dovoljenje za opravljane zavarovalnih poslov, pri čemer se uporabljajo določbe zakona o gospodarskih družbah in zakon o zavarovalništvu (Pavliha 2000: 87).

Zavarovalnice običajno poslujejo prek centrale in podružnic, ki so krajevno ločene od sedeža družbe. Podružnice niso pravne osebe in smejo opravljati le posle, ki jih lahko opravlja družba (Pavliha 2000: 86).

2. 2 ZAVAROVALNIŠTO – STORITVENA DEJAVNOST

Zavarovalništvo uvrščamo med storitvene oziroma neproizvodne dejavnosti, terciarni sektor, saj tvorijo zavarovalni trg ponudba, povpraševanje in zavarovalne storitve.

Jedro zavarovalništva so torej storitve, za katere obstaja mnogo definicij. Grönroos (Kasper, Helsdingen in Vries 1999: 8) jih opiše kot *»aktivnost ali skupek aktivnosti, ki so bolj ali manj neotipljive narave in se ponavadi, a ne nujno, vršijo z interakcijami med potrošniki in zaposlenimi in/ali fizičnimi dobrinami in/ali sistemi*

²¹ Po zakonu o zavarovalništvu so zavarovalni posli sklepanje in izvrševanje pogodb o premoženjskem in življenjskem zavarovanju ali pozavarovanju, razen obveznih socialnih zavarovanj.

ponudnika storitev, ki so namenjeni rešitvi potrošnikovih težav«. Kotler (Kasper, Helsdingen in Vries 1999: 9) pravi, da so storitve »dejanje ali delovanje, ki ga lahko ena stran ponudi drugi, vendar pa je to neotipljivo in ni rezultat posedovanja nečesa. *Produkcija storitve je ali pa tudi ni vezana na fizični izdelek*«. Definicija, ki jo podata Zeithamlova in Bitnerjeva (Kasper, Helsdingen in Vries 1999: 9) pravi, »z najenostavnejšimi besedami so storitve dejanja, procesi in delovanja«.

Storitve se torej v mnogih vidikih ločijo od izdelkov. Najbolj očitna razlika med njimi je procesnost, ki jo zelo ilustrativno opiše Mc Luhan (Snoj 1998: 36), ki pravi, da je »v primeru storitev izdelek pravzaprav proces«, k čemur Shostackova (Snoj 1998: 36) doda, da so »procesi za storitve to, kar so surovine za fizične izdelke«. Za boljšo predstavnost storitev in razlikovanje med njimi in izdelki je najbolje, da si pogledamo še ostale značilnosti storitev:

Neoprijemljivost oziroma neopredmetenost

Storitve so neotipljive, saj jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, torej zaznati s svojimi čutili. To za kupce mnogokrat predstavlja težavo, zato morajo storitvena podjetja poskrbeti za dokazno gradivo, ki neotipljivost naredi otipljivo. Svojim abstraktnim ponudbam skušajo dodati fizične dokaze.

Neločljivost

Po besedah Rushtona in Carsona se storitev »porablja hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v storitveni proces« (Jančič 1999: 60). Najpomembnejša posebnost storitve je vzajemno delovanje med porabnikom in prodajalcem storitve, zato tudi oba vplivata na kakovost in končni izid oziroma zadovoljstvo porabnika.

Minljivost

Storitev ni možno proizvajati na zalogo in skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo. Če povpraševanje preseže ponudbo, ne moremo storitve vzeti iz zaloge in je ponuditi trgu, prav tako je vrednost priprave storitev izgubljena, če ponudba storitev preseže povpraševanje. »Če storitve niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne.« (Jančič 1999: 60)

Spremenljivost

Spremenljivost opravljene storitve je neizogibna posledica njene hkratne izvedbe in porabe. Glede na izvajalca, kraj in čas izvedbe se spreminja kakovost storitve. V določenih merah je obvladovanje kakovosti možno z izborom in usposabljanjem izvajalcev storitev, standardizacijo storitev in spremljanjem zadovoljstva porabnikov. Stopnja tveganja pri nakupu storitve je zaradi spremenljivosti bistveno višja kot pri nakupu izdelka.

Ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve

Storitve so proces, v katerem sta znanje in strokovnost izvajalca storitve odločujoča za rezultat, raven porabnikovega zadovoljstva. Zato so dobri osebni stiki pri prodaji storitve izjemno pomembni (Potočnik 2004: 31-34).

Razlike pa ne obstajajo le med izdelki in storitvami, ampak tudi znotraj širokega področja storitev. Za boljšo predstavo odnosov z javnostmi v storitveni dejavnosti in kasneje zavarovalništvu si na kratko pogledimo še zavarovalno storitev.

2. 2. 1 Zavarovalna storitev (zavarovanje)

»Zavarovalna storitev je sporazum, kjer potrošnik, v zameno za obljubo, da bo zavarovalnica v primeru nesreče, bolezni, ognja in podobno povrnila izgubo, plača zavarovalno premijo.« (Browning in Zupan 2004: 140)

Kot trdi Žnidarič (2004: 103), prodajajo zavarovalnice *»obljubo in pravno zavezo, da bodo v primeru nastanka nekega negotovega dogodka delno ali v celoti, kar je odvisno od vrste in obsega sklenjenega zavarovanja, oškodovancu ali osebi, na katero se nanašajo koristi sklenjenega zavarovanja, izplačale dogovorjen znesek denarja (odškodnino ali zavarovalnino) ali svojemu zavarovancu neposredno vrnile poškodovano stvar, predmet, napravo ali objekt v prejšnje stanje (asistenčne usluge zavarovalnic)«*.

Tržni predmet oziroma storitev zavarovalnega trga je torej gospodarska varnost, ki je abstraktna dobrina, saj jo najprej prodamo in šele potem ustvarimo. Je sicer dobrina, ki jo je mogoče hitro ustvariti, oblikovati in pomnožiti, a je, tako kot

nobene druge storitve, ni mogoče proizvajati na zalogo in je držati v zalogi (Boncelj 1983: 232). Zavarovalni trg deluje na podlagi neke obljube, ki jo da zavarovalnica zavarovalcu²², da mu bo v skladu z zavarovalno pogodbo²³ povrnila škodo, ki bo prizadela zavarovanca²⁴. S tem mu nudi materialno oziroma gospodarsko varnost.

Prodajo zavarovalnih storitev Ivanjko (1999: 47) imenuje tudi prodaja nevidnega blaga, saj ljudje ne kupujejo zavarovanja, ampak zadovoljitev občutka negotovosti, ki izhaja iz stalnega primerjanja stanja, v katerem človek živi, s stanjem, v katerem bi lahko živel. Zavarovalnica mora za boljšo prodajo svojih storitev v ljudeh ustvariti občutek negotovosti, ki je lahko posledica vplivov obvestil medijev ali možnosti biti prisoten na kraju tragičnih dogodkov. Kot pravita Samuelson in Nordhaus (1998: 193) je *»zavarovanje najbolj razširjena oblika širjenja zavesti o tveganju in negotovosti«*.

Prodaja zavarovalnih storitev se bistveno loči od vseh drugih storitev. Posebnost zavarovalništva kot dejavnosti je, da prodaja nevidno blago v obliki storitev, ki zagotavljajo varstvo pred nepredvidljivimi škodnimi dogodki in njihovimi posledicami. Pri tem je blago oziroma storitev popolnoma nevidna, saj je uresničitev storitve v obliki denarnega nadomestila škode odmaknjena v prihodnost in v celoti negotova. Zavarovanec ob sklenitvi pogodbe ne more preizkusiti kakovosti zavarovalne storitve, kar pomeni, da temelji celotno zavarovalno razmerje na zaupanju. *»Zavarovatelj, ki želi biti na trgu aktiven in produktiven, se mora oblikovati v 'tovarno zaupanja', ker prodaja obljubo o prevzemu nevarnosti.«* (Ivanjko 1999: 47–49)

²² Zavarovalec je tisti, ki zase ali za koga drugega sklene zavarovanje.

²³ Zavarovalna pogodba, polica je obligacijska medsebojna vzajemna pogodba, pri kateri se zavarovalnica obvezuje dajati zavarovalcu zavarovalno zaščito za določeno časovno obdobje, zavarovalec pa je dolžan vložiti sredstva v zavarovalnico (Pucelj 1990: 28).

²⁴ Zavarovanec je tisti, ki uživa koristi iz sklenjenega zavarovanja, upravičenec.

2. 2. 2 Odnosi z javnostmi v storitveni dejavnosti

Kot trdi Deželak (1984: 174) so odnosi z javnostmi, ki jih sicer pojmuje še kot instrument marketinga, usmerjeni k temu, da ustvarjajo zaupanje do podjetja. In ker lahko organizacija, ki se ukvarja s katero od storitvenih dejavnosti, svojim potrošnikom, poleg redkih fizičnih dokazov, največkrat ponudi le obljubo o dobro opravljeni storitvi in njihovem kasnejšem zadovoljstvu, so ravno za to področje dobri odnosi z javnostmi pogosto še bolj pomembni.

Proces vzpostavljanja odnosov z javnostmi je tudi v storitveni dejavnosti tak, kot sem ga opisala v prvem poglavju. S strateškim načrtovanjem in izvedbo izbranega programa mora organizacija najprej definirati svoje ključne javnosti, jih proučiti in z njimi vzpostaviti stike. V bolj ali manj dolgotrajnih procesih graditve zaupanja ti stiki prerastejo v odnose, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju. Posledica dobrih odnosov z javnostmi organizacije so odlični odnosi z okoljem v praksi, ki pa so eden izmed dejavnikov, ki lahko o(ne)mogočijo delovanje oziroma poslovanje organizacije.

2. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V ZAVAROVALNIŠTVU

Odnosi z javnostmi so z nekaterimi posebnostmi in poudarki, morda zaradi same narave zavarovalne dejavnosti, ravno zanjo še bolj pomembni. V nadaljevanju poglavja bom skušala prikazati pomen in nujnost oddelka za odnose z javnostmi v vsaki zavarovalni organizaciji, ki si želi vzpostaviti ali ohraniti dobre odnose z okoljem, v katerem deluje.

Kot trdita Gorman in Dudas (v Caywood 1997: 326, se danes praktiki odnosov z javnostmi v zavarovalnem poslu soočajo z velikimi izzivi, saj ta dejavnost v današnji družbi ni deležna ravno največjega ugleda. Vzrok tega je njena že nekajkrat omenjena lastnost: *»Posebnost zavarovalništva je, da ljudje plačujejo za nekaj, za kar upajo, da jim ne bo treba nikoli uporabiti«*, ki nas lahko že napelje na možno negativno percepcijo zavarovalništva v javnosti. Ljudje, ki se jim v času trajanja zavarovanja ne zgodi škoda, bodo verjetno razmišljali, da so plačali

zavarovanje, v zameno pa niso dobili nič. Ustvarijo si mnenje, da je zavarovalništvo predvsem pridobitna dejavnost.

Tu nastopi pomembna vloga odnosov z javnostmi. Ti morajo spremeniti negativno percepcijo strank, zaposlenih in drugih deležnikov in tako preprečiti njene negativne posledice, ki močno vplivajo na ugled organizacije.

Ugled zavarovalnice, ki v obliki storitev prodaja nevidno blago, za katerega so ob prodaji fizični dokazi zgolj v papirni obliki (ponudba, polica, pogoji) oziroma prodaja obljubo za nek negotov dogodek v prihodnosti, pa v celoti temelji na zaupanju. Zaupanje je torej edini temelj, na katerem lahko zavarovalnica gradi odnose. Kot trdi Jančič (1999: 135), je zaupanje trdna vera v izpolnitev obljube nasprotne strani in nastane kot posledica odnosa. Čim tesnejši so odnosi, tem večji je pomen zaupanja. In obratno lahko trdimo, da čim manjše ko je zaupanje, tem ohlapnejši so odnosi in slabši je ugled organizacije v javnosti. *»Vse, kar lahko omaje potrošnikovo zaupanje, lahko omaje podjetje samo.«* (Gorman in Dudas v Caywood, 1997: 328)

Ena od možnih napak odnosov z javnostmi v zavarovalništvu je nenatančna opredelitev njenih javnosti. Ker javnosti ne moremo obravnavati kot splošne, saj so z organizacijo različne javnosti povezane na različne načine, moramo že v osnovi opredeliti, s katerimi javnostmi ima zavarovalnica opravka in s katerimi od teh bo oddelek za odnose z javnostmi sodeloval. Zavarovalništvo se tako srečuje z mnogo različnimi javnostmi: potrošniki, zaposleni, finančne javnosti, sindikati, mediji, državne institucije, lokalna skupnost, konkurenca in druge. Nekatere od teh javnosti lahko razdelimo še na sedanje in potencialne, kar na koncu pripelje do množice različnih javnosti z različnimi potrebami in zahtevami. Za odlične odnose z javnostmi je tako nujno potreben oddelek, ki ureja odnose med organizacijo in okoljem, v katerem deluje, in si na tak način pridobi zaupanje in dober ugled.

Ključ do odličnih odnosov z vsemi javnostmi, še zlasti v zavarovalništvu, je torej zaupanje. Dve vrsti javnosti, ki v vsaki storitveni dejavnosti, tudi zavarovalništvu, najbolj izstopata po pomembnosti, sta potrošniki in zaposleni. Če hočemo ustvariti zaupanje v nas in naše storitve pri potrošnikih, moramo le-tega najprej pridobiti pri

svojih zaposlenih. Stopnja (ne)zaupanja zaposlenega v svoje podjetje lahko vpliva na potrošnikovo zaupanje in zadovoljstvo, kar posredno vpliva na poslovne rezultate. Odlični odnosi z javnostmi tako nimajo le kratkoročnega pomena in učinka, ampak so dobra naložba za nadaljnje poslovanje in zagotovilo dobrega ugleda tudi v prihodnje. Če na kratko povzamem razmišljanje Doylea (2000: X), je vsak deležnik vrednota, ki jo moramo pojmovati kot dolgoročni koncept. Ni le kopičenje dobička v kratkoročnem smislu, je grajenje odnosov in s tem posla, ki lahko podjetju zagotovi varno prihodnost.

V prihodnosti odnosov z javnostmi v zavarovalništvu Gorman in Dudas (v Caywood, 1997: 337) napovedujeta nadaljevanje pomena kvalitete in osredotočanja na potrošnika. Ključ do izboljšanja poslovnih rezultatov in graditve ugleda podjetja bo tako še naprej zadovoljstvo potrošnikov, ki bo odvisno predvsem od zaupanja, ki si ga bo organizacija pridobila pri svojih zaposlenih.

Osrednji koncept odnosov z javnostmi v zavarovalništvu naj bi tako ostal nespremenjen. S pojavom kompleksne družbe in individualiziranja posameznika znotraj nje, se potreba po učinkovitem oddelku za odnose z javnostmi v zavarovalni panogi samo še poveča. Vzpostavitev dobrih odnosov organizacije z vsemi njenimi javnostmi je nuja ne le zaradi dobrih odnosov samih, ampak je od njih odvisen tudi ugled in s tem poslovni rezultati organizacije. Caywood (v Caywood 1997: 566) dodaja, da bo uspeh vodilnih močno odvisen od poglobljenega poznavanja svojih deležnikov. Ključnega pomena za uspeh organizacije pripisuje strokovnjakom za odnose z javnostmi, ki lahko kot podpora vodilnim zagotovijo njihov uspeh in s tem uspeh organizacije.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, ko je svoj prihod na slovenski zavarovalni trg napovedalo več deset tujih zavarovalnic, se potreba po sodelovanju vsake zavarovalne organizacije z okoljem samo še stopnjuje. Menim, da morajo zavarovalnice, ki sedaj poslujejo na slovenskem trgu, odnosom z javnostmi pripisati velik pomen, saj bodo lahko le tako, tudi ob morebitnem pojavu množične tuje konkurence, nemoteno poslovale. Le z vlaganjem v dobre odnose z javnostmi si lahko podjetje zagotovi obstoj tudi v prihodnosti.

3. ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI

Zavarovalništvo je izjemno pomembna gospodarska panoga v vsakem razvitem gospodarstvu. Starman v Učbeniku za izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov (2001) ugotavlja, da je Slovenija srednje razvit zavarovalniški trg s celotno ponudbo zavarovalnih storitev.

V tem poglavju bom za boljše razumevanje današnjih razmer najprej na kratko povzela zgodovinska dejstva, ki so peljala slovensko zavarovalništvo skozi različne faze razvoja do stanja, ki smo mu priča danes. Predstavila bom kompozitne zavarovalnice²⁵, ki trenutno delujejo na slovenskem zavarovalnem trgu in njihove dejavnosti na področju odnosov z javnostmi, ter izpostavila tiste, ki imajo v svoji organizacijski shemi pozicioniran samostojni oddelek za to področje. Sledil bo povzetek in kritično ovrednotenje položaja odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu glede na načela odličnosti, ki veljajo v teoriji odnosov z javnostmi.

3. 1 KRATKA ZGODOVINA SLOVENSKEGA ZAVAROVALNIŠTVA

Prvi znani predhodniki zavarovalništva na Slovenskem so pomorska posojila, ki segajo v 13. stoletje, bratovščine²⁶, ki so na slovenskem ozemlju delovale od začetka 15. do konca 18. stoletja ter cehi²⁷, ki so se razvili z razvojem mest in pridobivanjem posebnih pravic obrtnikov v drugi polovici 14. stoletja. Martelanc (Škufca 2003: 36) navaja: *»Bratovščine in cehi niso sicer poudarjali karakterističnih znakov pravega zavarovanja, uresničili pa so načela čiste vzajemnosti v raznih oblikah. Misel na organizirano pomoč v okviru ceha je izvirala prvenstveno iz prizadevanja, ohraniti star, krepak, enoten, odporen stan, ter so zato skušali z združenimi močmi odvrniti skupne nevarnosti.«* V nobenem od teh primerov torej še ne moremo govoriti o pravem zavarovanju.

²⁵ Zavarovalnice, ki tržijo življenjska in neživljenjska zavarovanja. Imenujemo jih tudi splošne.

²⁶ Bratovščine so razvijale medsebojno vzajemnost v socialnih stiskah in ob naravnih in drugih nesrečah ter dajale pomoč oziroma odškodnino. Bratovščina je bila pravna oseba, ki jo je vodil duhovnik. Članstvo v bratovščini je bilo prostovoljno in se ni omejevalo na opravljanje obrti kot pri cehih trdi Urbanc. (Škufca 2003: 29-30)

²⁷ Ceh je prisilno združenje določenih obrtnikov. (Škufca 2003: 36)

Kresal (Škufca 2003: 10) ugotavlja, da sta bili najpomembnejši dejavnosti za nadaljnji razvoj zavarovalništva pomorski promet in trgovina. V Trstu, ki ga pri razvoju zavarovalništva štejemo kot del slovenske zgodovine, je bila sredi 18. stoletja ustanovljena prva zavarovalnica na Slovenskem, v naslednjih 70 letih pa še 39 novih. Gospodarski razvoj Trsta se je širil na širše področje avstrijskega cesarstva, kar je pomenilo tako teritorialno kot vsebinsko širjenje zavarovalništva. Razvile so se nove zavarovalne panoge – zavarovanje požara in prometa (Škufca 2003: 44).

Na slovenskem ozemlju je tedaj delovalo okrog 25 tujih zavarovalnic, ki so v propagandne namene zlorabljale tudi verske, politične in narodnostne elemente. Zaradi najpogostejših in velikih požarnih škod, ki so bile posledica lesene gradnje in neustrezne protipožarne zaščite, se je tu najprej in najmočneje razvilo požarno zavarovanje. Prvi poskus ustanovitve slovenske zavarovalnice je bila Zavarovalna banka Slovenije, ki pa je kmalu propadla. Med vojnoma sta na slovenskem ozemlju prevladovali dve domači zavarovalnici: Vzajemna zavarovalnica in Slavija, ki pa sta morali med drugo svetovno vojno večino posla zopet prepustiti tujim zavarovalnicam trdi Kresal (Škufca 2003: 11-12).

Po drugi svetovni vojni je bil s podržavljanjem nemškega premoženja in poznejšimi nacionalizacijami vseh zasebnih zavarovalnic ustanovljen Državni zavod za zavarovanje in pozavarovanje in leto pozneje preimenovan v Državni zavarovalni zavod. Zavarovalništvo je bilo teko popolnoma centralizirano. Uvedeno je bilo obvezno zavarovanje vsega premoženja v državni in družbeni lasti, s čimer je smoter zavarovalništva postal koristno služenje narodnemu gospodarstvu.

Decentralizacija v začetku 70. let 20. stoletja je povzročila ustanovitev Zavarovalne skupnosti Slovenije z občinskimi zavarovalnicami, kasnejša gospodarska reforma pa še ponovno priznanje gospodarske dejavnosti slovenskim zavarovalnicam, ki so tako ponovno postale gospodarski subjekti. Kresal (Škufca 2003: 13) pove, da se vse slovenske zavarovalnice, razen Zavarovalnice Maribor, združijo v Zavarovalnico Sava. Kasneje se združita tudi ti dve in nastane Zavarovalna skupnost Triglav, ki do leta 1990 obvlada 95 odstotkov slovenskega zavarovalnega trga.

Z zakonom o temeljih sistema zavarovanja premoženja in oseb iz leta 1990 je zavarovalništvu spet priznan status gospodarske dejavnosti. Zavarovalnice ponovno postanejo gospodarski subjekti, ki na podlagi podjetniške pobude opravljajo zavarovanje zaradi ustvarjanja dohodka in dobička (Škufca 2003: 13).

Starman v Učbeniku za izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov (2001) pojmuje obdobje slovenske osamosvojitve kot začetek številnih sprememb v zavarovalništvu. Od prevladujoče Zavarovalnice Triglav so se postopno odcepile in osamosvojile tri območne skupnosti, najprej Zavarovalna družba Adriatic s sedežem v Kopru, leta 1990 Zavarovalnica Tilia s sedežem v Novem mestu, leta 1992 pa še Zavarovalnica Maribor s sedežem v Mariboru. V delniško družbo se je preimenoval tudi preostali del Triglava. Iz hrvaške Croatie je nastala Zavarovalniška hiša Slovenica, iz srbskega Dunava pa Ljubljanska zavarovalnica. Nastale so še tri nove, razmeroma majhne zavarovalnice: Mercator, Merkur in Prima (sedaj Grawe). Leta 1992 je bil ustanovljen zavarovalniški nadzorni organ, Slovenski zavarovalni biro, ki je bil kasneje preimenovan v Slovensko zavarovalno združenje. Je gospodarsko interesno združenje slovenskih zavarovalnic, v katerega so prostovoljno vključene zavarovalnice, ki se ukvarjajo s pogodbenimi zavarovanji in so registrirane v Republiki Sloveniji. Od ustanovitve (leta 1991 je združenje štelo sedem članic) pa do danes se je članstvo v združenju nenehno povečevalo. Trenutno šteje šestnajst članic, od katerih je osem kompozitnih²⁸.

²⁸ Slovensko zavarovalno združenje, o združenju: <http://www.zav-zdruzenje.si/info.htm>, 3. 5. 2005

3. 2 ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI DANES

Po podatkih Statističnega zavarovalniškega biltena 2004, ki ga je izdalo Slovensko zavarovalno združenje, je bilo na dan 30. 6. 2004 v Sloveniji sedemnajst zavarovalnic²⁹ in drugih zavarovalnih družb³⁰ ter dve pozavarovalnici³¹. Skupaj torej devetnajst družb zavarovalnega sektorja, od katerih jih je šestnajst vključenih v Slovensko zavarovalno združenje. Poleg tega daje slovenska zakonodaja s področja zavarovalništva tuji konkurenci vse možnosti za vstop na slovenski trg in po podatkih Agencije za zavarovalni nadzor trenutno čaka na dovoljenje za poslovanje v Sloveniji petindvajset zavarovalnic iz osmih držav. Kot trdita Mramor in Jašovič (2004: 287) se bo moralo slovensko zavarovalništvo za učinkovito poslovanje v prihodnje prestrukturirati in reorganizirati, saj bo le tako lahko kos tuji konkurenci.

V diplomskem delu se bom zaradi velikega števila zavarovalnic omejila le na kompozitne oziroma splošne, kakršna je tudi Zavarovalnica Tilia, ki jo bom podrobneje obdelala v zadnjem poglavju. Trenutno deluje na slovenskem zavarovalnem trgu osem kompozitnih zavarovalnic:

- Zavarovalnica Triglav, d. d., Ljubljana,
- Zavarovalnica Maribor, d. d., Maribor,
- Adriatic, Zavarovalna družba, d. d., Koper,
- Slovenica, Zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana,
- Zavarovalnica Tilia, d. d., Novo mesto,
- Merkur, Zavarovalnica, d. d., Ljubljana,
- Generali, Zavarovalnica, d. d., Ljubljana,
- Grawe, Zavarovalnica, d. d., Maribor.

²⁹ Adriatic, Zavarovalna družba, d. d., Generali, Zavarovalnica, d. d., Grawe, Zavarovalnica, d. d., Slovenica, Zavarovalniška hiša, d. d., Zavarovalnica Maribor, d. d., Zavarovalnica Tilia, d. d., Zavarovalnica Triglav, d. d., Merkur, Zavarovalnica, d. d., NLB Vita, Življenjska zavarovalnica, d. d., TRIGLAV, Zdravstvena zavarovalnica, d. d., Vzajemna, Zdravstvena zavarovalnica, d. v. z., Krekova zavarovalnica, d. d., Arag (nemška zavarovalnica), Wiener Städtische (avstrijska zavarovalnica)

³⁰ Ker je članstvo v Slovenskem zavarovalnem združenju prostovoljno, so njegove članice tudi nekatere družbe, ki jih zakon o zavarovalništvu ne šteje med zavarovalnice, se pa ukvarjajo z zavarovalno dejavnostjo. To so: Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d. d., Sklad obrtnikov in podjetnikov in Slovenska izvozna družba, d. d..

³¹ Zakon o zavarovalništvu opredeli pozavarovanje kot zavarovanje presežkov iznad stopnje lastnega izravnavevanja nevarnosti ene zavarovalnice pri drugi zavarovalnici, registrirani za aktivno pozavarovanje (Pavliha 2000: 321). Slovenski pozavarovalnici sta Pozavarovalnica Sava, d. d. in Pozavarovalnica Triglav Re, d. d..

Kot navaja Statistični zavarovalniški bilten 2004 je glede na določbe zakona o zavarovalništvu »pričakovati, da se bo število kompozitnih zavarovalnic v Sloveniji sčasoma zmanjšalo zaradi logične razdelitve portfelja«, kar se nanaša na delitev na življenjske in premoženjske zavarovalnice oziroma že prej omenjeno nujno prestrukturiranje in reorganizacije v zavarovalni panogi.

3. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM ZAVAROVALNIŠTVU

Podatke za raziskovalni del diplomskega dela sem pridobila s pregledovanjem letnih poročil slovenskih zavarovalnic, nekaterih njihovih internih dokumentov, podatkov na njihovih in drugih spletnih straneh ter iz pogovorov s pristojnimi na zavarovalnicah. Vprašalnik sem po elektronski pošti poslala odgovornim za odnose z javnostmi na sedmih kompozitnih zavarovalnicah, kjer je izvzeta Zavarovalnica Tilia. V štirih primerih sem odgovore dobila v elektronski obliki, v treh primerih pa prek telefonskih razgovorov. Zaradi veliko obveznosti na tistih zavarovalnicah, kjer oddelek imajo, in zaradi pomanjkanja tovrstnih aktivnosti na tistih, kjer oddelka nimajo, so predlagali, da mi podatke posredujejo na ta način. Zbiranje podatkov je trajalo od začetka maja do začetka julija 2005.

Na slovenskem zavarovalnem trgu deluje torej osem kompozitnih zavarovalnic, ki sem jih vključila v analizo odnosov z javnostmi znotraj njih. Po pregledu zbranih podatkov sem ugotovila, da je stanje odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu slabše kot sem pričakovala. Le dve zavarovalnici, Zavarovalnica Maribor in Zavarovalna družba Adriatic, imata v svoji organizacijski shemi samostojni oddelek za odnose z javnostmi, ostalih šest pa tega nima. Vsaka sicer na svoj način zapolnjuje vrzel in naloge odnosov z javnostmi dodeljuje drugim oddelkom, se pa v večini primerov zavedajo, da to ne more biti dolgoročna rešitev.

V tem poglavju bom v zaporedju, ki ga po zadnjih podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja zavarovalnice določajo s svojim tržnim deležem na slovenskem trgu (Petrič 2005: 6) in glede na načela odličnosti v odnosih z javnostmi v tabeli prikazala stanje te panoge slovenskih zavarovalnicah, kjer bom izpustila peto po vrsti, Zavarovalnico Tilia, ki jo bom natančneje analizirala v

zadnjem poglavju. Sledili bosta dve podpoglavji z natančnejšo predstavitvijo odnosov z javnostmi v obeh zavarovalnicah, ki imata v svoji organizacijski shemi samostojni oddelek za odnose z javnostmi.

Tabela 1: Načela odličnosti v odnosih z javnostmi v slovenskih kompozitnih zavarovalnicah

	Zavarovalnica Triglav, d. d.	Zavarovalnica Maribor, d. d.	Zavarovalna družba Adriatic, d. d.	Zavarovalniška hiša Slovenica, d. d.	Zavarovalnica Merkur, d. d.	Zavarovalnica Generali, d. d.	Zavarovalnica Grawe, d. d.
Strateški menedžment		x	x				
Samostojen ali integriran oddelek	ne	da	da	ne	ne	ne	ne
Ločenost funkcije odnosov z javnostmi od drugih funkcij upravljanja in vodenja	svetovalec uprave za odnose z javnostmi in medije	x	x			odnosi z javnostmi znotraj trženja (marketinga)	odnosi z javnostmi znotraj marketinga
Neposredno poročanje najvišjemu vodstvu	x	x	x			x	x
Menedžerska vloga vodij odnosov z javnostmi	x	x	x				
Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi		x	x			x	x
Potencial za odlične odnose z javnostmi		x	x				
Svetovni nazor ali shema odnosov z javnostmi	x	x	x				
Enake možnosti za moške in ženske		x	x				
Pogoji za odlične odnose z javnostmi		x	x				

Tabela prikazuje stanje odnosov z javnostmi v slovenskih zavarovalnicah. Glede na podatke lahko zavarovalnice razdelim v tri skupine.

- **Prva skupina** so tiste zavarovalnice, ki imajo organiziran samostojni oddelek za odnose z javnostmi, kamor spadata dve: Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Adriatic, ki ju bom podrobneje predstavila v naslednjih dveh podpoglavjih.
- **Druga skupina** so zavarovalnice, ki za odnose z javnostmi sicer nimajo samostojnega oddelka, imajo pa aktivnosti odnosov z javnosti vključene v kakšen drug oddelek oziroma imajo nekoga, ki delo razdeli med ostale oddelke. Sem spadajo tri zavarovalnice: Zavarovalnica Triglav, Zavarovalnica Generali in Zavarovalnica Grawe.

Zavarovalnica Triglav, d. d., Ljubljana

Je po tržnem deležu in številu zaposlenih največja slovenska zavarovalnica. Področje odnosov z javnostmi ureja svetovalec uprave za odnose z javnostmi in medije, gospod Miroslav Ribič, ki razporeja naloge odnosov z javnostmi med druge oddelke in najeto zunanjo agencijo, ki za njih opravi večinski del nalog s tega področja. Komunicira direktno z upravo in ni podrejen nobenemu drugemu oddelku.

Največji poudarek dajejo na Zavarovalnici Triglav štirim javnostim: strokovni, s katero komunicirajo prek strokovnih tiskanih medijev in z oglaševanjem, zakonodajni, na katero lahko vplivajo kot člani Slovenskega zavarovalnega združenja, kupcem, ki jih prav tako dosegajo z oglaševanjem in članki v različnih tiskanih medijih, ter notranji javnosti, kjer poteka komunikacija prek intraneta in notranjega časopisa.

Zavedajo se, da sedanja situacija ni najboljša in da je v tovrstni organizaciji oddelek za odnose z javnostmi nujen. Za boljšo komunikacijo z večjim številom javnosti bodo morali ustanoviti samostojni oddelek za odnose z javnostmi, ki bo neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu in bo, po njihovih načrtih, notranje razdeljen na dva dela: oddelek za odnose z notranjimi javnostmi in oddelek za odnose z zunanjimi javnostmi. Kdaj naj bi se to zgodilo, še ne vedo.

Zavarovalnica Generali, d. d., Ljubljana

Zavarovalnica Generali, ki je v popolni lasti tujega kapitala, sicer nima samostojnega oddelka za odnose z javnostmi, a jih vključujejo v oddelek trženja, kjer je za to področje odgovorna in zadolžena ena oseba, gospa Marjana Bastar, ki je sicer vodja marketinga. Podrejena je neposredno upravi družbe in sodeluje tako s strokovnimi službami znotraj organizacije kot z najeto zunanjo agencijo, ki ji pomaga pri organizaciji vseh večjih dogodkov.

Kot ključne javnosti za svojo zavarovalnico opredeljujejo medije, sedanje in potencialne zavarovance in notranjo javnost. Za medije pripravljajo ob pomembnejših dogodkih novinarske konference, sporočila za javnost in jim ažurno odgovarjajo na njihova vprašanja, za zavarovance pripravljajo različne dogodke, ki pomagajo k boljši prepoznavnosti zavarovalnice in njenih produktov, za notranjo javnost pa izdajajo vsak drugi mesec interni časopis, z njimi komunicirajo prek intraneta, elektronske in navadne pošte.

Ob morebitni širitvi oddelka za trženje na Zavarovalnici Generali naj bi se v prihodnosti oblikoval samostojni oddelek za odnose z javnostmi.

Zavarovalnica Grawe, d. d., Maribor

Zavarovalnica Grawe, ki je v večinski lasti tujega kapitala, v svoji organizacijski shemi nima samostojnega oddelka za odnose z javnostmi. Naloge tega področja se rešujejo znotraj oddelka za marketing, kjer sta za odnose z javnostmi zadolžena dva zaposlena, vodi ga vodja marketinga, gospa Vera Kocbek, ki je podrejena neposredno najvišjemu vodstvu.

Osredotočajo se predvsem na tri javnosti. Z notranjo javnostjo komunicirajo predvsem prek elektronske pošte, internega časopisa Grawe aktualno, prirejajo vsakoletna srečanja zaposlenih, v izdelavi pa imajo trenutno sistem intraneta. Med ključne kupce uvrščajo tako svoje ključne zavarovance s katerimi komunicira direktno uprava in za katere prirejajo srečanja, izlete, kot zavarovalne agencije, ki delajo za njih in za katere oni priredijo novoletno zabavo in jih sproti obveščajo o vseh novostih. Splošno javnost dosega z izjavami za javnost, z oglaševanjem in prek interneta. Ena od javnosti, ki bi ji po njihovem mnenju morali posvečati več pozornosti kot sedaj, so mediji. Pri pripravi novinarskih konferenc jim pomaga zunanja agencija, sami vedno

odgovarjajo na vprašanja medijev, vendar pa si v prihodnosti želijo več neposredne komunikacije na tem področju.

V bližnji prihodnosti ne načrtujejo ustanovitve samostojnega oddelka za odnose z javnostmi.

- **Tretja skupina** so zavarovalnice, ki v svoji organizacijski strukturi nimajo odnosov z javnostmi v kakršnikoli obliki. Sem spadata dve zavarovalnici: Zavarovalniška hiša Slovenica in Zavarovalnica Merkur.

Zavarovalniška hiša Slovenica, d. d., Ljubljana

Zavarovalniška hiša Slovenica nima svojega oddelka za odnose z javnostmi, saj zanjo to področje ureja služba za korporativno komuniciranje Skupine KD Group, ki je njena lastnica. Služba šteje štiri zaposlene, vodja je gospa Alenka Paulin, podrejeni pa so neposredno direktorju KD Group. Služba je razdeljena na štiri enote: odnosi z javnostmi – korporativno, odnosi z javnostmi – produktno, odnosi z javnostmi – tujina in internet / intranet.

Trenutno poteka združitvev Zavarovalne hiše Slovenica in Zavarovalne družbe Adriatic, kar pomeni tudi napoved sprememb v obeh družbah na področju odnosov z javnostmi. V kakšni smeri se še ne ve, je pa gotovo, da bosta družbi z združenimi močmi dajali odnosom z javnostmi še večji pomen, saj se zavedata, da bodo le-ti, kot del strateškega menedžmenta, v prihodnosti še pomembnejši.

Zavarovalnica Merkur, d. d., Ljubljana

Zavarovalnica Merkur, ki je v popolni lasti tujega kapitala, v svoji organizacijski shemi nima oddelka za odnose z javnostmi. Komunikacija navzven poteka s strani uprave, po posameznih strokovnih sklopih pa tudi s strani vodij posameznih oddelkov. Veliko pozornosti namenjajo dvema javnostima: zavarovancem in medijem. Velikih sprememb na tem področju v bližnji prihodnosti ne načrtujejo.

3. 3. 1 Zavarovalnica Maribor, d. d., Maribor

Splošni podatki: Zavarovalnica Maribor, d. d.
Cankarjeva 3
2000 Maribor
Slovenija
telefon: 02/23 32 100
e-naslov: www.zav-mb.si
e-pošta: info@zav-mb.si

Zavarovalnica Maribor je po tržnem deležu druga največja slovenska kompozitna zavarovalnica in je v popolni lasti domačega kapitala. Po podatkih Statističnega zavarovalniškega biltena 2004 je konec leta 2003 zaposlovala 785 ljudi in imela v svoji poslovni mreži 166 enot.

Zavarovalnica Maribor je prva zavarovalnica, ki ima v svojo organizacijsko shemo vključeno službo za odnose z javnostmi. Leta 2001 se je oddelek preoblikoval v službo, ki je postala samostojna ter organizacijsko umeščena neposredno pod upravo družbe. Služba je tako dobila večje pristojnosti, s čimer so odnosi z javnostmi dosegli visoko umestitveno raven v organizaciji in, kot sami pravijo, postali desna roka upravi družbe. Služba ni organizirana po programih, ampak glede na strokovno znanje in poznavanje posameznih področij odnosov z javnostmi zaposlenih. Šteje štiri zaposlene, vodi pa jo magistra Natalija Postružnik, ki pravi, da programska organiziranost, zaradi omejenega števila zaposlenih v službi, ni mogoča. Služba pri posameznih komunikacijskih aktivnostih aktivno sodeluje z oddelki znotraj zavarovalnice, pa tudi z različnimi zunanjimi agencijami, za katere se odločajo predvsem za potrebe podpore večjih trženjskih in komunikacijskih aktivnosti.

Na Zavarovalnici Maribor dajejo poudarek dejavnostim, ki pozitivno vplivajo na grajenje ugleda zavarovalnice v petih ključnih javnostih. Komunikacija z njimi je kompleksna in poteka na več nivojih, strategija pa je prilagojena vsaki vrsti javnosti posebej. Ključne javnosti so: zavarovanci in poslovni partnerji, zaposleni, mediji, delničarji in finančne javnosti ter lokalna skupnost in okolje.

➤ Zavarovanci in poslovnimi partnerji

Ideja, ki vodi njihovo delo, je pomagati ljudem v nesreči, kar ponazarja tudi slogan: "Življenje gre naprej in mi z vami". V letu 2004 so v procesu vzpostavljanja in vzdrževanja komunikacije in odnosov z zavarovanci uporabili nekaj različnih orodij.

Direktno pošto z namenom obveščanja zavarovancev o novostih, spremembah, akcijah, popustih in drugih pomembnih temah in dogodkih, s čimer želijo povečati stopnjo osveščenosti in poznavanja organizacije med zavarovanci. Komuniciranje prek **elektronskih medijev** v smislu objave informacij na njihovi spletni strani, komuniciranje prek elektronskega naslova info@zav-mb.si, aplikacija nagradnih iger in vprašanj na spletni strani, ki služi kot element pospeševanja prodaje in možnost oblikovanja baze podatkov dejanskih in potencialnih zavarovancev. Športni, kulturni in preventivni **dogodki in poslovna srečanja**, priprava raznih **predstavitvenih publikacij**, **odprti telefon** z brezplačno telefonsko številko, vsemu temu pa sledijo **raziskave in ankete** z namenom ugotavljanja zadovoljstva zavarovancev.

➤ Notranja javnost

Z različnimi načini komuniciranja z zaposlenimi skušajo na Zavarovalnici Maribor ohranjati zadovoljstvo zaposlenih in s tem vzdrževati pozitivno interno klimo. Njihov temeljni interes je imeti zaposlene, ki bodo svoje znanje, energijo in čas vlagali v delo, ki ga opravljajo in s tem pomembno prispevali k uspehu podjetja. Rezultati raziskave, ki so jo leta 2003 izvedli v sodelovanju s podjetjem Hewitt Associates so pokazali, da je Zavarovalnica Maribor po stopnji zavezanosti zaposlenih na tretjem mestu v Sloveniji.

Na podlagi rezultatov so izdelali predlog **interne marketinško-komunikacijske strategije** za izboljšanje stanja tako na pozitivno kot negativno ocenjenih področjih. Da bi omogočili zaposlenim dostop do vseh potrebnih informacij takoj in na enem mestu, so v letu 2004 pričeli s **projektom celovite vsebinske in grafične** obnove interne spletne strani za zaposlene – **intraneta** ter izboljšali **sistem elektronskega obveščanja zaposlenih** o dogajanju v organizaciji, saj se zavedajo, da so zaposleni eden najpomembnejših virov širjenja pozitivnega ugleda v javnostih. Vsak zaposleni ima t.i. "**osebno izkaznico za zaposlene v ZM**" z vsebinami in informacijami,

ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno in učinkovito izvajanje svojega dela, za zaposlene pa izdajajo tudi **interno glasilo** z naslovom Pri nas Zmleto.

➤ Mediji

V Zavarovalnici Maribor se zavedajo, da lahko le s pravočasno, strokovno in točno informacijo omogočijo razumevanje svojega delovanja. S komunikacijskimi strategijami na področju komuniciranja z mediji skušajo utrditi zaupanje tako medijev kot dejanskih in potencialnih zavarovancev v svojo zavarovalnico ter povečati njen ugled, informirati javnosti in tako povečati število svojih zavarovancev.

Cilje na tem področju uresničujejo z **novinarskimi konferencami, srečanji z novinarji, sporočili za javnost, informativnimi gradivi**, s spremljanjem objav v medijih in njihovih analiz in podobno. Z raziskavo so ugotovili, da so novinarji zadovoljni z načinom njihovega dela.

➤ Delničarji in finančne javnosti

Pri pripravi programa odnosov z delničarji in drugimi finančnimi javnostmi izhajajo iz spoznanja, da je za uspešno medsebojno sodelovanje potrebno najprej dobro poznati svoje vlagatelje, njihove cilje, potrebe, želje in interese. Za to skrbijo z aktivnim pisnim in ustnim komuniciranjem, rednim seznanjanjem z njihovim poslovanjem in drugimi pomembnimi informacijami. Najpomembnejši vir komuniciranja z delničarji in drugimi finančnimi javnostmi je Letno poročilo, druga orodja, ki so jih uporabili, pa so knjige podatkov, osebne predstavitve, srečanja z vodstvom organizacije, pisma delničarjem, četrtletna in polletna poročila, letna skupščina in poročilo iz letne skupščine in podobno.

➤ Lokalna skupnost in okolje

Z namenom dviga prepoznavnosti in ugleda se s sponzorstvi, donacijami, preventivnimi dejavnostmi tako na športnem in kulturnem kot zdravstvenem in umetnostnem področju aktivno vključujejo v širše družbeno okolje. Tudi na tem področju si prizadevajo ravnati po načelu dobrega gospodarja.

Odnosi z javnostmi so v Zavarovalnici Maribor dobro razviti in jih lahko primerjamo z vso opisano teorijo. Predvidevajo, da se bo to področje v slovenskem zavarovalništvu še okrepilo, medtem ko naj prihod tuje konkurence ne bi prinesel novosti. O odnosih z javnostmi ob morebitnem združevanju med posameznimi zavarovalnicami pa menijo, da se bodo znotraj tovrstnih služb oblikovali oddelki, ki bodo zadolženi za odnose z javnostmi posameznih zavarovalnih področij. Sami v organizacijskem smislu v bližnji prihodnosti ne načrtujejo velikih sprememb.

3. 3. 2 Zavarovalna družba Adriatic, d. d.

Splošni podatki: Adriatic, zavarovalna družba, d. d.
Ljubljanska 3a
6503 Koper
Slovenija
telefon: 05/66 43 100
e-naslov: www.adriatic.si
e-pošta: info@adriatic.si

Zavarovalna družba Adriatic je po tržnem deležu tretja največja slovenska kompozitna zavarovalnica in je v večinski lasti domačega kapitala. Po podatkih Statističnega zavarovalniškega biltena 2004 je konec leta 2003 zaposlovala 704 ljudi in imela v svoji poslovni mreži 77 enot.

Zavarovalna družba Adriatic je druga zavarovalnica, ki ima v svojo organizacijsko shemo vključen oddelek za odnose z javnostmi in tržno komuniciranje, ki se deli na 4 enote: tržno komuniciranje, odnose z javnostmi, marketing ter organizacijo in nadzor tržne mreže. Spada v področje trženja in je zato podrejen izvršilnemu direktorju trženja, o zadevah, ki sodijo v področje odnosov z javnostmi, pa komunicira neposredno z upravo družbe. Oddelek šteje šest zaposlenih, vodi pa ga magistra Karmen Škoda Piško. Delo v oddelku ni razdeljeno po javnostih, ampak po nalogah, ki jih zaposleni opravljajo in jih med njih razdeli vodja.

Na Zavarovalni družbi Adriatic se poglobljeno obračajo na pet ciljnih javnosti. Komunikacija z njimi poteka na več nivojih hkrati, kar pomeni, da je delo oddelka ves čas zelo raznovrstno. Njihove ciljne javnosti so: zavarovanci, notranja javnost, poslovni partnerji in delničarji, okolje in mediji.

➤ Zavarovanci in njihovo zadovoljstvo

Na Adriaticu se zavedajo, da je temelj dobrega odnosa med zavarovalnico in zavarovancem zaupanje in zadovoljstvo, zato se na več načinov trudijo zadostiti pričakovanjem svojih zavarovancev. K boljšim rezultatom jim pomaga kontinuirano spremljanje zadovoljstva z notranjimi in zunanjimi raziskavami.

Informativna revija, ki jo pripravljajo za svoje zavarovance, se imenuje Čigra. Zasnovana je na način, ki pritegne zavarovance vseh starosti in je namenjena obveščanju o novostih in svetovanju v zvezi z zavarovanji. V letu 2004 so med prejemniki revije izvedli anketo, ki je s 96,7 odstotki potrdila, da imajo zavarovanci z Adriaticom dobre izkušnje.

Zavarovancem je na Adriaticu na voljo **brezplačna telefonska številka**, Modri telefon, na katero se lahko zavarovanci obrnejo s kakršnimikoli vprašanji. Je hiter način reševanja problemov in posredovanja informacij sedanjim in potencialnim zavarovancem.

Z zavarovanci komunicirajo še preko Adriaticovih modrih knjig pohval in pritožb, ki so na voljo na vseh poslovnih enotah, pisem ter spletne rubrike Vprašajte nas/Pohvale in pritožbe.

Ključno, kar razlikuje Adriatic od večine drugih zavarovalnic, je stalno spremljanje zadovoljstva zavarovancev z raziskavami zunanjih raziskovalnih institucij, analizami internih podatkov in neposrednim anketiranjem svojih zavarovancev.

➤ Notranja javnost

Interno komuniciranje je na Adriaticu gotovo eden pomembnejših kamenčkov v mozaiku izgradnje organizacijske kulture in dobrega delovnega vzdušja, poznavanja poslanstva, vizije in ciljev družbe ter pripadnosti zaposlenih.

Interni časopis, **Adriaticove novice**, izhaja od leta 1993. V letu 2004 so jih v 1200 izvodih izdali petkrat letno, namenjene pa so vsem zaposlenim, upokojevcem in vsem, ki to želijo. Namenjene so obveščanju zaposlenih o

vseh pomembnih dogodkih in odločitvah v družbi in njegovem okolju, seznanjanju z vizijo in cilji zavarovalnice ter širjenju strokovnih znanj in medsebojnemu spoznavanju. Leta 2004 so izdali tudi posebno številko Adriaticovih novic, Adriatic in sistem vodenja kakovosti, s katero so vsem zaposlenim približali integrirani sistem vodenja kakovosti v fazi priprav za pridobitev ISO 9001:2000.

Med izidom Adriaticovih novic prejemajo zaposleni enkrat mesečno ali tudi pogosteje elektronske **E-novice Adriatic**. Vsem zaposlenim prinašajo kratke aktualne informacije o najpomembnejših dogodkih in odločitvah v družbi in najpomembnejšem zapisu v medijih.

Osrednje orodje internega komuniciranja je **Intranet A**. Njegovo poslanstvo je učinkovita in hitra informiranost zaposlenih o novostih, ki se dogajajo v družbi in njeni okolici, predvsem pa hiter dostop do informacij, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu, in hitrejši dostop do poslovnih aplikacij, ki so osnovni delovni pripomoček zaposlenih. Intranet omogoča zaposlenim pregleden in stalen dostop do zbir celotne interne dokumentacije in arhiva vseh starejših dokumentov pa tudi do dnevnega klipinga, arhiva E-novic in Adriaticovih novic, aktualne vsebine se dnevno ažurirajo, dodajajo nove, umikajo stare.

Pomembna oblika komuniciranja so **dogodki za zaposlene**, saj na drugačen način utrjujejo specifične vrednote, delovne odnose in klimo ter pripadnost družbi. Športne igre so celodnevno družabno-športno druženje vseh zaposlenih in vseh, ki sodelujejo z Adriaticom v okviru agencij. Prednovoletna srečanja pa organizirajo v okviru devetih poslovnih enot.

➤ Poslovni partnerji in delničarji

Najpomembnejši vir komuniciranja s poslovnimi partnerji, delničarji in ostalo javnostjo je **letno poročilo**, kjer so zbrane vse informacije in projekcija razvojnega potenciala zavarovalnice.

Splošno in finančno javnost seznanjajo o poslovanju z **javnimi objavami** v tiskanih in elektronskih medijih.

Pomembna veja komunikacije s poslovnimi partnerji je tudi vsakoletno **srečanje**, ki ga na Adriaticu že od leta 1997 tradicionalno organizirajo v Kobilarni Lipica, ki je že vrsto let njihov zavarovanec. Menijo, da je to

priložnost, ko lahko svojim poslovnim partnerjem in velikim zavarovancem predstavijo poslovne rezultate in svoje cilje ter se potrdijo kot zanesljiv in zaupanja vreden partner. Leta 2004 so, kot dolgoletni pokrovitelj Olimpijskega komiteja Slovenije, na srečanje povabili slovenske olimpijce.

Osrednji način komuniciranja so, zaradi narave zavarovalniške dejavnosti, **neposredni obiski** poslovnih partnerjev in velikih zavarovancev.

➤ Okolje – sponzorstvo in donatorstvo

Svojo skrb do okolja, v katerem delujejo, izražajo na Adriaticu z rekom 'Zaupanje za zaupanje'. V tem smislu že nekaj let podpirajo nekatere večje projekte in organizacije vseslovenskega pomena ter manjše projekte na ravni poslovnih enot, pomembne v regionalnem in lokalnem okolju. Usmerjajo se na področje zdravstva, športa, kulture, izobraževanja in pomagajo na področjih, ki so pomoči najbolj potrebna ali prispevajo h kakovosti življenja.

Konec leta 2004 so se v znamenju dobre geste, ki so jo poimenovali Adriaticov novoletni žarek za bolnike, odrekli novoletnim voščilnicam in drugim običajnim pozornostim in darovali sredstva v dobrodelne namene.

➤ Mediji

Na Adriaticu poteka stalna komunikacija z novinarji. Leta 2004 so pripravili enajst novinarskih konferenc in sporočila za javnost ob pomembnejših dogodkih. Vestno odgovarjajo na vsa novinarska vprašanja, komentarje, mnenja in se odzivajo na sodelovanja v raznih pogovorih.

Odnosi z javnostmi so v Zavarovalni hiši Adriatic zelo dobro razviti in jih lahko primerjamo z vso opisano teorijo. V prihodnosti naj pri njih na tem področju ne bi prihajalo do velikih sprememb, saj se podrobno ukvarjajo z vsemi, za njih najpomembnejšimi javnostmi. Kljub temu pa lahko ob bližajoči združitvi Adriatica in Slovenice pričakujemo združitev moči in prenos znanj tudi na področju odnosov z javnostmi.

3. 4 KRITIKA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM ZAVAROVALNIŠTVU

Menim, da so odnosi z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu, z izjemo Zavarovalnice Maribor in Zavarovalne družbe Adriatic, precej slabo razviti.

Obe omenjeni zavarovalnici lahko opredelimo kot organizaciji, ki izpolnjujeta vsa načela odličnih odnosov z javnostmi. Poleg tega, da imata v organizacijski shemi pozicioniran samostojni oddelek oziroma službo za to področje, izpolnjujeta tudi vse ostale pogoje za odlične odnose z javnostmi, saj je oddelek podrejen neposredno najvišjemu vodstvu, opredeljen kot menedžerska in ne le tehnična funkcija, daje enake možnosti tudi ženskam, saj sta vodji v obeh primerih ženski, komunicira predvsem po dvosmernem simetričnem modelu, strateško načrtuje svoje številne aktivnosti, gradi dobre odnose z vsemi ključnimi javnostmi in tako pomaga organizaciji pri doseganju njenih ciljev. Oddelek ima pomembno vlogo pri menedžerskem upravljanju organizacije, komuniciranju znotraj organizacije in komuniciranju organizacije navzven. Obe zavarovalnici, tako Maribor kot Adriatic, lahko uvrstimo med organizacije z odličnimi odnosi z javnostmi.

Največja pomanjkljivost vseh ostalih petih zavarovalnic, Triglav, Slovenica, Merkur, Generali in Grawe, pa je v tem, da odnose z javnostmi podrejajo kateremu izmed ostalih področij oziroma jih v področje dela zavarovalnice sploh ne vključujejo. Triglav, Generali in Grawe se sicer zavedajo pomena odnosov z javnostmi za svoj ugled, a rešujejo to področje na drugačen način. Vsi zaposleni, ki delajo na tem področju, poročajo neposredno najvišjemu vodstvu, ostalih pogojev pa v večini ne izpolnjujejo. Zavedajo se, da sedanje rešitve niso najboljše in da je samostojni oddelek neizogibno potreben, a večjih sprememb na tem področju v bližnji prihodnosti ne načrtujejo. Menim, da bi bilo, sploh za največjo slovensko zavarovalnico, Zavarovalnico Triglav, nujno potrebno ustanoviti samostojni oddelek, ki bi lahko razširil sklop aktivnosti in se predvsem bolj kvalitetno obračal na več javnosti.

Posebna primera sta Zavarovalniška hiša Slovenica in Zavarovalnica Merkur. Slovenica zato, ker za njene odnose z javnostmi skrbi njen lastnik in sama zato

temu področju ne namenja pozornosti, Merkur pa zato, ker ima odnose z javnostmi v najbolj okrnjeni obliki porazdeljene med ostale oddelke. Po predvidevanjih bo za odnose z javnostmi v združenem Adriaticu in Slovenici skrbel sedanji adriaticov oddelek, kar za to področje pomeni slovenicino spremembo v pozitivni smeri, medtem ko v Merkurju v bližnji prihodnosti v odnosih z javnostmi ne načrtujejo večjih sprememb, ki pa bi bile nujno potrebne.

Stanje odnosov z javnostmi je v slovenskem zavarovalništvu med posameznimi organizacijami zelo različno, predvsem pa slabše, kot sem pričakovala. Menim, da bi morala imeti vsaka zavarovalnica, zaradi narave dejavnosti oziroma občutljivosti področja dela z ljudmi in težavnega vzpostavljanja zaupanja, organiziran samostojni oddelek za odnose z javnostmi, ki bi z odličnimi odnosi z vsemi javnostmi vzpostavljaj zaupanje, povečeval ugled in tako posredno vplival na boljši poslovni izid organizacije.

4. PRIMER: ZAVAROVALNICA TILIA, D. D.

Za podrobnejšo analizo sem izbrala Zavarovalnico Tilia, d. d., ki ima sedež v Novem mestu. Je kompozitna zavarovalnica in spada med tiste, ki v svoj organigram nimajo vključenih odnosov z javnostmi. Podatke o zavarovalnici sem pridobila z analizo nekaj zadnjih letnih poročil Zavarovalnice Tilia, nekaterih njihovih internih dokumentov, podatkov na njihovih spletnih straneh, iz večkratnih pogovorov z Mitjo Verstovškom, ki na Zavarovalnici Tilia pokriva področje marketinga, kamor uvrščajo tudi dejavnosti odnosov z javnostmi, iz pogovorov z vodstvom in ostalimi pristojnimi na tej zavarovalnici ter iz praktičnega dela v oddelku marketinga na Zavarovalnici Tilia.

Zavarovalnico Tilia bom najprej na kratko predstavila in opisala njeno organizacijsko strukturo. V nadaljevanju bom predstavila sedanje stanje odnosov z javnostmi glede na načela odličnosti v teoriji odnosov z javnostmi in ji, glede na izkušnje nekaterih slovenskih zavarovalnic, skušala predstaviti njene možnosti in potrebo po ustanovitvi samostojnega oddelka za odnose z javnostmi.

4. 1 KRATKA PREDSTAVITEV

Splošni podatki: Zavarovalnica Tilia, d. d.
Seidlova cesta 5
8000 Novo mesto
Slovenija
telefon: 07/ 39 17 200
e-naslov: www.zav-tilia.si
e-pošta: info@zav-tilia.si

Zavarovalnica Tilia je delniška družba s sedežem v Novem mestu. Ustanovljena je bila 20. 12. 1990 po razpadu Zavarovalne skupnosti Triglav in je kot Zavarovalnica Tilia začela poslovati 1. 1. 1991. Je v popolni lasti domačega kapitala. Večinski delež je v lasti Pozavarovalnice Sava, d. d., Ljubljana, ostalo pa pripada fizičnim in pravnim osebam. Je edina samostojna finančna ustanova na Dolenjskem.

Zavarovalnica Tilia je članica Slovenskega zavarovalnega združenja od 27. 12. 1990, kjer je registrirana kot kompozitna zavarovalnica.

Organi delniške družbe so skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava družbe. Na Zavarovalnici Tilia šteje uprava dva člana – sedanji predsednik uprave je mag. Adolf Zupan, član uprave je Franci Bratkovič, univ. dipl. ekon.. Druge organe imenuje uprava družbe. Neposredno upravi je podrejenih pet štabnih funkcij (svetovalci uprave družbe, asistenti uprave družbe, oddelek za informatiko, oddelek za kontroling, oddelek za notranjo revizijo in tajništvo uprave družbe) in trije sektorji (sektor trženja, sektor zavarovalne tehnike in sektor financ, računovodstva in splošnih zadev).

V sektor trženja spadata oddelek marketinga in prodaje ter oddelek za ključne zavarovance in enajst predstavništev z dvajsetimi poslovalnicami po celi Sloveniji. Vodja tega sektorja je izvršilna direktorica sektorja trženja.

Sektor zavarovalne tehnike se deli na pet oddelkov (oddelek zavarovalno pravnih zadev, oddelek materialnih škod, oddelek škod osebnih zavarovanj, oddelek zavarovalne tehnologije, oddelek kontrole in obdelave polic) in znotraj njih osem odsekov. Vodi ga član uprave.

Sektor financ, računovodstva in splošnih zadev je sestavljen iz štirih oddelkov (oddelek financ, oddelek računovodstva, oddelek kadrovsko – pravnih zadev, oddelek splošno investicijskih del), vodi pa ga izvršilni direktor sektorja financ, računovodstva in splošnih zadev.

Zavarovalnica Tilia je po podatkih Letnega poročila 2003 štela konec tega leta 240 zaposlenih. Tako kot se iz leta v leto povečuje število zaposlenih, se izboljšuje tudi njihova izobrazbena struktura. Po zadnjih podatkih je bilo konec junija 2005 na Zavarovalnici Tilia zaposlenih 262 delavcev.

Vizija Zavarovalnice Tilia je 'biti najbolj varna, inovativna in prilagodljiva zavarovalnica v Sloveniji', kar udejanja s široko ponudbo svojih produktov, ki so zasnovani tako, da se popolnoma prilagodijo vsakemu zavarovancu posebej.

Veliko sredstev in časa namenja razvoju novih in posodobitvi starih produktov ter uvajanju novih prodajnih poti.

V Letnem poročilu 2003 so v Zavarovalnici Tilia takole opisali svoje poslanstvo: *»Zagotavljati varnost zavarovancem, lastnikom in okolju, v katerem poslujemo, poznati ter izpolnjevati potrebe in želje svojih zavarovancev, donosno investirati sredstva in povečevati vrednost podjetja.«*

4. 2 ODNOSI Z JAVNOSTMI – SEDANJE STANJE

Zavarovalnica Tilia spada med tiste kompozitne zavarovalnice, katerih organizacijska shema ne vsebuje odnosov z javnostmi. Ne omenja jih niti kot samostojni oddelek niti v povezavi s katerimkoli drugim oddelkom.

Vse aktivnosti, ki bi sicer spadale v področje odnosov z javnostmi, se na Zavarovalnici Tilia odvijajo znotraj sektorja trženja v oddelku marketinga in prodaje, kjer sta zaposlena dva delavca. Oddelku je nadrejena izvršilna direktorica sektorja trženja, sicer pa oddelek v večini sodeluje neposredno z upravo družbe oziroma predsednikom uprave, ki v družbi pokriva njen trženjski del.

Javnosti, ki jim na Zavarovalnici Tilia posvečajo največ pozornosti:

➤ Splošna javnost

Predstavljajo jo tako obstoječi kot potencialni zavarovanci. Zavarovalnica Tilia svoje stranke obvešča o novostih s promocijskim materialom, prisotnostjo na raznih sejnih in prireditvah, preko javnih občil, s pošiljanjem e-novic ter prek svoje spletne strani, ki je bila leta 2003 v mednarodni konkurenci izbrana za najboljšo zavarovalniško spletno stran.

➤ Poslovna javnost

Za obveščanje poslovne javnosti o rezultatih poslovanja in ostalih aktivnostih Zavarovalnica Tilia vsako leto izda letno poročilo, kjer predstavi analizo poslovanja preteklega leta ter ostala zakonsko predpisana poročila. Med letom

obvešča poslovno javnost z objavami poslovnih rezultatov v medijih in zakonsko predpisanimi javnimi objavami.

➤ Ključni zavarovanci

Za ključne zavarovance organizira Zavarovalnica Tilia enkrat letno srečanje, med letom pa poteka stalno spremljanje in neposredno obiskovanje le-teh tako s strani sektorja trženja kot s strani uprave.

➤ Mediji

So ena od pomembnejših javnosti Zavarovalnice Tilia. Z objavami se osredotoča predvsem na lokalni ravni in nekoliko manj na nacionalni. Za medije organizira vsaj štirikrat letno novinarske konference, kjer so predstavljeni kvartalni poslovni izidi, razvoj novih produktov in ostalo dogajanje na zavarovalnici, vmes pa ob pomembnejših aktivnostih in dogodkih pripravlja sporočila za javnost in vestno odgovarja na vprašanja novinarjev, njihova mnenja in prošnje.

➤ Notranja javnost

Za zadovoljstvo notranje javnosti je na Zavarovalnici Tilia poskrbljeno z družabnimi srečanji, ki so ponavadi organizirana v sodelovanju sindikata in uprave družbe. Taki dogodki so na primer dan Tilie oziroma Tiliada, ki so športne igre organizirane enkrat letno, prednovoletno srečanje in izleti, ki se jih zaposleni lahko udeležijo večkrat na leto. Za ažurno obveščanje zaposlenih je v fazi izdelave intranet, ki bo zaposlene sproti seznanjal z vsemi novostmi na zavarovalnici.

➤ Lokalna skupnost in okolje

V okviru lokalne skupnosti sedeža družbe in lokalnih skupnosti ostalih poslovnih enot prispeva Zavarovalnica Tilia za različne kulturne, humanitarne in športne dejavnosti precej sredstev v sponzorske, donatorske, preventivne in pokroviteljske namene in tako skrbi za okolje v katerem deluje.

Oddelek, ki na Zavarovalnici Tilia skrbi za vse omenjene javnosti in poleg tega pokriva še področje marketinga, šteje dva zaposlena. Aktivno se v to delovno

področje vključuje tudi predsednik uprave, občasno pa tudi izvršilna direktorica sektorja trženja. Ker je delovne sile za to široko področje razmeroma malo, se za obširnejše projekte ustanovijo projektne skupine, kjer je delo razdeljeno po nalogah med več strokovnjakov z različnih področij.

Zavarovalnica Tilia sodeluje tudi z zunanjimi agencijami. Z agencijo za urejanje spletnih strani, medijski zakup, oblikovno urejanje promocijskega gradiva in občasno tudi z agencijo za kreativno zasnovano večjih oglaševalskih akcij.

S stališča načel odličnosti v odnosih z javnostmi se Zavarovalnica Tilia uvršča v drugo skupino, torej med zavarovalnice, ki za odnose z javnostmi sicer nimajo samostojnega oddelka, imajo pa aktivnosti odnosov z javnostmi vključene v kakšen drug oddelek. Ker je v Tilii to področje podrejeno oddelku trženja, se aktivnosti včasih spremenijo v tržno naravnane akcije, ki so predvsem v funkciji pospeševanja prodaje in ne izboljševanja odnosov z vsemi ključnimi javnostmi. Zavarovalnica Tilia na področju odličnih odnosov z javnostmi popolnoma izpolnjuje pogoj neposrednega poročanja najvišjemu vodstvu, s katerim aktivno sodeluje, ima zaposlenega strokovnjaka za to področje, ne izpolnjuje pa do popolnosti pogoja o dvosmernem simetričnem modelu in decentraliziranem načinu odločanja.

Glede na izpolnjevanje načel odličnosti v odnosih z javnostmi lahko Zavarovalnico Tilia postavimo nekam na sredino, saj izpolnjuje le nekatera načela. Menim, da je njeno sedanje stanje dober potencial za nadaljnji razvoj tega področja v samostojni oddelek.

4. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI – POTREBE IN MOŽNOSTI V PRIHODNJE

Menim, da Zavarovalnica Tilia, kljub majhnemu številu zaposlenih na področju, kamor vključuje odnose z javnostmi, obvladuje veliko različnih javnosti. Na Zavarovalnici Tilia pravijo, da se močno zavedajo potrebe po učinkovitem komuniciranju z različnimi javnostmi, saj je njihova osrednja dejavnost delo z ljudmi. Aktivnosti odnosov z javnostmi imajo tako vključene tudi v poslovno politiko zavarovalnice za leto 2005. V prihodnosti imajo v načrtu za to področje zaposliti

strokovno usposobljenega sodelavca, katerega naloga bo v sodelovanju s predsednikom uprave upravljati odnose z vsemi ključnimi javnostmi in tako posredno vplivati na boljši poslovni rezultat.

Iz raziskave o ugledu slovenskih podjetij Ugled 2003³² in znotraj nje dejavnosti zavarovalništvo je razvidno, da je Zavarovalnici Tilia v omenjenem letu ugled upadel. Ker so odnosi z javnostmi dejavnost, ki prek odličnih odnosov z okoljem, v katerem organizacija deluje, gradijo na njenem ugledu, so neobhodno pomembni za ohranjanje sedanjega oziroma pridobivanje večjega ugleda zavarovalnice v očeh javnosti. Samostojni oddelek za odnose z javnostmi z natančno opredeljenimi programi delovanja in aktivnostmi za posamezne programe, bi Zavarovalnici Tilia sčasoma lahko pridobil večje zaupanje različnih javnosti in tako ponovno dvignil njen ugled.

Področja delovanja oziroma javnosti, na katere se na Zavarovalnici Tilia usmerjajo, se skladajo s teorijo iz prejšnjih poglavij. Usmerjajo se namreč na veliko različnih javnosti, ki zahtevajo vsaka svoje strategije, pristope in orodja za vzpostavljanje odličnih odnosov, kar pa je še en razlog v prid nujne potrebe po samostojnem oddelku.

Iz teoretičnega dela vemo, da so za zavarovalništvo nujni odlični odnosi z notranjo javnostjo. Pri zaposlenih mora podjetje ustvariti brezpogojno zaupanje, kar je, iz že znanih razlogov, še toliko bolj pomembno za zavarovalništvo. Menim, da je to ena izmed nalog Zavarovalnice Tilia v prihodnosti, saj bi, po mojem mnenju, morala bolj intenzivno graditi na tem področju.

Ko bo oddelek za odnose z javnostmi na Zavarovalnici Tilia ustanovljen kot samostojna enota, bo lahko nadaljeval pot po že začrtanih smernicah z nekaterimi dodatnimi aktivnostmi in izzivi. Menim, da bi se moral zgledovati po zavarovalnicah, ki so po raziskavah ugleda na višjem mestu (Zavarovalnica Maribor, Adriatic), saj smo ugotovili, da sta zaupanje javnosti in ugled podjetja vrednosti, ki sta za zavarovalništvo ključnega, ki pozitivno vplivata tudi na poslovni izid organizacije.

³² Izvleček iz raziskave Ugled 2003: http://www.zavmb.si/lzvlecek_iz_raziskave_Ugled_20.647.0.html, 10. 5. 2005

5. ZAKLJUČEK

Osrednji cilj diplomskega dela je bil prikazati stanje odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu in ugotoviti, ali slovensko zavarovalništvo temu področju res pripisuje premajhen pomen. Pri tem smo omenjeni problem najprej proučili s teoretičnega vidika, kjer smo se osredotočili predvsem na definiranje, umestitev v organizacijsko strukturo, naloge, programe in načela odličnosti odnosov z javnostmi znotraj neke organizacije. Podroben smo spoznali tudi zavarovalno dejavnost, zavarovalno storitev in občutljivo področje prodajanja obljub. V drugem, raziskovalnem delu pa smo raziskali osem slovenskih kompozitnih zavarovalnic glede na položaj odnosov z javnostmi znotraj njih.

Zaključek namenjam končnemu ovrednotenju odnosov z javnostmi v slovenskem zavarovalništvu glede na načela odličnosti v odnosih z javnostmi in s tem potrditvi mojega začetnega predvidevanja o premajhnem pomenu, ki ga slovenske zavarovalnice pripisujejo temu področju.

Po primerjanju vseh zbranih podatkov o odnosih z javnostmi v slovenskih zavarovalnicah in načel odličnosti v odnosih z javnostmi, lahko zavarovalnice razdelim na dva dela: tiste, ki načela odličnosti izpolnjujejo popolnoma, kamor spadata dve, Zavarovalnica Maribor in Zavarovalna družba Adriatic, in tiste, ki načel ne izpolnjujejo le delno ali v celoti, kamor spada ostalih šest zavarovalnic, Zavarovalnica Triglav, Zavarovalniška hiša Slovenica, Zavarovalnica Tilia, Zavarovalnica Merkur, Zavarovalnica Generali in Zavarovalnica Grawe. Seveda obstajajo velike razlike tudi med temi šestimi, a vsem je skupno dejstvo, da v svoji organizacijski shemi nimajo samostojnega oddelka za odnose z javnostmi, ki je zaradi tolikokrat omenjene občutljivosti področja zavarovalništva oziroma prodajanja obljub še kako pomembno. Tako lahko znova potrdim začetno hipotezo, da slovenske kompozitne zavarovalnice pripisujejo odnosom z javnostmi premajhen pomen.

Ugotovila sem, da so odnosi z javnostmi, kljub podrejenosti kakemu drugemu oddelku, na nekaterih zavarovalnicah dobro zastavljeni in kot taki dober temelj za samostojni oddelek v prihodnosti. Tudi Zavarovalnica Tilia ima začrtane osnove, ki

lahko ob trdni podpori vodstva in strokovnem delu pomenijo pot k učinkovitemu in predvsem samostojnemu oddelku, ki bo v očeh javnosti gradil zaupanje okolja do svoje zavarovalnice, povečeval ugled in s tem posredno vplival na dobro poslovanje, ki je tisto, zaradi katerega neka organizacija lahko obstaja.

Na koncu naj izpostavim dejstvo, ki pravi, da je družba, v kateri živimo, potrošniška družba, kjer največkrat šteje le potrošnikovo mnenje. Lahko bi jo označili z motom: 'Stranka je kralj'. In če hoče katerakoli organizacija v tej družbi preživeti, mora svoje stranke najprej dobro poznati in potem skušati njihovim željam in potrebam čim bolj ugoditi.

Odnosi z javnostmi so namenjeni prav temu – vzpostavljanju in ohranjanju odličnih odnosov z vsemi javnostmi, ki lahko vplivajo na obstoj organizacije in na katere s svojim delovanjem vpliva organizacija. Zato naj zaključim z mislijo, da so danes, in bodo še bolj intenzivno v prihodnosti, odnosi z javnostmi tisto področje, ki mu mora vsaka, predvsem pa storitvena organizacija nameniti veliko pozornosti. Saj smo spoznali, da so v storitveni dejavnosti predvsem dobri odnosi z vsemi ključnimi javnostmi tisti, ki narekujejo nadaljnji obstoj organizacije.

LITERATURA

1. Antončič, Boštjan, Hisrich, D. Robert, Petrin, Tea in Vahčič, Aleš (2002): Podjetništvo. Gospodarski vestnik Založba, Ljubljana.
2. Ašanin Gole, Pedja (1998): Delovno mesto v podjetju. V Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (ur.): *Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, 45 - 54. Pristop, Ljubljana.
3. Boncelj, Jože (1983): Zavarovalna ekonomika. Založba Obzorja, Maribor.
4. Browning, K. Edgar in Zupan, A. Mark (2004): Microeconomics. Theory and applications. John Wiley & Sons, Inc., USA.
5. Caywood, L. Clarke (1997): The future of Integrated Communications and Public Relations. V Caywood, L. Clarke (ur.) *The handbook of strategic public relations & integrated communications*, 564 - 566. McGraw-Hill, USA.
6. Cutlip, M. Scott, Center, H. Allen in Broom, M. Glen (1999): Effective public relations. Eight edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
7. Deželak, Bogomir (1984): Politika in organiziranje marketinga. Založba Obzorja, Maribor.
8. Doyle, Peter (2000): Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
9. Gačnik, Mija (1998); Načrtovanje v odnosih z javnostmi. V Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (ur.): *Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, 121 - 129. Pristop, Ljubljana.

10. Gibson, L. James, Ivancevich, M. John in Donnelly, H. James, Jr (1994): Organizations. Behavior, structure, processes. Eight edition. Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge.
11. Gorman, E. Robert in Dudas, M. James (1997): Image Management through Public Relations in the Insurance Industry. V Caywood, L. Clarke (ur.) *The handbook of strategic public relations & integrated communications*, 326 - 337. McGraw-Hill, USA.
12. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
13. Grunig, A. Larissa, Grunig, E. James in Verčič, Dejan (1998): Ali so načela odličnosti IABC splošno veljavna. Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade. V: Teorija in praksa, let. 35, št. 4, 1998, str. 714 - 737.
14. Grunig, E. James in Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Wadsworth/Thomson Learning, Belmont.
15. Hall, H. Richard (1991): Organizations: structures, processes and outcomes. Fifth edition. Prentice Hall, Engelwood Cliffs.
16. Hunt, Todd in Grunig, E. James (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
17. Ivanjko, Šime (1999): Uvod v zavarovalno pravo. Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta, Maribor.
18. (2001) Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov. Učbenik za slušatelje. Slovensko zavarovalno združenje, g.i.z., Ljubljana.
19. Izvleček iz raziskave Ugled 2003, http://www.zav-mb.si/lzvlecek_iz_raziskave_Ugled_20.647.0.html (10. 5. 2005)

20. Jefkins, Frank (1998): Public relations. Fifth edition. Pitman publishing, London.
21. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
22. Kasper, Hans, Van Helsdingen, Piet in De Vries, Wouter, jr. (1999): Services Marketing Management. An International Perspective. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
23. Kotler, Philip (2003): Marketing management. Eleventh edition. Pearson Education, International, London.
24. (2003) Letno poročilo Grawe Zavarovalnice, d. d., Maribor za leto 2003. Grawe Zavarovalnica, d. d., Maribor.
25. (2003) Letno poročilo Zavarovalne družbe Adriatic, d. d., Koper za leto 2003. Zavarovalna družba Adriatic, d. d., Koper.
26. (2003) Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., Maribor za leto 2003. Zavarovalnica Maribor, d. d., Maribor.
27. (2003) Letno poročilo Zavarovalnice Tilia, d. d., Novo mesto za leto 2003. Zavarovalnica Tilia, d. d., Novo mesto.
28. (2004) Letno poročilo Grawe Zavarovalnice, d. d., Maribor za leto 2004. Grawe Zavarovalnica, d. d., Maribor.
29. (2004) Letno poročilo Zavarovalnice Maribor, d. d., Maribor za leto 2004. Zavarovalnica Maribor, d. d., Maribor.
30. (2004) Letno poročilo Zavarovalnice Tilia, d. d., Novo mesto za leto 2004. Zavarovalnica Tilia, d. d., Novo mesto.

31. Middleton, Keeley (2001): An introduction to financial public relations. V Theaker, Alison (ur.) *The public relations handbook*, 160-172. Routhledge, London.
32. Mramor, Dušan in Jašovič, Božo (2004): Capital Market Development. V Mrak, Mojmir, Rojec Matija in Silva-Jauregui, Carlos (ur.) *Slovenia. From Yugoslavia to the European Union*, 226 – 291. The World Bank, Washington, D.C.
33. Nickels, G. William in Wood, Burk Marian (1997): Marketing. Relationships, quality, value. Worth Publishers, Inc., New York.
34. Pavliha, Marko (2000): Zavarovalno pravo. Gospodarski vestnik Založba, Ljubljana.
35. Petrič, Tine (2005): Veliki Triglav je še močnejši. Finance, 26. 5.: 6.
36. Potočnik, Vekoslav (2004): Trženje storitev. Gospodarski vestnik Založba, Ljubljana.
37. (2004) Povzetek revidiranega letnega poročila Zavarovalne družbe Adriatic, d. d., Koper. Zavarovalna družba Adriatic, d. d., Koper.
38. Požar, Janja (1998): Odnosi z zaposlenimi. V Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (ur.): *Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, 173 - 187. Pristop, Ljubljana.
39. Promocijsko gradivo Zavarovalnice Tilia, d. d., 2004.
40. Pucelj, Rudolf (1990): Zavarovanje v poslovni praksi. Samozaložba, Ljubljana.
41. Puchan, Heike, Pieczka, Magda in L'Etang, Jacqueline (1997) The international communications context. V Kitchen, J. Philip (ur.) *Public relations principles and practice*, 74 - 85. International Thomson Publishing, Inc., London.

42. Rijavec, Petja (1998): Odnosi z mediji. V Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (ur.): *Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, 189 – 202. Pristop, Ljubljana.
43. Saffir, Leonard in Tarrant, John (1994): *Power public relations. How to get PR to work for you*. NTC Business Books, Illinois.
44. Samuelson, A. Paul in Nordhaus, D. William (1998): *Economics*. Sixteenth edition. The McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
45. Slovensko zavarovalno združenje: O združenju, <http://www.zav-zdruzenje.si/info.htm> (3. 5. 2005)
46. Smith, J. Harvey (1995): *Public relations. Teach yourself*. Hodder & Stoughton, London.
47. Snoj, Boris (1998): *Management storitev*. Visoka šola za management, koper.
48. Spletne strani slovenskih zavarovalnic:
- www.zav-tilia.si
 - www2.zav-triglav.si
 - www.zav-mb.si
 - www.adriatic.si
 - www.merkur-zav.si
 - www.grawe.si
 - www.generali.si
 - www.slovenica.si
49. (2004) Statistični zavarovalniški bilten 2004. Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana.
50. (2004) Statut delniške zavarovalne družbe Zavarovalnice Tilia, d. d.. Zavarovalnica Tilia, d. d., Novo mesto.

51. Škufca, Franc (2003): Zavarovalstvo na Slovenskem. Slovensko zavarovalno združenje, g.i.z., Ljubljana.
52. Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. Gospodarski vestnik Založba, Ljubljana.
53. Verčič, Dejan (1997): Towards fourth wave public relations: a case study. V Moss, Danny, MacManus, Toby in Verčič, Dejan (ur): *Public Relations Research. An International Perspective*, 264 - 279. International Thomson Business Press, London, Boston.
54. Vila, Antun in Kovač, Jure (1997): Osnove organizacije in managementa. Založba Moderna organizacija, Kranj.
55. White, Jon in Mazur, Laura (1995): Strategic Communications Management. Making Public Relations Work. Addison-Wesley publishing company, Harlow.
56. Žnidarič, Boris (2004): Zavarovalništvo in varnost. Zavarovalništvo kot mehanizem zagotavljanja varnosti posameznika v sodobni družbi. Fakulteta za družbene vede in Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana.