

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

NOTRANJE PODJETNIŠTVO V SLOVENSKIH IZVAJALCIH
PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA
ZAVAROVANJA

Ljubljana, maj 2007

IRIS STUBELJ

IZJAVA

Študentka Iris Stubelj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom profesorja dr. Boštjana Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.05.2007

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN PREDMET RAZISKAVE	1
1.2	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	2
1.3	METODE RAZISKOVANJA.....	3
2	NOTRANJE PODJETNIŠTVO	3
2.1	POJEM PODJETNIŠTVA.....	3
2.1.1	RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SVETU IN NASTANEK NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	5
2.1.2	RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI	6
2.2	OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	6
2.3	LASTNOSTI NOTRANJIH PODJETNIKOV.....	7
2.4	USTANAVLJANJE NOVIH PODJETIJ ZNOTRAJ OBSTOJEČIH	12
2.5	LASTNOSTI PODJETNIŠKIH ORGANIZACIJ	13
2.6	RAZSEŽNOSTI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA.....	13
2.7	DEJAVNIKI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA.....	13
2.7.1	INOVACIJA	16
2.7.2	NOTRANJEPODJETNIŠKA STRATEGIJA RASTI.....	17
2.7.3	ORGANIZIRANOST IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO	17
2.8	UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU.....	18
2.9	ELEMENTI UVEDBE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE	19
2.9.1	USTREZNA PODPORA VODSTVA	19
2.9.2	IZBIRA USTREZNEGA PRISTOPA.....	20
2.9.3	PRILAGODITEV ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	20
2.9.4	IZPELJAVA IZBRANEGA PROGRAMA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA.....	21
3	PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE V SLOVENIJI	22
3.1	POKOJNINSKA REFORMA V SLOVENIJI	22
3.1.1	GLAVNI VZROKI ZA POKOJNINSKO REFORMO V SLOVENIJI	23
3.1.2	POSLEDICE POKOJNINSKE REFORME V SLOVENIJI	23
3.2	PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE	24
3.2.1	KOLEKTIVNO PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE	26
3.2.2	DAVČNE OLAJŠAVE - ZNESKOVNI LIMITI	26
3.2.3	POKOJNINSKI NAČRT	27
3.3	UPRAVLJAVCI PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA	28
3.3.1	STROŠKI UPRAVLJANJA POKOJNINSKIH SKLADOV.....	29
3.3.1.1	VSTOPNI STROŠKI	29
3.3.1.2	IZSTOPNI STROŠKI	29
3.3.1.3	UPRAVLJAVSKA PROVIZIJA	29
3.3.2	UPRAVLJAVCI POKOJNINSKIH SKLADOV	29
3.3.2.1	VZAJEMNI POKOJNINSKI SKLADI	30
3.3.2.2	POKOJNINSKA DRUŽBA	30
3.3.2.3	ZAVAROVALNICA	31
3.3.3	TRG PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA V SLOVENIJI.....	31

3.3.4	RAZDELITEV TRGA MED VZAJEMNE POKOJNINSKE SKLADE IN POKOJNINSKE DRUŽBE.....	32
3.3.4.1	VZAJEMNI POKOJNINSKI SKLADI	34
3.3.4.2	POKOJNINSKE DRUŽBE	35
3.3.5	NADZOR.....	36
3.4	NALOŽBENA POLITIKA	36
3.4.1	PASIVNI NAČIN INVESTIRANJA	36
3.4.2	AKTIVNI NAČIN INVESTIRANJA.....	37
3.4.3	ZAPIS NALOŽBENE POLITIKE	38
3.4.4	VRSTE NALOŽB	38
3.4.4.1	DELNICE	39
3.4.4.2	OBVEZNICE	39
3.4.4.2.1	OBVEZNICE S FIKSNIM DONOSOM.....	39
3.4.4.2.2	OBVEZNICE Z VARIABILNIM DONOSOM.....	39
3.4.4.3	NEPREMIČNINE	40
3.4.4.4	POSOJILA.....	40
3.4.4.5	GOTOVINA IN DRUGE LIKVIDNE OZ. KRATKOROČNE NALOŽBE.....	40
3.4.4.6	VREDNOSTNI PAPIRJI TUJIH IZDAJATELJEV	40
3.4.4.7	IZVEDENI FINANČNI INSTRUMENTI	41
3.4.5	IZVAJANJE NALOŽBENE POLITIKE	41
3.4.6	STRUKTURA NALOŽB SLOVENSКИH POKOJNINSКИH SKLADOV	41
3.4.7	MINIMALNA ZAJAMČENA DONOSNOST	44
3.4.8	DONOSNOST POKOJNINSKEGA SKLADA.....	45
4	ANALIZA STANJA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENSКИH IZVAJALCIH PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA	48
4.1	METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	48
4.1.1	NAČRT RAZISKAVE.....	48
4.1.1.1	VIRI PODATKOV	48
4.1.1.2	RAZISKOVALNE METODE.....	48
4.1.1.3	RAZISKOVALNI INSTRUMENT	48
4.1.1.4	NAČRT VZORČENJA.....	48
4.1.1.5	OBLIKE KOMUNICIRANJA	49
4.1.2	STRUKTURA VPRAŠALNIKA	49
4.1.3	OBDELAVA PODATKOV	51
4.2	VZOREC.....	51
4.2.1	OSNOVNE ZNAČILNOSTI VZORCA	51
4.2.2	VELIKOST PODJETIJ.....	52
4.2.3	PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE	54
4.2.4	RAST PODJETIJ IN RAST POKOJNINSКИH SKLADOV	58
4.2.5	DONOSNOST SKLADA PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA.....	60
4.3	NOTRANJE PODJETNIŠTVO V IZVAJALCIH DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA	60
4.3.1	NOVI POSLI IN NOVE ENOTE	60
4.3.2	SAMOPRENOVA.....	61
4.3.3	PREVZEM TVEGANJA	62
4.3.4	INOVACIJE IN STOPNJA SAMOSTOJNOSTI ZAPOSLENIH	63

4.4	VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA POSLOVNE REZULTATE SLOVENSКИH IZVAJALCEV PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA	63
4.4.1	RAZVRŠČANJE PODJETIJ V SKUPINE.....	63
4.4.2	NOTRANJE PODJETNIŠTVO.....	65
5	SKLEP	69
6	LITERATURA IN VIRI	71
7	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava med notranjim podjetnikom, tradicionalnim managerjem in podjetnikom	8
Tabela 2:	Povezanost med tipom osebnosti in notranjepodjetniškim tipom.....	11
Tabela 3:	Povezanost med starostjo (razvojem) in notranjepodjetniškim tipom...	11
Tabela 4:	Razsežnosti notranjega podjetništva.....	13
Tabela 5:	Izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja (stanje dne 31.3.2006)	31
Tabela 6:	Povprečne vplačane premije v posamezen sklad v SIT	34
Tabela 7:	Odgovori na vprašanja iz ankete	57
Tabela 8:	Novi posli in nove enote	61
Tabela 9:	Samoprenova.....	62
Tabela 10:	Prevzemanje tveganj.....	62
Tabela 11:	Inovacije in stopnja samostojnosti zaposlenih	63
Tabela 12:	Velikost sredstev v upravljanju v mlrd SIT.....	64
Tabela 13:	Dosežena donosnost pokojninskega sklada	64
Tabela 14:	Dosežena donosnost pokojninskega sklada	65
Tabela 15:	Prisotnost notranjega podjetništva po posameznih razsežnostih in vpliv na rezultate upravljavcev	68

KAZALO SLIK

Slika 1:	Položaj notranjega podjetnika.....	10
Slika 2:	Organizacijska oblika notranjepodjetniške pobude.....	12
Slika 3:	Model notranjega podjetništva.....	15
Slika 4:	Razvoj programa notranjega podjetništva v prihodnje	22
Slika 5:	Število zavarovancev glede na tip pokojninskega sklada.....	33
Slika 6:	Delež sredstev v upravljanju med pokojninskimi skladi.....	33
Slika 7:	Vzajemni pokojninski skladi – tržni delež glede na število zavarovancev in vrednost sredstev v upravljanju.....	35
Slika 8:	Pokojninske družbe – tržni delež glede na število zavarovancev in vrednost sredstev v upravljanju	35
Slika 9:	Struktura naložb slovenskih pokojninskih družb dne 30.09.2005	42
Slika 10:	Struktura naložb slovenskih vzajemnih pokojninskih skladov, dne 31.12.2005	42

Slika 11: Priporočljiva sestava finančnega premoženja pri pokojninskem varčevanju tipične osebe	44
Slika 12: Donos pokojninskih skladov v obdobju 31.12.2001-31.12.2005	46
Slika 13: Položaj anketiranca.....	51
Slika 14: Oblika izvajanja prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja	52
Slika 15: Oblika Struktura podjetij glede na regijo	52
Slika 16: Struktura podjetij glede na število zaposlenih.....	53
Slika 17: Struktura podjetij glede na bilančno vsoto	53
Slika 18: Struktura podjetij glede na višino kapitala.....	54
Slika 19: Struktura podjetij glede na čisti poslovni izid.....	54
Slika 20: Struktura podjetij glede na število skladov PDPZ v upravljanju	55
Slika 21: Struktura podjetij glede na število zavarovancev	55
Slika 22: Struktura podjetij glede na velikost sredstev sklada	56
Slika 23: Struktura podjetij glede na višino vplačane povprečne premije v PDPZ.	57
Slika 24: Struktura podjetij glede na rast bilančne vsote.....	58
Slika 25: Struktura podjetij glede na rast sredstev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v zadnjem letu.....	59
Slika 26: Rast tržnega deleža v zadnjem letu.....	59
Slika 27: Struktura podjetij glede na doseženo donosnost v letu 2006	60
Slika 28: Vpliv novih poslov in novih enot na poslovne rezultate.....	65
Slika 29: Vpliv inovacij na poslovne rezultate.....	66
Slika 30: Vpliv samoprenove na poslovne rezultate	67
Slika 31: Vpliv prevzemanja tveganja in tekmovalnosti ter stopnje samostojnosti zaposlenih na poslovne rezultate	67

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN PREDMET RAZISKAVE

Izraz notranje podjetništvo je prvi uporabil Gifford Pinchot. Definiral ga je kot podjetništvo znotraj obstoječih velikih podjetij, za katere je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo kako bi jih spremenili v profitne projekte. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha in kulture znotraj podjetja. Pomeni tudi iskanje sposobnih podjetnikov in pomoč le-tim pri razvijanju novih idej in njihovi ustvarjalnosti. Notranji podjetniki imajo veliko prednost pred podjetniki, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnih podjetjih, saj se lahko pri svojem delu opirajo na poslovno infrastrukturo, komercialno mrežo in finančno moč obstoječega podjetja. Podjetniki v svojih podjetjih nimajo take opore (Pinchot, 1985).

Notranje podjetništvo lahko opredelimo tudi glede na njegovo vsebino (razsežnost), in sicer na: nove posle, nove enote, inovacije, samoprenovo, prevzemanje tveganj ter proaktivnost. Razsežnosti notranjega podjetništva se razlikujejo po njihovi dejavnosti in usmeritvi (Antončič, 2002).

Predmet raziskovanja mojega magistrskega dela je notranje podjetništvo v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Nova zakonodaja pokojninskega zavarovanja, ki je stopila v veljavo 1. januarja 2000, je bistveno spremenila pogoje upokojevanja in pravice zavarovancev. Glavne značilnosti reforme so dvig starostne meje in podaljšanje dolžine delovne dobe, potrebne za pridobitev pravic iz naslova obveznega pokojninskega zavarovanja, ter znižanje odstotka za odmero starostne pokojnine. Reforma pokojninskega sistema zahteva od zaposlenih, da začnejo še danes razmišljati o prejemkih v svoji starosti.

Posledice pokojninske reforme v Sloveniji se bodo torej kazale predvsem v kasnejšem upokojevanju iz naslova starostne meje, saj delovna doba ne bo več glavna osnova za upokojevanje. Nižji bo tudi obseg pravic zavarovancev, ki so vključeni v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, saj se bo odstotek za odmero starostne pokojnine znižal kljub istemu plačevanju prispevkov za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

Na področju pokojninskega zavarovanja so dandanes predpisane tri možnosti zavarovanja (t.i. trije stebri), in sicer:

- obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje (t.i. 1. steber);
- prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje (t.i. 2. steber);

➤ življenjsko zavarovanje in rentno varčevanje (t.i. 3. steber).

Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje oz. t.i. 2. steber lahko izvajajo zavarovalnice, pokojninske družbe ali banke (z ustanovitvijo in upravljanjem vzajemnih pokojninskih skladov).

Upravljanje premoženja, torej upravljanje pokojninskih skladov, je povezano s tveganjem. Seveda je to tveganje zaradi zakonskih predpisov naložbene politike pokojninskih skladov omejeno. Vseeno pa je upravljanje premoženja pokojninskega sklada izpostavljeno določenemu tveganju. Upravljaivec mora konstantno slediti informacijam in se odločati kam naložiti prosta sredstva. Tu je povezava med notranjim podjetništvom in notranjim podjetnikom ter upravljanjem pokojninskega sklada in upravljavcem. Upravljaivec je v bistvu notranji podjetnik, ki išče nove naložbene možnosti. Je inovator in nosilec tveganja.

Povzela sem teoretične osnove s področja notranjega podjetništva. Uporabila sem temeljno literaturo (Antončič, 2002; Zahra, 1991; Covin, Slevin, 1991; Lumpkin, Dess, 1996; Knight, 1997). V nadaljevanju sem predstavila pokojninsko reformo v Sloveniji in prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Opredelila sem izvajalce prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v Sloveniji in ugotovila, kakšne so med njimi razlike, kakšne podobnosti. Podrobneje sem predstavila naložbeno politiko pokojninskih skladov oz. družb, skupno točko vseh treh izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Pri tem sem si pomagala z lastnimi izkušnjami s tega področja in pa deli naslednjih avtorjev: Ambachtsheer, 1998; Bailey, 1990; Brigham, 1999. Nato sem izvedla raziskavo o notranjem podjetništvu med slovenskimi izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja in poskušala ugotoviti stanje na tem področju v Sloveniji.

1.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Skladno s problematiko in predmetom raziskave lahko postavim temeljno tezo: notranje podjetništvo ima pozitiven učinek na rezultate poslovanja izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Pri rezultatih poslovanja je potrebno upoštevati dve skupini subjektov in njihovih želja:

- donos za zavarovance;
- prihodek oz. dobiček za izvajalca prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, ki je odvisen od višine sredstev v upravljanju.

Tezo sem potrdila z raziskavo med slovenskimi izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Namen teoretičnega dela raziskave je opredeliti pomen notranjega podjetništva pri uspehu izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Namen praktičnega dela raziskave pa je zbrati podatke z anketo o notranjem podjetništvu med slovenskimi izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja in analizirati rezultate ankete ter ugotoviti dejansko stanje na tem področju, v praksi.

Ugotoviti sem želela:

- dosežene donose pri različnih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja,
- poznavanje in uporabo notranjega podjetništva,
- vpliv notranjega podjetništva na uspešnost oziroma neuspešnost izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

1.3 METODE RAZISKOVANJA

Raziskava temelji na teoretičnih spoznanjih, praktičnih izkušnjah in empirični raziskavi, izvedeni med slovenskimi izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Osnova za pisanje teoretičnega dela, v katerem sem obravnavala notranje podjetništvo, je raziskovanje razpoložljivih sekundarnih podatkov, in sicer sistematično iskanje ter proučevanje domače in tuje strokovne literature in pa virov z obravnavanega področja. Uporabila sem tudi lastne izkušnje, ki sem si jih pridobila pri delu z upravljanjem premoženja pokojninskih skladov.

V praktičnem delu sem izvedla primarno raziskavo med slovenskimi izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Teoretična spoznanja so osnova za oblikovanje anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega sem analizirala stanje v Sloveniji.

2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

2.1 POJEM PODJETNIŠTVA

Podjetništvo predstavlja pomembno gonilno silo gospodarskega napredka, saj kot način obnašanja posameznikov in podjetij usmerja v ustvarjanje nečesa novega (Antončič, 2002, str.3).

Prva tehtna podjetniška teorija o podjetništvu se je pojavila v 18. stoletju (okoli leta 1730), ko je pojem podjetništva v svojem delu uvedel Richard Cantillon. Od

takrat do danes se je zvrstilo več šol in smeri. Med tradicionalnimi pojmovanji podjetništva lahko izpostavimo štiri osnovne skupine (Tyson et al., 1994):

- Podjetništvo kot inovacija: teorija je povezana s Schumpetrom, ki opredeljuje podjetnika kot inovatorja, človeka novih idej, proizvodov in storitev, novih organizacijskih metod... Podjetnik kot inovator s svojimi inovacijami ruši obstoječa stanja v gospodarstvu in je gonilec gospodarskega razvoja družbe.
- Podjetništvo kot prevzemanje tveganja: to teorijo je osnoval Cantillon. Meni, da je vitalnost ekonomije odvisna od podjetij, ki prevzemajo tveganje. Podjetnik je tisti, ki prevzema tveganje. To je lastnost, po kateri se loči od managerja.
- Podjetništvo kot stabilizacijska sila: zagovornik te teorije je Kirzner, ki vidi neravnovesno stanje v gospodarstvu kot edino okolje, v katerem lahko podjetnik sploh deluje. To je stanje, v katerem resursi niso pravilno razporejeni. Podjetnik lahko to dobičkonosno izkoristi in privede gospodarstvo v ravnotežje. Podjetništvo tako premika trg proti ravnovesju.
- Podjetništvo kot ustanavljanje ali lastništvo in upravljanje malega podjetja: ta definicija se najpogosteje uporablja kot empirična definicija. Podjetnik je tisti, ki je pred kratkim ustanovil podjetje.

V številnih opredelitvah podjetništva avtorji navajajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje (Antončič et. al., 2002, str. 29):

- dajanje pobud;
- organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist;
- sprejemanje tveganja in uspeha ali neuspeha.

Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Lahko ga opredelimo kot proces ustvarjanja nečesa novega ter prevzemanje tveganj in nagrad. Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter za ustanavljanje novih podjetij. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo določenega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič et. al., 2002, str. 29-30).

Podjetništvo je povezano s pojmom podjetja, vendar se v sodobnejših opredelitvah proučuje z vidika njegovih temeljnih sestavin, ki sta predvsem inoviranje in prevzem tveganja (tudi investicijskega), kar pomeni, da se ne pojavlja le v gospodarskem sektorju, ampak tudi v nedobičkonosnih organizacijah (Drucker, 1992, str.31).

Razvijajoče se podpodročje podjetništva je notranje podjetništvo. To je podjetništvo znotraj obstoječih organizacij (Antončič, 2002, str.3).

2.1.1 RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SVETU IN NASTANEK NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

V zgodovini je podjetništvo vedno igralo pomembno in odločilno vlogo v obdobju velikih družbenih sprememb, v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva. Obdobja industrijskih revolucij so obdobja, ki so jih zaznamovali sposobni posamezniki ali podjetniške skupine (Možina et. al., 1994, str. 888).

Prvi dve desetletji po drugi svetovni vojni je zaznamovala množična proizvodnja, ki so jo razvile velike korporacije. Z velikimi količinami poceni potrošnih izdelkov so osvojile svetovni trg. Te korporacije so izpopolnile načine vodenja in organizacijo velikih podjetij. Razvila se je nova veda, imenovana management. Takšno stanje je vladalo vse do 70. let, ko so se začele kazati posledice tretje tehnološke revolucije, ki označuje razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacij. Mnoge korporacije so v 80. letih po energetske krizi in tehnološki revoluciji, zašle v krizo (Glas, 2000, 190).

Množica odpuščenih ljudi iz velikih korporacij si je morala poiskati zaposlitev drugje. Mnogi med njimi so bili visoko kvalificirani, z managerskimi izkušnjami in poznavanjem posameznih proizvodnih področij. Tako so ustanovili lastna podjetja ali pa so se zaposlili v manjših podjetjih (Možina et. al., 1994, str. 890).

Ta proces traja še danes, ko nas vodi razvoj v informacijsko družbo, v kateri se z deindustrializacijo spreminja oblika podjetniške organiziranosti. Podjetja postajajo vse bolj decentralizirana in fleksibilna, novo podjetništvo pa vzpodbuja nove oblike sodelovanja med ljudmi, z večjim poudarkom na iniciativi posameznikov in skupinskem delu. Pojavlja se prestrukturiranje zaposlenih iz velikih podjetij v manjša. Birch je razdelil podjetja v ZDA na:

- slone, ki so velika podjetja;
- miške, ki so nova in majhna podjetja. Le-ta so številna, niso pa bistvena za rast gospodarstva;
- gazele, ki so hitrorastoča podjetja. V ZDA je od 7 do 8 odstotkov vseh podjetij gazel. Le-te največ prispevajo h gospodarski rasti in k zaposlovanju. Gazele najdemo v ZDA v vseh dejavnostih: industriji, gradbeništvu, trgovini ter poslovnih in finančnih storitvah.

Ravno sloni so tisti, ki zmanjšujejo število zaposlenih, miške in gazele pa so novonastala podjetja. S svojo ustanovitvijo zaposlujejo in tako prispevajo k večji zaposlenosti (Možina et. al., 1994, str. 829).

Potrebno je ločiti med podjetništvom in malim gospodarstvom. Z nastankom malih podjetij je postala konkurenca večja. Le-ta sili velika podjetja, da se odzivajo in obnašajo podjetniško. Tako se uresničuje velik del podjetniških zamisli z novimi iniciativami prav v velikih podjetjih. Podjetja spodbujajo zaposlene, da predlagajo možne izboljšave in razvoj novih poslov. Gre za uresničevanje notranjega ali korporacijskega podjetništva. Management spodbuja notranje podjetništvo, tako da nudi inovatorjem potrebna sredstva in podporo. Pri tem je njegov cilj, da bi tudi velika podjetja postala ustvarjalna, odzivna in konkurenčna. V velikih podjetjih pa nastajajo nove enote. Lahko bi jim rekli »notranja podjetja«. Te nove enote skrbijo, da so velika podjetja po svoji prilagodljivosti in odzivnosti podobna malim, da so konkurenčna, ker jim to omogoča nadaljnji razvoj (Možina et. al., 1994, str. 915).

2.1.2 RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

Tudi v nekdanjih socialističnih državah so po drugi svetovni vojni prevladovali velike proizvodne organizacije. Razlika med zahodnim in socialističnim gospodarstvom je bila zlasti v stališču slednjega, da je mogoče take organizacije ustanavljati in upravljati centralno, brez posredovanja tržišča.

Za države v tranziciji je bila značilna t.i. socialistična luknja, ki označuje izrazito neuravnovešenost strukture podjetij po velikosti. Značilno je, da sestavljajo gospodarstvo v glavnem velika državna podjetja, socialistični konglomerati, primanjkujejo pa manjša z od 10 do 100 delavci. V procesu tranzicije v 90. letih, se je socialistična luknja zapolnila tako od spodaj z ustanavljanjem novih malih podjetij, kot do zgoraj z razpadanjem velikih podjetij na manjša (Možina et. al., 1994, str. 893-895).

V devetdesetih letih je tudi v Sloveniji prišlo do velikih sprememb v družbi in gospodarstvu. Nastajati je pričelo ogromno novih podjetij, predvsem manjših. Le-ta so obogatila ponudbo z vrsto proizvodov in storitev, ki jih prej sploh ni bilo (Možina et. al., 1994, str. 897).

2.2 OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Izraz notranje podjetništvo je prvi uporabil Gifford Pinchot. Definiral ga je kot podjetništvo znotraj obstoječih velikih podjetij, za katera je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako bi jih spremenili v profitne projekte. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha in podjetniške kulture znotraj podjetja. Pomeni tudi iskanje sposobnih podjetnikov in pomoč le-tim pri razvijanju novih idej in pri njihovi ustvarjalnosti. Notranji podjetniki imajo veliko prednost pred podjetniki, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v svojih lastnih podjetjih, saj se lahko pri svojem delu opirajo na

poslovno infrastrukturo, komercialno mrežo in finančno moč obstoječega podjetja. Podjetniki v svojih podjetjih nimajo take opore (Pinchot, 1985, str. 3-10).

Danes lahko govorimo o treh glavnih področjih preučevanja notranjega podjetništva (Antončič, 2000, str. 12):

- lastnosti notranjih podjetnikov,
- ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoječih,
- lastnosti podjetniških organizacij.

2.3 LASTNOSTI NOTRANJIH PODJETNIKOV

Notranji podjetnik je inovativna in ustvarjalna oseba, ki spremeni idejo v donos v okviru podjetja, v katerem je zaposlen. Upoštevati mora interese podjetja, vodstva in zaposlenih, kar pomeni včasih tudi omejitve podjetniške avtonomije. Ko je v procesu razvijanja ideje, se mora biti sposoben pogajati s podjetjem (Pinchot, 1985, str. 3-10).

Hisrich in Peters sta opredelila sedem lastnosti notranjega podjetnika (Hisrich, Peters, 1992, str. 515):

- Strokovno in poslovno znanje: notranji podjetnik mora imeti znanje s področja tehnološkega procesa, marketinga, priprave in predstavitve poslovnega načrta. Prav tako mora imeti občutek za izbiro pravih sodelavcev. Biti mora ustvarjalen.
- Vizionarstvo in sposobnost prepričevanja: to je oseba, ki ima velike sanje in je sposobna o vrednosti teh sanj prepričati tudi druge ljudi.
- Zavedanje prednosti in slabosti notranjega podjetništva: prednosti, ki jih omogoča matično podjetje, mora znati izkoristiti, hkrati pa se izogniti slabostim. Upoštevati mora potrebe in probleme organizacije, znotraj katere deluje. Razumeti mora, da je vedno del sistema in ne neodvisen posameznik.
- Sposobnost zgraditi tim: spodbuja timsko delo z uporabo multidisciplinskega pristopa (proizvodna, marketing, finance).
- Spretnost pogajanja in reševanja konfliktnih situacij: je spreten pogajalec, spodbuja odprto razpravo. Za reševanje konfliktnih situacij mora biti dober diplomat.
- Graditev koalicije privržencev ter pridobitev podpornih oseb: odprtost vodi k ustanavljanju močne koalicije, ki deluje podpirajoče in spodbudno. Sposoben mora biti identificirati potencialne zaveznike in nasprotnike, poiskati načine, kako bi jih pritegnili k sodelovanju ali pa vsaj nevtralizirali njihov možen negativen vpliv. To je pomembno predvsem pri pridobivanju vplivnih

managerjev znotraj in zunaj podjetja. Zgraditi si mora mrežo znancev, s pomočjo katere lahko najhitreje najde potrebne informacije za uresničitev zastavljenih ciljev.

- Vztrajnost: s sklenitvijo novega posla so povezane razne frustracije in ovire. Le-te lahko premaga le z vztrajnostjo. Pri premagovanju ovir pa mu je v pomoč podpora skupine in vodstva, ki mu vlivata pogum.

Notranji podjetnik deluje v podjetju, vendar mora delovati bolj podjetniško in tako presegati ustaljen način delovanja managerjev. Združevati mora lastnosti obeh-tako podjetnikov, kot managerjev. Lastnosti notranjih podjetnikov se ločijo od lastnosti tradicionalnih managerjev in podjetnikov (Pinchot, 1985, str. 54-56).

Tabela 1: Primerjava med notranjim podjetnikom, tradicionalnim managerjem in podjetnikom

ZNAČILNOSTI	TRADICIONALNI MANAGER	PODJETNIK	NOTRANJI PODJETNIK
Osnovni motiv	• Napredovanje in druge tradicionalne nagrade. • Pridobivanje moči.	• Želi svobodo. • Je ciljno usmerjen. • Samozadosten. • Samomotiviran.	• Želi svobodo in dostop do virov v podjetju. • Je ciljno usmerjen. • Samomotiviran. • Odziva se na tradicionalne nagrade in priznanja.
Časovna orientacija	• Odziva se na višino in razporeditev finančnih sredstev. • Na bodoča predvidena napredovanja in premeščanja.	• Uporablja cilje 5-10 letne rasti. • Ukrepa kratkoročno, da bi bil uspešen dolgoročno.	• Končni cilji so 3-15-letni, v odvisnosti od projekta. • Upošteva lastne načrte in načrte podjetja.
Delovanje	• Posreduje naloge. • Nadzorovanje in poročanje zahtevata največ časa.	• Loti se vsakega dela. • Če začne nenadoma opravljati naloge zaposlenih, jih lahko vznemiri.	• Loti se vsakega dela. • Zna tudi posredovati.
Znanja	• Klasično vodenje, pridobljeno v šoli. • Abstraktna analitična orodja.	• Dobro pozna poslovanje. • Opira se bolj na svojo bistroumnost kot na znanja o vodenju in politične spretnosti. • V podjetju, kjer je bil zaposlen, je spoznal vzpone in padce.	• Podoben je podjetniku, čeprav rabi več sposobnosti za napredovanje v podjetju. • Pri tem potrebuje pomoč.
Izobrazbena raven	• Je visoko izobražen.	• Manj izobražen, predvsem na začetku poslovanja.	• Pogosto je visoko izobražen, predvsem na tehničnem področju, včasih je tudi brez visoke izobrazbe.
Usmerjanje pozornosti	• Usmerjen predvsem na dogodke v podjetju.	• Pozornost usmerja na tehnologijo in na trg.	• Pozornost usmerja na dogajanje v podjetju ter izven njega – na trg.

Tabela 1: nadaljevanje

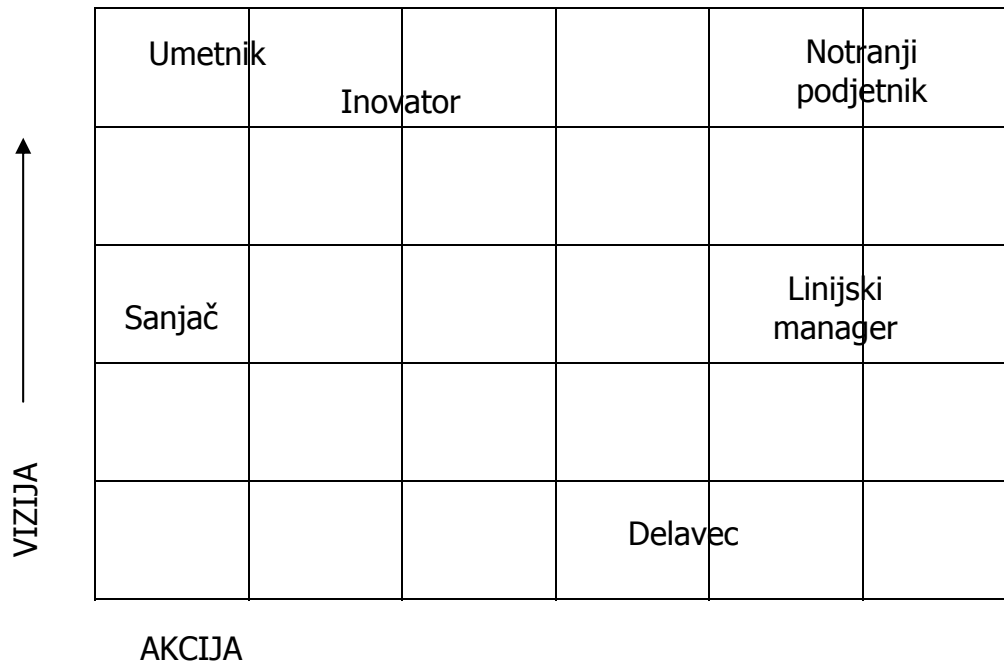
Tveganje	• Je previden.	• Tvega zmerno. • Veliko vlaga in pričakuje uspeh.	• Tvega zmerno. • Ne boji se, da bi ga odpustili, zato vidi le malo osebnega tveganja.
Neuspeh in napake	• Skuša se izogniti neuspehom in presenečenjem. • Neuspeha in napak ne prizna takoj.	• Oboje obravnava kot izkušnje, iz katerih se uči.	• Ne želi izstopati. • Iz napak se uči. • Tvegane projekte skuša skriti pred javnostjo.
Odločitve	• Soglašja s tistim, ki ima moč. • Odlaša z odločitvijo, dokler ne spozna želja vodilnih.	• Sledi svoji viziji. • Je odločen in usmerjen v ukrepanje.	• Išče potrditev pri svojih sodelavcih. • Je bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot podjetnik ter še vedno usmerjen v ukrepanje.
Odnos do sistema	• Sistem se mu zdi tolažilen in zaščitniški, v njem hoče doseči položaj.	• V sistemu hitro napreduje. • Ko je razočaran, ga hitro zapusti in ustanovi svoje podjetje.	• Sistema ne mara. • Uči se manipulirati z njim.
Način in reševanje problemov	• Probleme rešuje znotraj sistema.	• Problemom v sistemu se izogne tako, da odide in jih rešuje sam.	• Probleme rešuje znotraj sistema ali se jim izogne, ne da bi odšel.
Odnos z drugimi	• Osnovni odnos je hierarhičen.	• Osnovni odnos je v menjavi in sklepanju poslov.	• Osnovni so menjalni odnosi znotraj hierarhije.

Vir: Pinchot, 1985, str. 56-56

Povzamemo lahko, da približuje notranjega podjetnika tradicionalnemu managerju zlasti dejstvo, da deluje znotraj obstoječega podjetja, tako da rešuje probleme znotraj sistema, ter visoka izobraženost. Sicer pa je notranji podjetnik bolj podoben podjetniku, predvsem v svojem odnosu do tveganja, dela, trga, neuspeha in napak.

Glavni lastnosti notranjega podjetnika sta visoka stopnja vizionarstva in močna nagnjenost k akciji. Slika 1 prikazuje notranjega podjetnika v primerjavi z drugimi zaposlenimi v podjetju glede na ti dve lastnosti. Od umetnika ga loči visoka stopnja akcije, od linijskega managerja pa visoka stopnja vizionarstva (Pinchot, 1985, str. 44).

Slika 1: Položaj notranjega podjetnika



Vir: Pinchot,

Pinchot definira pet vlog notranjega podjetnika, ki morajo biti zajete v enem človeku ali pa v notranjepodjetniškem timu, da bi se ideja kar najlažje uresničila (Pinchot, 1999, str. 15-20):

- Ljudje z idejo: vsakdo je sposoben ustvarjalnosti. Rodi se zelo veliko idej, vendar le redke doživijo zrelost. Ni dovolj le rojstvo ideje, potrebno jo je udejaniti z veliko mero zagnanosti in predanosti, kar premore notranji podjetnik.
- Notranji podjetnik: ni pomembno, da se je notranjemu podjetniku porodila ideja, pomembno je, da jo s svojim delom uresniči. Notranji podjetnik je sanjač, ki je sposoben speljati stvari do konca. V svoje delo vključuje tudi ostale.
- Notranjepodjetniški tim: vanj so vključeni mnogi prostovoljni podporniki, ki jih je za to po večini navdušil notranji podjetnik. Za tak tim je značilno, da ostane skupaj od zgodnjih začetkov razvijanja ideje pa do njene uresničitve.
- Pokrovitelji: notranje podjetništvo podpirajo, v tistih podjetjih, ki se odzivajo na spremembe z odporom. Pokrovitelji svetujejo in pomagajo notranjim podjetnikom pri odnosih z višjim managementom. Pomagajo tudi pri pridobivanju potrebnih virov.
- Razvijalci podjetniške kulture: razvijanje kulture v podjetju ni kratkotrajen in enostaven proces. Gre za dolgotrajno, večletno delovanje, v katerega se morajo vključiti številni posamezniki.

Katero vlogo bo prevzel posameznik, je v veliki meri odvisno tudi od njegovih osebnostnih značilnosti in pa starosti oziroma od njegovega razvoja (Lassem, 1986, str.173-179).

Tabela 2: Povezanost med tipom osebnosti in notranjepodjetniškim tipom

TIP OSEBNOSTI	NOTRANJEPODJETNIŠKI TIP	GLAVNE LASTNOSTI
Domišljjski	Inovator	Izvirnost, inspiracija, radost, transformacija.
Intuitiven	Preoblikovalec	Evolucija, razvoj, simbioza, povezava.
Avtoritativen	Vodja	Usmeritve, odgovornost, struktura, kontrola.
Voljan	Podjetnik	Dosežki, priložnosti, prevzemanje tveganja, moč.
Družaben	Animator	Neformalnost, skupne vrednote, kultura.
Energičen	Avanturist	Dogajanje, delo, zdravje, naloge.

Vir: Lessem, 1986, str. 15 in 173

Tabela 3: Povezanost med starostjo (razvojem) in notranjepodjetniškim tipom

STAROST	NOTRANJEPODJETNIŠKI TIP	LASTNOSTI
20. leta	Avanturisti, preoblikovalci ali animatorji	Če se jim le da malo priložnosti, so fizično, mentalno in čustveno dejavni. Znanje, izkušnje in poznanstva pridobivajo na poti.
30. leta	Podjetniki	Če se z njimi pravilno ravna, želijo pustiti vtis na drugih, hočejo se dokazati z uporabo svojih izkušenj. Izklesati želijo svojo tržno nišo.
40. leta	Vodje ali preoblikovalci	Raje začnejo posegati po managerskih poteh. Kot vodje so avtoritativni, kot preoblikovalci pa pomagajo drugim razvijati potencial izdelkov ali trgov.
50. leta	Vodje, preoblikovalci ali inovatorji	Nekateri postanejo glavni managerji, preoblikovalci še poglobijo pomen svojih naporov, nekateri pa na podlagi svojih dosežkov in ugotovitev pričnejo z inovacijami.
60. leta	Preoblikovalci	Če so sledili običajnemu razvoju, stopijo v obdobje modrosti. Sposobni so povezovati preteklost, sedanost in prihodnost ter tako preoblikovati sebe in pa organizacijo.

Vir: Lessem, 1986, str. 179

V zgoraj navedenih primerih gre za tipe oseb, ki so najpogostejše značilni za posamezne starostne skupine. V praksi najdemo tudi izjeme, katerih ravnanje ni tipično za njihovo starostno skupino. Iz tabele pa lahko razberemo, da je treba notranje podjetnike iskati v skupini tridesetletnikov.

2.4 USTANAVLJANJE NOVIH PODJETIJ ZNOTRAJ OBSTOJEČIH

Korporacije oblikujejo in ustanavljajo nova podjetja oz. uresničujejo poslovne zamisli. Poglavitni poudarek je na razlikovanju tipov novoustanovljenih podjetij, njihovem prileganju matični korporaciji in vzpostavljanju notranjega okolja korporacije.

Pojavi se dilema o tem, katere od novih poslovnih zamisli so primerne za oblikovanje v samostojno hčerinsko podjetje. Vodstvo podjetja naj se odloča o organizacijski obliki nove poslovne zamisli glede na to, koliko je nova poslovna zamisel strateško pomembna za podjetje oziroma, koliko je povezana z drugimi posli v podjetju (Burgelman, 1984).

Slika 2: Organizacijska oblika notranjepodjetniške pobude

		Strateška pomembnost	
		velika	majhna
Operativna povezanost	šibka	Samostojna enota	Samostojno podjetje
	močna	Oddelek podjetja	Pogodbeni odnos

Vir: Burgelman, 1984

Če je operativna povezanost poslovne zamisli in matičnega podjetja močna, samostojnejše oblike organizacije niso primerne. Glede na strateško pomembnost je ustrezno, da se jo oblikuje v okviru podjetja kot njegov sestavni del. Če gre za veliko strateško pomembnost, se jo oblikuje kot oddelek podjetja, če je majhna pa kot pogodbeni odnos. Ko je operativna povezanost poslovne zamisli z matičnim podjetjem šibka, kar pomeni, da je le delno oziroma ni povezana z osnovno dejavnostjo podjetja, lahko vodstvo podjetja razmišlja o samostojnih oblikah organiziranja. Samostojno enoto oblikuje v primerih, v katerih je strateška pomembnost poslovne zamisli za podjetje velika. Enota tako posluje operativno samostojno, vendar se strateške odločitve sprejemajo skupaj. Samostojno podjetje pa je smiselno oblikovati le v primeru, ko je strateška pomembnost poslovne zamisli za matično podjetje majhna. Tako se novoustanovljeno podjetje strateško diverzificira na drugo področje. Med matičnim in hčerinskim podjetjem pa ostajajo povezave v smislu sinergičnega izkoriščanja skupnih finančnih, trženjskih virov ter skupnega znanja in izkušenj z managerskega in s tehnološkega področja.

2.5 LASTNOSTI PODJETNIŠKIH ORGANIZACIJ

Rečemo lahko, da je organizacija bolj ali manj podjetniška, ne moremo pa, trditi da je ali ni podjetniška. Obstaja sedem razsežnosti notranjega podjetništva (Antončič, 2000, str.14).

2.6 RAZSEŽNOSTI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Notranje podjetništvo poudarja uvajanje novosti in odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije. Vsebino notranjega podjetništva lahko povzamemo v sedmih razsežnostih notranjega podjetništva tako, kot je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Razsežnosti notranjega podjetništva

	RAZSEŽNOSTI PODJETNIŠTVA	NOTRANJEGA	DEJAVNOSTI IN USMERITVE
1.	Novi posli		Zasledovanje in vstopanje v nove posle s sedanji izdelki ali trgi podjetja.
2.	Nove enote ali podjetje		Ustvarjanje novih delov organizacije.
3.	Inovacije izdelkov ali storitev		Ustvarjanje novih proizvodov in storitev.
4.	Tehnološke inovacije		Ustvarjanje novih tehnologij.
5.	Samoprenova		Postavitev nove strategije, reorganizacija in sprememba organizacije.
6.	Prevzemanje tveganja		Hitrost pri začenjanju večjih projektov in pri mobilizaciji virov za zasledovanje novih priložnosti.
7.	Proaktivnost		Odraža se v vrhnjem managementu, ki teži k izboljšanju konkurenčnega položaja z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost in z vodilno vlogo pri uvajanju sprememb.

Vir: Antončič, 2002, str. 4-5

Čeprav obstajajo med zgoraj omenjenimi razsežnostmi razlike, to še ne pomeni, da so le-te nepovezane oziroma neodvisne ena od druge. Inovacija v schumpeterjanskem smislu je že dolgo podlaga podjetništva in povezovalna sila, ki združuje tudi koncept notranjega podjetništva. Iskanje ustvarjalnih ali novih rešitev, razvoj novih in izboljšanje obstoječih izdelkov ali storitev, trgov, administrativnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij, spremembe v strategiji in organiziranju podjetja, ravnanje s konkurenco - vse to so inovacije v najširšem pomenu besede (Antončič, 2002, str. 5).

2.7 DEJAVNIKI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Ločimo tri glavne skupine dejavnikov, ki učinkujejo na notranje podjetništvo. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, ki predstavljajo notranje okolje organizacije. V drugo skupino sodijo dejavniki okolja, ki predstavljajo zunanje okolje organizacije. Tretjo skupino pa predstavljajo organizacijski dejavniki podjetja, ki so povezani s sodelovanjem podjetja z drugimi organizacijami v strateških povezavah. Posledica notranjega podjetništva, zaradi katere je le-to

izjemnega pomena za samo organizacijo, pa je rezultat podjetja (Antončič, 2002, str.5).

Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, so:

- Odprta komunikacija: tako horizontalna, kot vertikalna komunikacija med različnimi ravnmi v organizaciji.
- Nadzor nad podjetniškimi projekti v smislu zanimanja in spremljanja managementa za projekte, torej ne birokratski nadzor.
- Analiza okolja, kar pomeni neprestano pridobivanje informacij - o sedanjih in možnih novih trgih. Pa tudi informacij o konkurentih in kupcih.
- Organizacijska podpora v smislu podpore managementa, vzpodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi.
- Vrednote, ki predstavljajo tako vrednote, usmerjene k odnosom do soljudi v organizaciji, kot tudi tiste, ki pomenijo usmeritve glede na konkurenco. Prve so na primer nagnjenost k sodelovanju ter pozitiven in razumevajoč odnos do drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji. Druge pa so na primer odprtost in sodelovanje s konkurenco, vendar tudi težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.

Dejavniki, povezani s sodelovanjem v strateških povezavah, so:

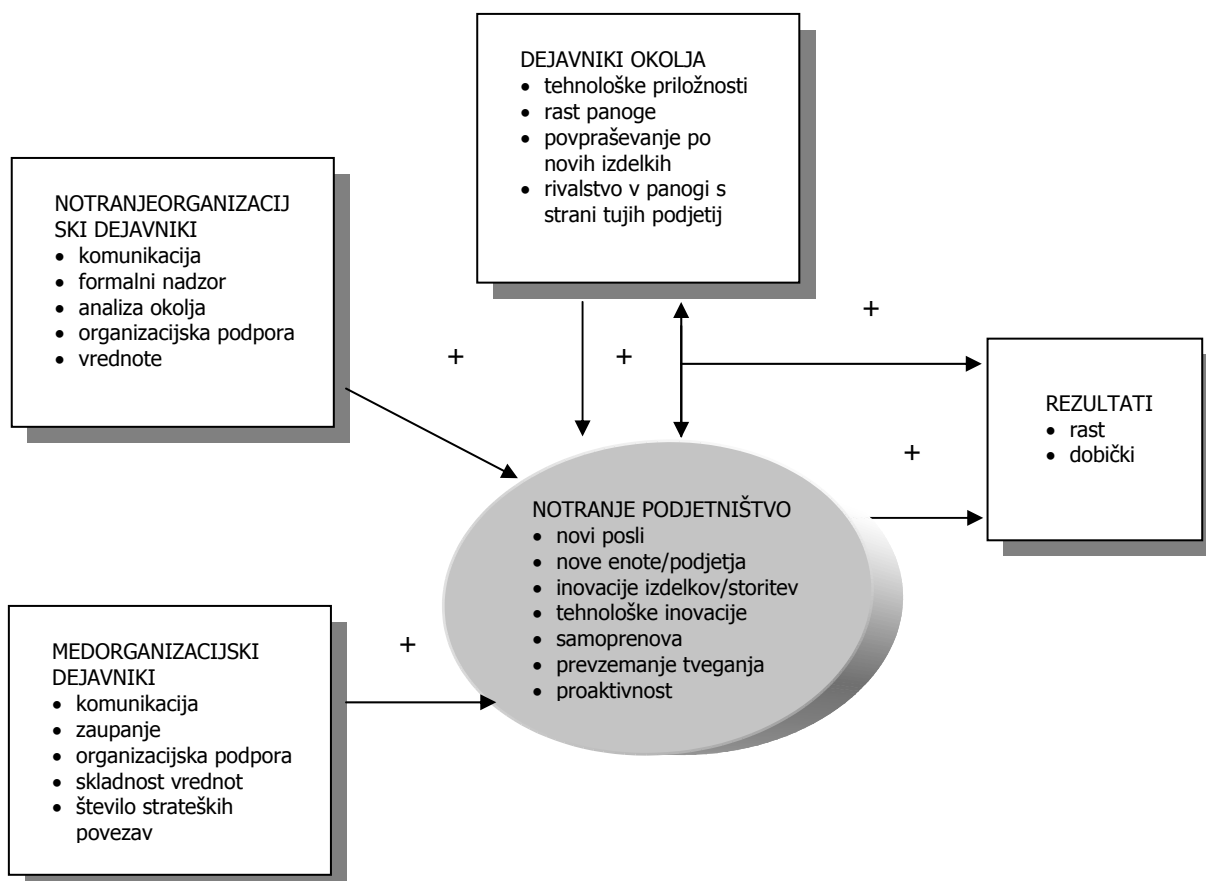
- Število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji.
- Komunikacija med podjetji, ki pomeni frekvenco in kakovost komuniciranja s strateškimi partnerji.
- Raven zaupanja do strateških partnerjev.
- Organizacijska podpora za sodelovanje z drugimi podjetji, torej podpora managementa za strateške povezave, zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji, ter sproščanje zunanje meje organizacije.
- Skladnost vrednot, to je raven usklajenosti organizacijskih vrednot, norm in managerskih praks med partnerskimi podjetji.

Dejavniki okolja, ki vplivajo na notranje podjetništvo, so:

- Radodarnost okolja, kar se kaže v hitrosti sprememb v okolju in novih poslovnih priložnostih, ki jih okolje ponuja.
- Sovražnost okolja, ki je vidna v neugodnih spremembah okolja, predvsem v povečanju konkurence.

Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva pa so poslovni rezultati podjetja, merjeni z rastjo podjetja in dobička, tako v absolutnem (npr. rast prodaje, rast dobička), kot relativnem smislu (npr. rast tržnega deleža, stopnje dobička v primerjavi s konkurenco) (Antončič, 2002, str.6).

Slika 3: Model notranjega podjetništva



Vir: Antončič, 2002, str. 7

Model notranjega podjetništva, kakršen je prikazan na Sliki 3, prikazuje notranje podjetništvo kot osrednji del modela ter vzroke in posledice. Vzroki so dejavniki organizacije in okolja, posledice pa poslovni rezultati podjetja. Glavne ugotovitve modela so:

- Dejavniki okolja imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo. To je edina obojestranska povezava.
- Dejavniki notranje organizacije imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo.
- Dejavniki, povezani s strateškimi povezavami, imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo.

- Od zgoraj navedenih treh skupin dejavnikov so najpomembnejši dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima management največji vpliv.
- Dejavnika, ki najmočnejše vplivata na razvoj notranjega podjetništva, sta notranjeorganizacijska podpora in strateške povezave. Večje število strateških povezav pozitivno vpliva na notranje podjetništvo, vendar le do določene meje. Preveliko število strateških povezav lahko deluje zaviralno.
- Notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na rast in dobičke podjetja (Antončič, 2002, str.7).

Notranje podjetništvo vpliva pozitivno na rast podjetij tako v absolutnem, kot v relativnem smislu. Absolutna rast pomeni rast števila zaposlenih, rast obsega prodaje, relativna rast pa pomeni rast v primerjavi s konkurenco, kar lahko merimo z rastjo tržnega deleža (Antončič, 2002, str. 7).

V prihodnosti bodo uspešnejša podjetja, s podjetniškimi usmeritvami. To so tista podjetja, ki gojijo vrednote in usmerjajo organizacijske strukture v smeri, ugodno vplivajoči na razvoj podjetniških dejavnosti. Odprta komunikacija, obstoj formalnega nadzora nad projekti, intenzivna analiza okolja, podpora managementa in organizacije, organizacijske vrednote in sodelovanje v strateških povezavah, pozitivno vplivajo na to, da bo postalo podjetje bolj podjetniško oz. inovativno v najširšem pomenu besede. Podjetja, ki so nagnjena k notranjemu podjetništvu, se neprestano ukvarjajo z novimi posli, ustvarjajo nove enote, so inovativna, se prenavljajo, prevzemajo tveganje in so proaktivno usmerjena (Antončič, 2002, str. 8).

2.7.1 INOVACIJA

Po OECD je inovacija pretvorba ideje v tržni produkt ali storitev, nov, izboljšan proizvodni ali distribucijski proces ali nova metoda socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in pa izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu.

Po vsebini delimo inovacije na:

- Programske,
- tehnično-tehnološke,
- organizacijske,
- upravljske,
- metodijske.

2.7.2 NOTRANJEPODJETNIŠKA STRATEGIJA RASTI

Notranjepodjetniška strategija rasti meni, da bi moralo podjetje pospeševati notranje podjetništvo do tolikšne stopnje, na kateri bi se rast začela ustavljati. V tej fazi mora organizacija stopnjo notranjega podjetništva uskladiti s pogoji iz okolja. V boju, v katerem deluje podjetje, v okolju s hitrimi napredki v smislu tehnoloških priložnosti, pri visoki stopnji povpraševanja po novih izdelkih, rastoči panogi in močni konkurenci, bo potrebno postaviti višjo raven stopnje notranjega podjetništva (Antončič, 2002, str. 8).

Tako, da nudijo managerji vso podporo podjetniškim dejavnostim, vzpodbujajo samostojnost pri delu, ustrezno nagrajujejo ustvarjalnost, zagotavljajo zaposlenim sredstva in čas za razmišljanje o novih projektih, se tudi ukvarjajo z njimi, sproščajo meje znotraj organizacije in vključujejo podjetje v sodelovanje z drugimi podjetji, veliko pripomorejo k razvoju notranjega podjetništva, kar vodi do izboljšanja poslovnih rezultatov podjetja.

2.7.3 ORGANIZIRANOST IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Zaradi spremenjenih tržnih razmer, v katerih danes poslujejo podjetja, se le-ta srečujejo s problemi na trgu. Zaradi teh tržnih razmer, ki zahtevajo novo organiziranost, se srečujejo z organizacijskimi problemi. V zaostrenih tržnih razmerah velika podjetja ne uspejo več konkurirati samo s cenami, zato uporabljajo vse vrste oblik necenovne konkurence. Ena izmed oblik takšne necenovne konkurence so prav nove organiziranosti družb. Podjetja potrebujejo bolj poudarjeno decentralizirano organizacijo, v kateri je moč odločanja prenesena na nižjo hierarhično raven, tako da so stiki med neposrednimi udeleženci poslovnega procesa čimbolj neposredni.

Močna hierarhična organiziranost podjetja pokaže dve večji pomanjkljivosti. Prva se razkriva v nezmožnosti nastajanja obrobnihi proizvodnih programov, ki lahko veliko pripomorejo k skupni učinkovitosti podjetja kot celote. Podjetje ima običajno res neki osnovni nosilni program, ki največ prispeva k dobičkonosnosti podjetja in je za podjetje nujen. Nujno pa je tudi vzporedno razvijanje dopolnilnega programa, za katerega obstajajo v podjetju še neizkoriščeni resursi. Taki programi se običajno razvijajo ob robu glavnega programa in ne pomenijo bistvenega deleža v prihodkih podjetja. Njihov glavni cilj je zmanjševanje odvisnosti podjetja od temeljnega programa, z njimi pa tudi podpremo temeljni program. Druga slabost je v dejstvu, da je izredno težko na enem mestu usklajevati proizvodne procese in ostale poslovne dejavnosti v veliki organizaciji. Posledice takšne organiziranosti se kažejo v neizkoriščenosti proizvodnih resursov v posameznih fazah ter počasnem pretoku pomembnih informacij med deli organizacije. To pa so osnovni razlogi za neučinkovito gospodarjenje. Takšna organizacija zahteva strogo

hierarhijo z jasno poudarjenimi vodstvenimi linijami na različnih ravneh, preko katerih potekajo upravljalске rešitve. Vse to vodi do podaljševanja časa od inovacije do realizacije.

Takšen način organiziranja ni več konkurenčen. Velika podjetja, ki bodo želela tudi v prihodnosti obstajati na trgu, se bodo morala nujno preoblikovati tako, da bodo kljub svoji velikosti še vedno prilagodljiva na trgu. V središču pozornosti ni več le funkcija poslovođenja, ampak jasna in nedvoumna vizija, skupne vrednote, ki združujejo in povezujejo zaposlene. Moderna in inovativna struktura organizacije temelji na dejstvu, da je okolje postalo tako kompleksno, da se nanj ni več možno odzvati s formalno organiziranostjo, temveč z enostavno in pregledno, ki ima predvsem neformalne lastnosti. Takšna organizacija vidi vrednost in pomen predvsem v posamezniku, njegovi avtonomiji in intelektualnih potencialih ter motivaciji.

Najuspešnejša podjetja, ki jim je uspelo na trgih, na katerih so spremembe vse hitrejše in konkurenca čedalje večja, so bila prisiljena v prehod k netradicionalnemu načinu upravljanja, ki jim je omogočil hitrejše prilagajanje tržnemu povpraševanju. Za tak netradicionalen način upravljanja korporacij je značilno: sporočanje pravil in postopkov, nehierarhična organizacija, razpršitev odgovornosti na posameznike in skupine, namesto koncentrirane odgovornosti prost pretok informacij in komunikacijska odprtost, angažiranje zaposlenih v razpravah in odločanju ter organiziranje v novo vrsto strukture.

2.8 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU

Uvedba notranjega podjetništva v podjetju je lahko posledica spreminjajočega se zunanega in notranjega okolja podjetja, pri čemer predstavljajo zunanje okolje spremenljivke, ki jih organizacija ne more spreminjati, ampak se jim lahko le prilagaja (Pučko, 1994, str. 279).

V okolju stalnih sprememb na vseh področjih preživijo le najbolj prilagodljivi. Podjetja se srečujejo s tremi vrstami problemov (Stevenson, Gumpert, 1985, str. 85-88). Te so:

- Hitra rast novih in vse bolj izpopolnjenih konkurentov. Globalizacija in zaostrene tržne razmere predstavljajo stalen pritisk zaradi ohranjanja konkurenčnosti.
- Občutek nezaupanja v tradicionalne metode managementa. Nova tehnologija, novi proizvodi in nove storitve zahtevajo nove organizacijske pristope, nove metode vodenja in upravljanja. Pojavlja se zahteva po odpravi hierarhije, bolj splošni organizaciji in možnost večje prilagodljivosti.

- Odhod najbolj domiselnih ljudi, ki se naveličajo delovanja v okviru stroge strukture podjetja in postanejo sami podjetniki.

Lahko rečemo, da se podjetja danes srečujejo z dvema sklopoma problemov, ki sta med seboj tesno povezana (Tajnikar, 1990, str.1):

- Zaradi bistveno spremenjenih tržnih razmer, v katerih poslujejo, nastajajo problemi na trgu.
- Zaradi teh tržnih razmer, ki zahtevajo novo organiziranost, se pojavljajo organizacijski problemi.

Nujno je, da se zaradi spreminjajočega okolja spreminjajo tudi podjetja sama, če želijo ohranjati svoje konkurenčne prednosti. Vendar tradicionalen pristop v novih razmerah ni več ustrezen, saj ima več slabosti (Kampuš Trop, 1996, str. 153):

- birokratska struktura podjetja ne sprejema novosti oziroma sprememb,
- formalno urejeno ravnanje in disciplina zatirata ustvarjalnost,
- počasnost v prehodu od inovacije do njene komercializacije.

Uvedba notranjega podjetništva v podjetje je še najbolj primerno dejanje za zahteve današnjega časa. Velika podjetja se v današnjih razmerah težko kosajo z manjšimi in okretnejšimi. V središču stare konkurence je bilo veliko podjetje, danes pa je v središču nove konkurence podjetniško vodeno podjetje (Bizjak, 1996, str. 13).

2.9 ELEMENTI UVEDBE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE

2.9.1 USTREZNA PODPORA VODSTVA

Vodstvo lahko nudi podporo notranjemu podjetništvu, če najprej spozna podjetniški koncept in se nato odloči, ali ga bo sprejelo. Notranjepodjetniški koncept je predstavljen s sedmimi razsežnostmi podjetništva, ki so bile predstavljene v Tabeli 4.

Pri posameznem notranjepodjetniškem konceptu je lahko posamezna razsežnost bolj ali manj izražena. Več kot je močnejše izraženih razsežnosti, bolj je koncept notranjepodjetniški. Če se vodstvo odloči za notranjepodjetniški koncept, se mora v njegovo uresničevanje tudi vključiti:

- Opredeliti mora: novo vizijo, ki bo navdihovala, jasno poslanstvo. Izbrati mora notranjepodjetniško strategijo.
- Za dosego ciljev mora oblikovati primerno podjetniško organizacijsko kulturo.

2.9.2 IZBIRA USTREZNEGA PRISTOPA

Koraki programa notranjega podjetništva so naslednji (Tajnikar, 1992, str. 633-634):

- Vodstvo spozna in se odloči, da bo notranjepodjetniški koncept sprejelo.
- Za izvedbo koncepta se mora najprej usposobiti samo vodstvo. Naučiti se mora sprejemati različne ideje brez predsodkov ter spoznati metode za največje črpanje potencialnih pobudnikov idej. Gre torej za neki proces izobraževanja vodstva.
- O uvajanju programa je potrebno zaposlene ustrezno informirati.
- Oblikuje se posebna skupina, ki bo zbirala, pregledovala in ocenjevala ideje ter notranje podjetnike. V skupino se vključi ljudi z različnimi strokovnimi znanji, ki imajo v podjetju določen ugled in zaupanje drugih. Skupina izbere avtorje najzanimivejših del, le-ti pa naredijo še obširnejšo predstavitev. Če vodstvo oceni, da ima ideja tržni potencial, se avtorja vključi kot notranjega podjetnika v nadaljnji program.
- Notranji podjetnik se udeleži strokovnih seminarjev in specializiranih sejmov, povezanih z njegovo idejo. Usposabljanje je po eni strani nagrada za notranjega podjetnika, po drugi strani pa nuja za uspešno delovanje v prihodnosti.
- Izdelava in predstavitev poslovnega načrta, v katerem se podrobneje predstavi idejo, načine njene izvedbe in pričakovane učinke. Notranjemu podjetniku pomaga pri izdelavi poslovnega načrta podjetje. Na koncu sledi predstavitev poslovnega načrta vodstvu in razprava.
- Če je poslovni načrt sprejet, je potrebno določiti tudi način spremljanja njegove izvedbe in doseženih rezultatov.

2.9.3 PRILAGODITEV ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacije morajo za uspešno prilagajanje raznolikim pogojem prilagajati tudi svojo strukturo. Organizacija 21. stoletja mora biti hitrejša, usmerjena strankam, večša kakovosti, predvsem pa mora temeljiti na sodelovanju zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 44).

Notranjepodjetniška organizacija prihodnosti bo organizirana projektno. Večina zaposlenih se bo selila od projekta do projekta. Pri tem ne bodo imeli podrejeni ves čas istega nadrejenega.

Formalna struktura bo bolj podobna virtualni: osnova bo manjša vitka organizacija, ki bo večino dela najemala pri zunanjih dobaviteljih. Pri notranjepodjetniškem podjetju bodo večina dobaviteljev timov notranji podjetniki, ki bodo pravno

formalno, pa tudi v smislu pripadnosti še vedno zaposleni v matičnem podjetju (Pinchot, 1999, str. 145).

Pravi podjetniki živijo v svetu številnih možnosti. Če se eden izmed dobaviteljev ne izkaže za dovolj dobrega, ga lahko zamenjajo z drugim. Tak sistem podpira učinkovitost, inovativnost in visoko kakovost storitev. Notranji podjetniki se mnogokrat srečujejo z notranjimi monopolističnimi dobavitelji. Na primer trženje proizvodov izvaja le ena prodajna služba, ki je organizirana v podjetju. Če je le-ta slaba, je ne morejo zamenjati.

Rešitev tega problema je razvoj svobodnega notranjepodjetniškega sistema, v katerem notranjepodjetniški timi kupujejo in prodajajo svoje storitve drugim. Hkrati pa se dopusti – kadar je to utemeljeno – možnost dobavljanja zunaj podjetja (Pinchot, 1999, str. 134-135).

2.9.4 IZPELJAVA IZBRANEGA PROGRAMA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

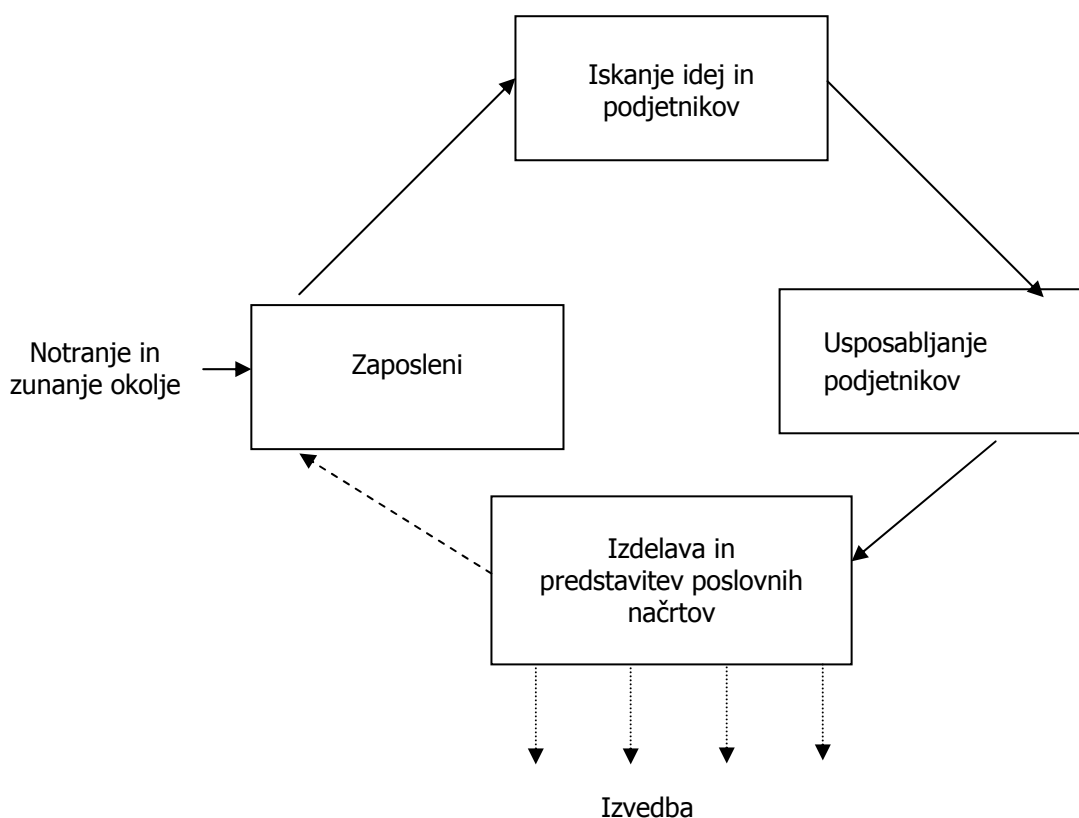
Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva poteka običajno v dveh fazah (Kampuš Trop, 1996, str. 156):

- v ustvarjanju spodbudnega podjetniškega ozračja in
- izvajanju notranjega podjetništva.

Spodbudno podjetniško ozračje izvajamo z vpeljavo podjetniške kulture podjetja. Ta proces lahko traja tudi več let. Tudi ko se doseže zadovoljiva kultura podjetja, so potrebne nenehne aktivnosti, da se tak nivo ohranja. Oblikovanje primerne kulture podjetja je tako nenehen proces.

Podjetniško naravnana kultura podjetja, ki spodbuja ustvarjalnost, sprejemanje tveganja in skupinsko delo so pogoji za izvajanje notranjepodjetniškega programa. Le-tega izvajao vodstvo in notranji podjetniki. Izvajanje programa notranjega podjetništva poteka v nadaljevanju v vsakokratnih ciklih, kot je prikazano na sliki, ki sledi.

Slika 4: Razvoj programa notranjega podjetništva v prihodnje



Vir: Vasev, 2000, str. 44

V podjetju bodo stalno iskali nove ideje, podjetniški duh pa bo zaživel in postal v podjetju vsakdanji.

3 PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE V SLOVENIJI

3.1 POKOJNINSKA REFORMA V SLOVENIJI

Nova zakonodaja pokojninskega zavarovanja, ki je vstopila v veljavo 1. januarja 2000, je bistveno spremenila pogoje upokojevanja in pravice zavarovancev. Glavne značilnosti reforme so dvig starostne meje in podaljšanje dolžine delovne dobe, potrebne za pridobitev pravic iz naslova obveznega pokojninskega zavarovanja, ter znižanje odstotka za odmero starostne pokojnine. Reforma pokojninskega sistema zahteva od zaposlenih, da začnejo še danes razmišljati o prejemkih v svoji starosti.

Tako kot za številne države Evropske unije, je tudi za Slovenijo značilno staranje prebivalstva. Razlogi so predvsem v nižji stopnji rodnosti in vse daljši življenjski dobi prebivalstva. Do leta 2000, ko je stopil v veljavo nov Zakon o pokojninskem

in invalidskem zavarovanju (v nadaljevanju ZPIZ), je bil pokojninski sistem osnovan izključno na enostebnem sistemu, v katerem je pomenilo staranje prebivalstva povečanje bremena za državno pokojninsko blagajno in posledično za delovno aktivno prebivalstvo.

Slovenija je skušala rešiti problem povečevanja bremena za javne finance s pokojninskim sistemom, v katerem prevzemajo posamezniki del bremena nase - z varčevanjem za starost. Tako reformo pokojninskega sistema v Sloveniji predstavljajo uveljavitev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja ter življenjskega zavarovanja in rentnega varčevanja.

Pravna podlaga za pokojninsko reformo v Sloveniji je Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1). Državni zbor ga je sprejel 12.10.1999, v Uradnem listu je bil objavljen 23.12.1999, veljati pa je začel 01.01.2000. Od takrat so bile sprejete mnoge novele zakona, ki so se nanašale na dodatno pokojninsko zavarovanje. Septembra 2006 je oblikovala vlada uradno prečiščeno besedilo zakona (ZPIZ-1, UPB 4, 2006).

3.1.1 GLAVNI VZROKI ZA POKOJNINSKO REFORMO V SLOVENIJI

Glavni vzroki za pokojninsko reformo v Sloveniji so torej predvsem naslednji:

- podaljšanje življenjske dobe prebivalstva;
- manjšanje razmerja med številom delovno aktivnega prebivalstva in številom upokojencev;
- intenzivno upokojevanje v letih po osamosvojitvi na račun reševanja brezposelnosti;
- vedno večja obremenitev državnega proračuna za kritje primanjkljaja na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje;
- podobni trendi v državah Evropske unije.

3.1.2 POSLEDICE POKOJNINSKE REFORME V SLOVENIJI

Posledice pokojninske reforme v Sloveniji se bodo torej kazale predvsem v kasnejšem upokojevanju iz naslova starostne meje, saj glavna osnova za upokojevanje ne bo več delovna doba. Nižji bo tudi obseg pravic zavarovancev, ki so vključeni v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, saj se bo odstotek za odmero starostne pokojnine znižal kljub istemu plačevanju prispevkov za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

Na področju pokojninskega zavarovanja so predpisane danes tri možnosti zavarovanja (t.i. trije stebri), in sicer:

- Prvi pokojninski steber predstavlja obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje na podlagi medgeneracijske solidarnosti;
- Drugi pokojninski steber so obvezna in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja;
- Tretji pokojninski steber predstavljajo zavarovanja na podlagi osebnih pokojninskih varčevalnih računov.

Prvega pokojninskega stebra ne bom posebej opisovala, ker sem se v nalogi osredotočila na prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje, torej na drugi steber. Tretji steber sicer predstavlja prostovoljna zavarovanja, vendar so le-ta individualna in neodvisna od obveznega pokojninskega zavarovanja. Vanj se vključijo posamezniki, ki si želijo prejemati višje dohodke ob upokojitvi. Temelji na naložbenem sistemu, pri čemer je izbira naložb prosta. Izvajajo ga družbe za upravljanje, zavarovalnice, banke, pri tem pa so najpomembnejša oblika naložb osebna zavarovanja, rentna varčevanja, individualne naložbe v nepremičnine in vrednostne papirje.

Drugi pokojninski steber se vsebinsko deli na dva dela, na obvezna in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja. V nalogi sem se omejila na prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje v Sloveniji lahko izvajajo zavarovalnice, pokojninske družbe ali banke (z ustanovitvijo in upravljanjem vzajemnih pokojninskih skladov).

3.2 PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE

Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje vključuje zbiranje denarnih sredstev na osebnih računih zavarovancev, ki so vključeni v to obliko zavarovanja, z namenom, da se jim ob upokojitvi ali v drugih primerih, določenih s pokojninskim načrtom, zagotovi dodatna pokojnina ali druge z zakonom določene pravice.

V prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje se lahko vključi le zavarovanec, ki uživa pravice obveznega pokojninskega zavarovanja. Ločimo dve vrsti zavarovanj, glede na to, kdo se vanj vključi.

- Individualno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje: posameznik se lahko vključi vanj samostojno, vendar mora uživati pravice iz obveznega dodatnega pokojninskega zavarovanja.
- Kolektivno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje: posameznik se lahko vključi vanj preko delodajalca, pri katerem je zaposlen, le-ta pa zanj delno ali v celoti financira pokojninski načrt.

Dodatna pokojnina, ki si jo zavarovanci pridobijo z vplačevanjem premije v pokojninski sklad, se izplačuje v obliki rente. V obdobju varčevanja plačuje posameznik ali delodajalec premijo, ki se zbira na osebni računu zavarovanca pri pokojninskem skladu, upravljavec sklada pa zbrana sredstva investira v okviru naložbene politike sklada, ki je opredeljena v pokojninskem načrtu. Naložbena politika pokojninskih skladov je določena tudi v ZPIZ-u in Zakonu o Zavarovalništvu (v nadaljevanju ZZav).

Po prenehanju varčevanja začne zavarovanec črpati pravice iz naslova prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. To je običajno ob upokojitvi oz. ob izpolnitvi vseh pogojev, ki so zakonsko določeni. Takrat se začne zavarovancu izplačevati dodatna pokojnina, višina le-te pa je odvisna od višine privarčevanih sredstev. Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje lahko preneha tako redno, kot izredno, oba načina prenehanja pa sta točno določena z ZPIZ-om.

V okviru prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja je potrebno poudariti naslednje:

- Posameznik je lahko istočasno vključen samo v en pokojninski načrt.
- Ne glede na to, da del premije ali vso premijo sofinancira delodajalec, je lastnik premoženja vedno fizična oseba.
- Fizična oseba lahko prenese zbrana sredstva na drug pokojninski načrt v primeru, da plačuje premijo za obdobje, ki ni krajše od 36 mesecev in prenaša sredstva na pokojninski načrt, ki ima dovoljenje ministra, pristojnega za delo in je vpisan v register pri pristojnem davčnem uradu.

Posameznik lahko prekine dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje in zahteva izplačilo odkupne vrednostni enot premoženja v vsakem trenutku. Če mu premijo sofinancira delodajalec, je ta del sredstev izplačljiv po preteku 120 mesecev, šteto od vključitve v pokojninski načrt.

Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje financirajo neposredno ali posredno trije subjekti:

- Posameznik - fizična oseba: v breme svojih neto prihodkov plačuje del premije ali celotno premijo prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Posameznik lahko danes uveljavlja plačane premije kot davčno olajšavo, v prihodnje pa dobi iz tega naslova dodatno starostno pokojnino. Plačane premije lahko uveljavlja kot davčno olajšavo v primeru, da plačuje premije v pokojninski načrt, ki je vpisan v poseben register pri pristojnem davčnem organu in v primeru, da je znesek premije znotraj meja, postavljenih v ZPIZ-1.

- Podjetje - delodajalec: delno ali v celoti lahko financira premijo dodatnega pokojninskega zavarovanja za svoje zaposlene in uveljavlja plačane premije kot davčno olajšavo.
- Država: za znesek premije, ki ga vplačuje posameznik ali podjetje za svoje zaposlene, priznava plačniku premije le-to kot davčno olajšavo pod pogojem, da vplačuje plačnik premije v pokojninski načrt, ki ga odobri minister, pristojen za delo, in ki je vpisan v register pri Davčni upravi RS. Znesek skupne premije mora biti znotraj meja, postavljenih v ZPIZ-1. Država je torej vključena v sofinanciranje premij posredno tako, da zmanjšuje breme dodatnega stroška za plačnika z nižjo davčno obremenitvijo v letu plačevanja.

3.2.1 KOLEKTIVNO PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE

Pri tej vrsti zavarovanja lahko delodajalec za svoje zaposlene financira oz. sofinancira premije za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Podjetje ima pravico sofinancirati del premije ali vso premijo dodatnega pokojninskega zavarovanja za svoje delavce, pri čemer znesek premije ni obremenjen s prispevki in z dajatvami. Torej ni boniteta oz. drugi prejemek za delavca. Pravico do vključitve v pokojninski načrt, ki ga financira delodajalec, morajo imeti vsi njegovi zaposleni pod enakimi pogoji. Vključitev v pokojninski načrt ne sme biti pogoj za sklenitev delovnega razmerja. Edini pogoj za vključitev v pokojninski načrt, ki ga lahko določi delodajalec, je zaposlenost pri njem za določeno časovno obdobje, ki pa ne sme biti daljše od enega leta. Način delitve premije dodatnega pokojninskega zavarovanja in določitev vira za delodajalčevo sofinanciranje premije, je predmet dogovora med delavci in upravo podjetja.

Podjetje lahko iz naslova sofinanciranja premij uveljavlja davčno olajšavo v primeru:

- sklenitve pogodbe o oblikovanju pokojninskega načrta s pristojnim organom sindikata v podjetju (če ni slednjega, je pristojen svet delavcev; če ni slednjega, pa je pristojen zbor delavcev);
- pokojninskega načrta, ki ga sofinancira podjetje. K temu mora pristopiti vsaj 51% vseh zaposlenih v podjetju;
- višine premije, ki se lahko uveljavlja kot davčna olajšava. Ta je opredeljena v podpoglavju 3.2.2.

3.2.2 DAVČNE OLAJŠAVE - ZNESKOVNI LIMITI

Višina premije, ki je še predmet davčne olajšave je zakonsko predpisana. Tako je določen minimalni znesek mesečne premije prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, ki ga je potrebno vplačati, da se premija prizna kot

davčna olajšava. Prav tako je določena tudi maksimalna premija, ki se še prizna kot davčna olajšava. Le ta je opredeljena kot 24% obveznih prispevkov posameznika za pokojninsko in invalidsko zavarovanje oz. 5,844% bruto prejemkov posameznika. Zgornja meja maksimalne premije pa je določena tudi z absolutnim zneskom.

Zneski premije, določeni za davčno olajšavo, se usklajujejo z rastjo povprečnih plač v Republiki Sloveniji skladno z navodili ministra, pristojnega za finance.

V primeru, da je s pristopom k pokojninskemu načrtu dogovorjen višji znesek premije prostovoljnega dodatnega zavarovanja od maksimalne premije za davčno olajšavo, pridobi zavarovanec davčne olajšave zgolj za tisti del premije, ki ne presega maksimalnega zneska premije za davčno olajšavo.

V primeru skupnega sofinanciranja premije (delodajalec in zaposleni) in preseganja zgornje meje, ima pri uveljavljanju olajšav prednost delodajalec, delavec lahko koristi le razliko do maksimalnega zneska premije za davčno olajšavo.

3.2.3 POKOJNINSKI NAČRT

Pokojninski načrt je obvezen dokument, ki ureja pravice iz prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, vrsto in obseg pravic ter postopek njihove uveljavitve. ZPIZ določa tudi vsebino pokojninskega načrta, kar je zelo pomembno, saj pokojninski skladi na tej podlagi oblikujejo pravila upravljanja samega sklada.

Pokojninski načrt mora vsebovati (ZPIZ-1, UPB4, 2006, 296. člen):

- opredelitev, ali je pokojninski načrt namenjen individualnemu ali kolektivnemu zavarovanju;
- pogoje za vključitev v pokojninski načrt;
- razčlenitev zavarovalne premije za primere posameznih nevarnosti;
- način in roke za plačevanje premije ter pravne posledice, kadar premija ni plačana;
- določbo, da so pravice iz prostovoljnega dodatnega zavarovanja po pokojninskem načrtu neprenosljive (razen v primerih, določenih z zakonom);
- prepoved zastave police prostovoljnega dodatnega zavarovanja, ki jo pridobi zavarovanec z vključitvijo v prostovoljno dodatno zavarovanje po pokojninskem načrtu oziroma prepoved zastave pravic iz enot premoženja vzajemnega pokojninskega sklada, vpisanih na osebni račun zavarovanca;

- druge določbe, obvezno vsebovane v splošnih zavarovalnih pogojih po zakonu, ki ureja zavarovalništvo;
- opredelitev zavarovanja kot zavarovanja, pri katerem prevzema zavarovanec naložbeno tveganje;
- določila, ki sestavljajo izjavo o naložbeni politiki;
- zjamčeni donos;
- najvišjo višino stroškov, ki jih zaračunava izvajalec pokojninskega načrta;
- pogoje za pridobitev pravice do dodatne starostne pokojnine oziroma predčasne dodatne starostne pokojnine;
- način izračuna odkupne vrednosti;
- način izračuna pokojninske rente;
- določbo, ali bo pokojninsko rento izplačeval izvajalec pokojninskega načrta, ali pa bo izvajalec pokojninskega načrta v imenu zavarovanca in za njegov račun sklenil z zavarovalnico ustrezno zavarovalno pogodbo;
- pogoje za prenehanje zavarovanja pred pridobitvijo pravice do dodatne starostne pokojnine oziroma predčasne starostne pokojnine, in pravice zavarovanca oziroma upravičencev v takšnih primerih.

Pokojninski načrt mora odobriti minister, pristojen za delo, nato pa se lahko začne izvajati ali kot vzajemni sklad ali kot pokojninska družba.

3.3 UPRAVLJAVCI PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA

Upravljalci pokojninskih skladov tržijo znanje in strokovnost s področja investiranja. Nameni ustanovitve pokojninskega sklada so zbiranje sredstev, njihovo plemenitenje in izplačevanje pokojninske rente ob upokojitvi. Upravljavec pokojninskega sklada dobi za svoje delo nagrado, ki je določena z vstopnimi in izstopnimi stroški ter z upravljavsko provizijo. Zgornje meje vseh teh stroškov so zakonsko določene, cilj upravljavca pa je, da jih v teh zakonskih okvirih maksimizira. Pri tem mora upoštevati stanje na trgu in stroške, ki jih zaračunavajo konkurenti. Zavarovanci so z višino stroškov seznanjeni vnaprej, saj so le-ti točno opredeljeni v pokojninskem načrtu.

Drugi pomemben cilj upravljavcev je povečanje števila zavarovancev. Zakonsko je opredeljeno, da morajo imeti pokojninske družbe po prvem letu ustanovitve najmanj 15.000 članov, vzajemni pokojninski skladi pa 1.000 članov. V primeru, da ta pogoj ni izpolnjen, mora pokojninski sklad prenesti pokojninski načrt na drugega izvajalca. Poleg zakonske omejitve pa je cilj upravljavca večje število zavarovancev, saj je le-to povezano z večjimi sredstvi v upravljanju in pa z večjim

zaslužkom iz naslova stroškov in provizije. Sklad raste, prihodki upravljavca pa tudi rastejo.

Učinkovito upravljanje s sredstvi je dolgoročni cilj pokojninskega sklada, saj je glavni razlog za njegovo ustanovitev. Uspešen donos sklada je pomemben podatek tudi za potencialne zavarovance, ki izbirajo, h kateremu pokojninskemu skladu bi pristopili.

3.3.1 STROŠKI UPRAVLJANJA POKOJNINSKIH SKLADOV

ZPIZ določa, da morajo pokojninski skladi opredeliti v pokojninskem načrtu vstopne in izstopne stroške in še upravljavsko provizijo, do katerih so upravljavci upravičeni. Ti stroški so tudi navzgor omejeni.

3.3.1.1 VSTOPNI STROŠKI

Vstopni stroški se obračunajo v trenutku vplačila premije. Neto premija je bruto premija, zmanjšana za vstopne stroške. Prihodki upravljavca iz naslova vstopnih stroškov so odvisni od višine sredstev, ki se mesečno vplačuje v sklad. Vstopni stroški lahko znašajo 6% od vplačane premije, natančneje pa jih vsak sklad določi v pokojninskem načrtu. Vstopni stroški se razlikujejo tudi glede na to, ali gre za individualno ali kolektivno obliko zavarovanja.

3.3.1.2 IZSTOPNI STROŠKI

Ti stroški so manj pomemben vir prihodkov za upravljavca kot vstopni stroški in upravljavska provizija, saj se obračunajo le enkrat, to je ob prenehanju varčevanja. Izstopni stroški ne smejo presegati 1% odkupne vrednosti. Upravljavec lahko določi različne stopnje izstopnih stroškov glede na to, ali gre za redno, ali izredno prenehanje.

3.3.1.3 UPRAVLJAVSKA PROVIZIJA

Z zakonom je predpisano, da lahko znaša upravljavska provizija največ 1,5% povprečne čiste letne vrednosti sklada. Le-ta predstavlja največji vir prihodkov za upravljavca iz naslova upravljanja s sredstvi sklada. Večja kot je donosnost sklada, večja je vrednost sredstev in večji je absolutni znesek upravljavske provizije.

3.3.2 UPRAVLJAVCI POKOJNINSKIH SKLADOV

Obvezno pokojninsko zavarovanje v Sloveniji izvaja Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki ima status javnega zavoda. Dovoljenje za izvajanje prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja pa imajo pokojninski skladi, ki se lahko oblikujejo kot vzajemni pokojninski skladi ali kot pokojninske družbe ter zavarovalnice, ki imajo dovoljenje za opravljanje poslov življenjskega zavarovanja po zakonu o zavarovalništvu.

3.3.2.1 VZAJEMNI POKOJNINSKI SKLADI

Vzajemni pokojninski sklad ni pravna oseba, temveč je premoženje, ki je financirano s sredstvi, zbranimi z vplačilom premij prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja oziroma ustvarjenimi z upravljanjem s temi sredstvi. Namenjeno je kritju obveznosti do zavarovancev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Vzajemni pokojninski sklad mora imeti po prvem letu delovanja najmanj 1.000 zavarovancev (članov). Je v celoti v njihovi lasti, saj postane član lastnik sorazmernega dela vzajemnega pokojninskega sklada z vplačilom premij prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Vzajemni pokojninski sklad se oblikuje in upravlja izključno v korist zavarovancev (ZPIZ-1, UPB 4, 2006, 307. člen).

Glede na vrsto pokojninskih skladov poznamo odprte in zaprte vzajemne pokojninske sklade. Odprti vzajemni pokojninski sklad je tisti, ki članstva v skladu ne pogojuje z delovnim razmerjem pri določenem delodajalcu. Zaprti vzajemni pokojninski sklad pa je tisti, katerega člani oz. zavarovanci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja lahko postanejo le tisti zaposleni, ki so v delovnem razmerju pri delodajalcu, ustanovitelju vzajemnega pokojninskega sklada.

Premoženje vzajemnega pokojninskega sklada je razdeljeno na enake enote. Vrednost enote premoženja je enaka skupni čisti vrednosti premoženja vzajemnega pokojninskega sklada, deljeni s številom enot v obtoku. Rast in padec vrednosti enote premoženja sta odvisna od uspešnosti upravljanja sklada. Odstotek spremembe v enem letu pa predstavlja donos sklada in ga mora upravljavec izračunati na koncu vsakega meseca. Vzajemni pokojninski skladi omogočajo v primerjavi s pokojninskimi družbami zavarovancem bolj sprotno spremljanje plemenitenja svojih sredstev, saj objavljajo podatke o donosu enkrat mesečno v časopisu.

3.3.2.2 POKOJNINSKA DRUŽBA

Pokojninska družba je pravna oseba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki ima dovoljenje za opravljanje dejavnosti prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Organizirana je lahko kot delniška družba. Po prvem letu delovanja mora imeti najmanj 15.000 zavarovancev. Ustanovijo jo lahko podjetja in posamezniki z izključnim namenom, da omogočijo z dolgoročnim premijskim varčevanjem varčevalcem pridobitev dodatne pokojnine. Dobiček se deli in pripisuje letno, zato je njihovo poslovanje manj pregledno od poslovanja vzajemnih pokojninskih skladov (ZPIZ-1, UPB 4, 2006).

Pokojninska družba ne sme opravljati nobene druge dejavnosti razen dejavnosti prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Dejavnosti prostovoljnega

dodatnega pokojninskega zavarovanja so po zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju:

- zbiranje premij prostovoljnega pokojninskega zavarovanja in vodenje osebnih računov zavarovancev,
- upravljanje s premoženjem pokojninske družbe,
- izplačevanje pokojninske rente,
- upravljanje z zaprtimi in odprtimi vzajemnimi pokojninskimi skladi.

3.3.2.3 ZAVAROVALNICA

Zavarovalnica je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja dejavnost zavarovanja oseb in premoženja oziroma pozavarovanja kot svojo izključno dejavnost. Pokojninski načrt lahko izvajajo samo zavarovalnice, ki imajo dovoljenje za opravljanje poslov življenjskega zavarovanja po zakonu, ki ureja zavarovalništvo. Zavarovalnica zbira prispevke lastnikov zavarovalnih polic v obliki premij in tako pridobljena sredstva naloži v skladu z naložbeno politiko, opredeljeno v okviru svojega pokojninskega načrta.

3.3.3 TRG PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA V SLOVENIJI

V Sloveniji so prisotni vsi trije izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, torej tako vzajemni skladi, kot pokojninske družbe in zavarovalnice. V Tabeli 5 je spisek izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v Sloveniji. Vsak izvajalec ima svojega upravljavca, ki pa mora za izvajanje tovrstne dejavnosti pridobiti dovoljenje ministra pristojnega za delo, družino in socialne zadeve. Izvajalci imajo različno število zavarovancev in temu primerno tudi različen obseg sredstev v upravljanju. Ta razpon je, kot je prikazano v sledeči tabeli, zelo velik.

Tabela 5: Izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja (stanje dne 31.3.2006)

	URPAVLJAVEC	IZVAJALEC	ŠT. ZAVAROVANCEV	KOLEKTIVNO ZAVAROVANJE: ŠT. ZAVAROVANCEV	INDIVIDUALNO ZAVAROVANJE: ŠT. ZAVAROVANCEV	OBSEG SREDSTEV V UPRAVLJANJU (v mio SIT)
VZAJEMNI POKOJNINSKI SKLAD						
1.	Kapitalska družba pokojninskega	KAD-ZVPSJU	170.276	170.276		33.866
2.	in invalidskega zavarovanja	KAD-KVPS	28.388	27.714	942	21.679
3.	Banka Koper	OVPB Banke Koper	4.839	4.392	447	3.040
4.	Generali	Leon 2	4.050	3.634	416	1.935
5.	Probanka	Delta	3.030	2.973	57	890
6.	Abanka	A III	2.143	1.909	234	1.331

Tabela 5: nadaljevanje

POKOJNINSKA DRUŽBA						
1.	Skupna pokojninska družba		62.500	62.150	350	28.800
2.	Prva pokojninska družba		62.251	60.551	1.700	16.471
3.	Pokojninska družba A		37.500	36.500	900	20.000
4.	Moja naložba		25.550	24.850	700	8.600
ZAVAROVALNICA						
1.	Adriatic Slovenica		1.480	1.480		342
2.	Triglav		50.542	21.423	29.119	16.000

Vir: Delo, 28.4.2006

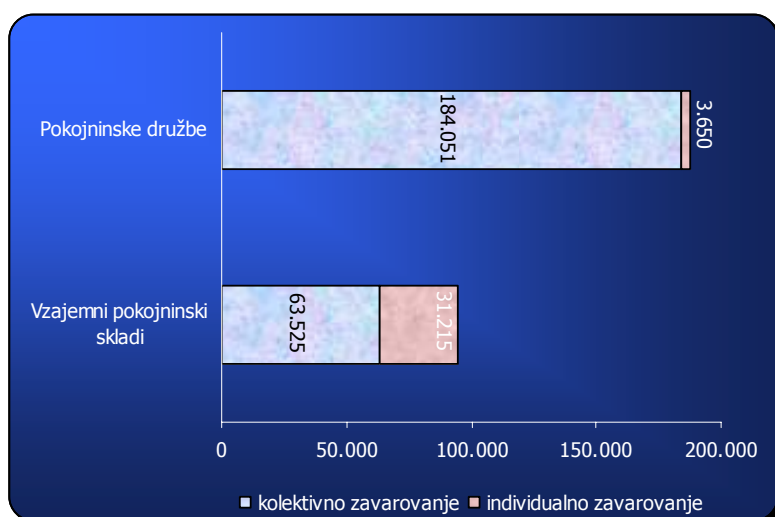
Med vzajemnimi pokojninskimi skladi, je tudi en zaprt vzajemni pokojninski sklad. Ustanovila ga je Republika Slovenija za svoje javne uslužbence, upravlja pa ga Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Med vsemi pokojninskimi skladi ima največ zavarovancev in največ sredstev v upravljanju.

V nadaljevanju se bom osredotočila le na odprte vzajemne pokojninske sklade in pokojninske družbe, ki so dostopni vsakomur, ponujajo pa tako individualno kot kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje.

3.3.4 RAZDELITEV TRGA MED VZAJEMNE POKOJNINSKE SKLADE IN POKOJNINSKE DRUŽBE

Če primerjamo pokojninske družbe in vzajemne pokojninske sklade vidimo, kot je prikazano v Sliki 5, da so pokojninske družbe po številu zavarovancev mnogo večje od vzajemnih pokojninskih skladov. Skoraj 67% zavarovancev je včlanjenih v pokojninske načrte pri pokojninskih družbah. Na področju kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja imajo pokojninske družbe še višji delež, okrog 75%. Pri individualnem dodatnem pokojninskem zavarovanju pa je slabih 10% zavarovancev vključenih v pokojninske načrte pokojninskih družb, ostali so vključeni preko vzajemnih pokojninskih skladov.

Slika 5: Število zavarovancev glede na tip pokojninskega sklada

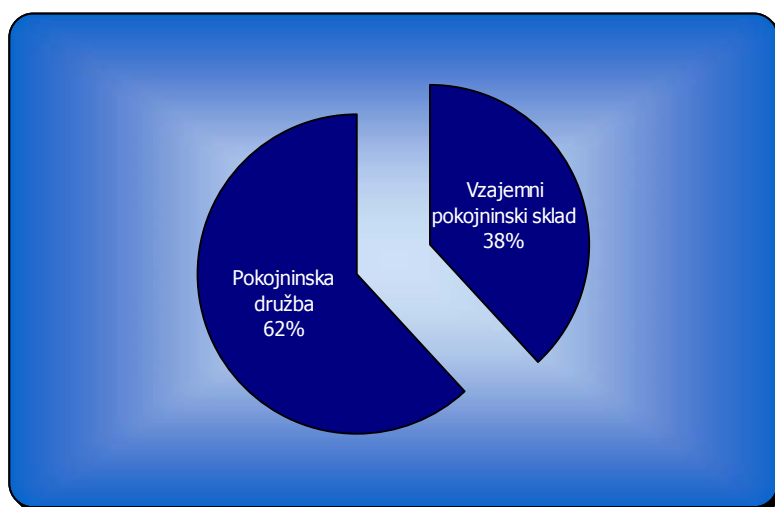


Vir: Delo, 28.4.2006

V celoti gledano je mnogo več zavarovancev včlanjenih preko kolektivnega pokojninskega načrta, le slabih 12,5% zavarovancev ima sklenjeno individualno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Vendar pa predstavlja individualno dodatno pokojninsko zavarovanje znotraj vzajemnih skladov kar 33% zavarovancev, znotraj pokojninskih družb pa le 2%.

Eden izmed razlogov, da so pokojninske družbe mnogo večje od vzajemnih pokojninskih skladov, bi lahko bilo tudi dejstvo, da so ustanovitelji in lastniki pokojninskih družb velika slovenska podjetja, ki se nato vključijo v pokojninske načrte ravno pri pokojninskih družbah. Svojim zaposlenim tako nudijo možnost vključitve v kolektivno shemo prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja pri pokojninskih družbah, ki so jih ustanovile.

Slika 6: Delež sredstev v upravljanju med pokojninskimi skladi



Vir: Delo, 28.4.2006

Slika 6 prikazuje, da odpade med sredstvi v upravljanju iz naslova prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja 62% sredstev na pokojninske družbe, 38% pa na vzajemne pokojninske sklade. V tej primerjavi imajo vzajemni pokojninski skladi večji delež (in sicer za 5 odstotnih točk), kot v primerjavi glede na število zavarovancev. Sklepamo lahko, da dosegajo vzajemni skladi večji delež pri strukturi sredstev kot pri strukturi zavarovancev na račun višjih povprečnih premij. V Tabeli 6 so prikazane povprečne vplačane premije v posamezen sklad. Povprečno vplačane premije pri kolektivnem zavarovanju v vzajemnih pokojninskih skladih v povprečju presegajo premije v pokojninskih družbah za 18%. Povprečno vplačane premije pri individualnem zavarovanju v vzajemnih pokojninskih skladih pa presegajo v povprečju za 59% premije, vplačane v pokojninskih družbah. Med vsemi pokojninskimi skladi so najvišje vplačane premije v Kapitalskem vzajemnem pokojninskem skladu, ki ga upravlja Kapitalska družba.

Tabela 6: Povprečne vplačane premije v posamezen sklad v SIT

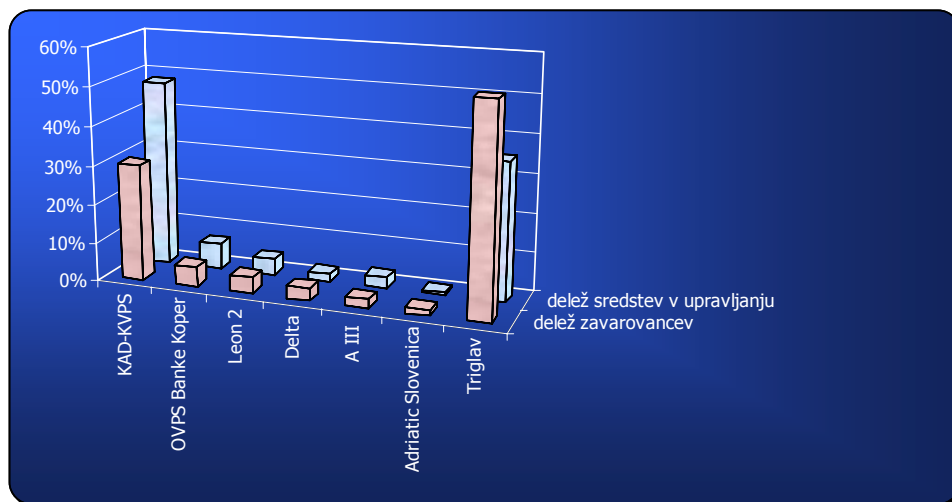
	URPAVLJAVEC	IZVAJALEC	POVPREČNA PREMIJA PRI KOLEKTIVNEM ZAVAROVANJU	POVPREČNA PREMIJA PRI INDIVIDUALNEM ZAVAROVANJU
VZAJEMNI POKOJNINSKI SKLAD			12.823	18.463
1.	Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja	KAD-KVPS	17.178	19.695
2.	Banka Koper	OVPS Banke Koper	14.438	14.482
3.	Generali	Leon 2	10.400	13.000
4.	Probanka	Delta	8.700	45.300
5.	Abanka	A III	15.000	9.000
6.	Adriatic Slovenica		12.000	
7.	Triglav		12.045	9.301
POKOJNINSKA DRUŽBA			10.841	11.617
1.	Skupna pokojninska družba		12.900	10.800
2.	Prva pokojninska družba		9.515	13.559
3.	Pokojninska družba A		11.000	8.637
4.	Moja naložba		9.950	13.470

Vir: Delo, 28.4.2006

3.3.4.1 VZAJEMNI POKOJNINSKI SKLADI

Med vsemi vzajemnimi pokojninskimi skladi na slovenskem trgu ima največji delež zavarovancev, to je 53%, Zavarovalnica Triglav. Največji delež sredstev v upravljanju pa ima Kapitalski vzajemni pokojninski sklad, to je 48%. Ta dva vzajemna pokojninska sklada sta po obeh kriterijih daleč največja. Sledijo jima Odprti vzajemni pokojninski sklad Banke Koper, Leon 2 Zavarovalnice Generali, Delta sklad Probanke in AIII Abanke Vipava ter Adriatic Slovenica. Tržni deleži med vzajemnimi pokojninskimi skladi so prikazani na Sliki 7.

Slika 7: Vzajemni pokojninski skladi – tržni delež glede na število zavarovancev in vrednost sredstev v upravljanju

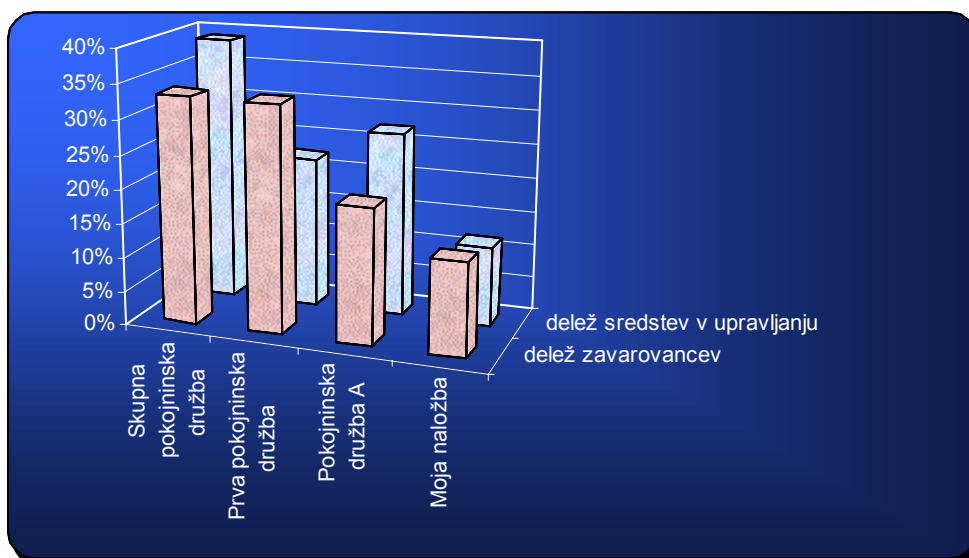


Vir: Delo, 28.4.2006

3.3.4.2 POKOJNINSKE DRUŽBE

Pokojninske družbe imajo trg razdeljen bolj enakomerno kot Vzajemni pokojninski skladi. Glede na število zavarovancev odpade enak delež na Skupno pokojninsko družbo in Prvo pokojninsko družbo, vsaka ima 33% zavarovancev. Manj zavarovancev imata: Pokojninska družba A ima 20% zavarovancev, Moja naložba pa 14% zavarovancev. Glede na delež sredstev v upravljanju pa izstopa Skupna pokojninska družba z 39% sredstev. Sledijo ji Pokojninska družba A s 27%, Prva pokojninska družba z 22% in Moja naložba z 12% deležem sredstev v upravljanju.

Slika 8: Pokojninske družbe – tržni delež glede na število zavarovancev in vrednost sredstev v upravljanju



Vir: Delo, 28.4.2006

3.3.5 NADZOR

Nadzor je zelo pomemben, saj je vezni člen med upravljavci in lastniki. Nadzor nad pokojninskimi skladi izvajata poleg notranjega nadzora, še državni agenciji, vendar ga ne moremo posplošiti na pokojninske sklade. Nadzor nad vzajemnimi pokojninskimi skladi ni enak nadzoru nad pokojninskimi družbami.

Pokojninska družba je lahko organizirana le kot delniška družba in mora kot taka oblikovati nadzorni svet. Član nadzornega sveta ne more biti oseba, ki je povezana s pravnimi osebami, v katerih je pokojninska družba udeležena z več kot pet odstotnim kapitalskim deležem. Najmanj ena tretjina članov nadzornega sveta pa mora biti imenovana na predlog zavarovancev pokojninske družbe (ZPIZ-1, UPB 4, 2006).

Nadzor nad poslovanjem pokojninskih družb izvaja tudi Agencija za zavarovalni nadzor v skladu z zakonom, ki ureja zavarovalnice, medtem ko opravlja nadzor nad izvajanjem pokojninskega načrta in pravic, ki iz njega izhajajo, minister, pristojen za delo.

Nadzor na vzajemnim pokojninskim skladom je nekoliko drugačen. Vzajemni pokojninski sklad ni pravna oseba in torej ni delniška družba, zato nima oblikovanega nadzornega sveta. Nadzor nad upravljanjem vzajemnega pokojninskega sklada opravlja tako Agencija za trg vrednostnih papirjev. Vzajemni pokojninski sklad mora Agenciji redno poročati o poslovanju sklada, vrednosti sredstev, vrednosti enot premoženja in donosnosti sklada (ZPIZ-1, UPB 4, 2006).

3.4 NALOŽBENA POLITIKA

Za pokojninski sklad je pomemben način investiranja. Upravljavec pokojninskega sklada se odloči, ali bo investiral aktivno ali pasivno.

3.4.1 PASIVNI NAČIN INVESTIRANJA

Pasivni upravljavci naložb se strinjajo s hipotezo o učinkovitosti trga kapitala. Po njihovem mnenju ni mogoče dosegati nadpovprečnih donosov na dolgi rok, zato se ne ukvarjajo z napovedovanjem splošnih tržnih gibanj ter iskanjem podcenjenih ali precenjenih vrednostnih papirjev, saj odraža njihova cena vse javne in nejavne (notranje) informacije. Dodaten razlog je še, da povzroča pogosto trgovanje z vrednostnimi papirji višje transakcijske stroške in negativne davčne učinke (Kleindiesnst, 2001, str. 77).

Cilj pasivnega investiranja je sestaviti premoženje, ki ustreza pričakovani donosnosti in načrtovanemu naložbenemu tveganju. Pomembna odločitev je le strateška razporeditev premoženja. Ko jo upravljavec izvede, opravlja s premoženjem zelo malo transakcij, zato je upravljanje lahko, transakcijski stroški

in provizija pa so nizki. Skupni rezultat so občutno nižji stroški od aktivnega nalaganja sredstev.

3.4.2 AKTIVNI NAČIN INVESTIRANJA

Zagovorniki aktivne naložbene strategije zavračajo hipotezo o učinkovitosti trga kapitala. Menijo, da trg ni učinkovit, kar omogoča iskanje podcenjenih vrednostnih papirjev, sektorjev ali pa celo trgov in torej realizacijo nadpovprečnih donosov.

Donosnost premoženja poskušajo povečati tako, da v danem trenutku prodajajo precenjene skupine naložb in hkrati iščejo tiste, ki so podcenjene. Posledice takšnega poslovanja so: precej večji obseg transakcij, kot je pri pasivnem investiranju ter bistveno večji transakcijski in upravljavski stroški. Prvi obsegajo predvsem provizije borznim posrednikom, razliko med prodajno in nakupno ceno in pa spremembe cen, ki so posledica velikosti transakcij. Stroški upravljanja pa se povečajo zaradi bolj natančne analize trga. To so razlogi za to, da se uspešnost aktivno upravljanih skladov glede na pasivne zmanjšuje.

Tudi za aktivno finančno investiranje je osnova določitev strateške razporeditve premoženja, vendar le-to naložbeni manager spremeni vedno, ko najde bolj ugodno oz. donosno razpršitev. Glavni metodi te naložbene politike sta tempiranje trga in taktična razporeditev premoženja.

Tempiranje trga je kratkoročna strategija, pri kateri se investitor odloča le o tem, v katere osnovne vrste finančnih naložb bo razporedil premoženje, ne pa tudi o vlaganju v posamezne vrednostne papirje. Potrebno je narediti analizo tržnih trendov, napovedati spremembe na trgu in jih izkoristiti. V bistvu se investitor odloča o tem, kolikšen delež svojega premoženja bo v posameznem obdobju naložil v delnice in kolikšen v netvegane naložbe. Uporabi pa lahko tempiranje trga na več področjih finančnega trga hkrati, s čimer se povečajo pozitivni učinki takšnega nalaganja sredstev (Kleindienst, 1996, str. 29).

Temeljna predpostavka taktične razporeditve premoženja je gibanje cen naložb okoli ravnotežnih vrednosti. Če se kratkoročne tržne cene razlikujejo od dolgoročnih, bo prišlo do kratkoročnega odmika strukture premoženja od strateške razporeditve premoženja. Taktična razporeditev premoženja se od strateške razlikuje le v okviru vnaprej določenih aktivnih razponov. Obstajajo tudi spodnje meje aktivnih razponov, s čimer se zagotovi ohranitev določenega deleža posameznih naložbenih skupin v celotnem premoženju (Kleindienst, 1996, str. 19).

ZPIZ predpisuje, da je za vse institucionalne oblike pokojninskih skladov glede naložb pristojen Zzav, in sicer glede tistih določb, ki se nanašajo na naložbe kritnega sklada (ZPIZ-1, 321. člen in 348. člen).

3.4.3 ZAPIS NALOŽBENE POLITIKE

Ko pokojninski sklad opredeli svojo naložbeno politiko, jo mora oblikovati tudi v pisni obliki. Izjava o naložbeni politiki je torej dokument, ki ga v pisni obliki pripravi uprava pokojninskega sklada. V njem določi poslanstvo sklada, naložbene cilje, svoj odnos do tveganja, strateško razporeditev premoženja, itd. Uprava si lahko pri oblikovanju načel investiranja pomaga z notranjimi (lastnimi) in zunanjimi strokovnjaki, v končni fazi pa je zanje odgovorna sama. Po mnenju Baileya (1990, str. 23) naj bi izjava naložbene politike vsebovala prikaz razporeditve pooblastil in odgovornosti med različnimi skupinami, ki sodelujejo pri odločanju, določitev osnovnih sestavin naložbene politike, opredelitev strategije za vsako skupino naložb ter pojasnitev vzrokov za izbiro posamezne vrste strategije.

Zapisana naložbena politika ima več funkcij (Fabozzi, 1997, str. 29):

- razkritje poslovanja in odgovornosti uprave;
- lažje notranje komuniciranje (med izvajalci politike) in zunanje komuniciranje o investicijski politiki;
- preprečevanje nepravilne interpretacije izbrane naložbene politike;
- zagotavljanje nemotenega delovanja sklada ob kadrovskih spremembah, saj imajo novozaposleni jasen vpogled v dolgoročne cilje sklada in strategijo investiranja;
- je temelj za ocenjevanje primernosti predlaganih sprememb investiranja (iz zapisa naložbene politike mora biti razvidno, kakšen bo vpliv novih sprememb nanjo).

Izjava o naložbeni politiki olajša delo upravljavcem, po drugi strani pa omogoča zavarovancem lažji nadzor nad premoženjem sklada.

3.4.4 VRSTE NALOŽB

Osnovne vrste naložb, v katere vlagajo pokojninski skladi svoje premoženje, so:

- delnice,
- obveznice,
- posojila,
- nepremičnine,
- gotovina in druge likvidne oz. kratkoročne naložbe,
- vrednostni papirji tujih izdajateljev,
- izvedeni finančni instrumenti.

3.4.4.1 DELNICE

Navadne delnice obravnavamo kot osnovno obliko tveganega kapitala v gospodarstvu, vendar so kljub temu zastopane v premoženju pokojninskega sklada. V povprečju prinašajo visoko, a variabilno donosnost, še zlasti na dolgi rok. Visoki donosi pomenijo, da mora sklad v zameno za tveganje dobiti ustrezno premijo za tveganje, zato donosnost delnic največ prispeva k celotni donosnosti sklada in naj bi bila v povprečju enkrat višja od donosnosti obveznic (Herič, 2002, str. 18).

Navadne delnice so za pokojninske sklade privlačne iz dveh razlogov. V preteklosti je bila premija za tveganje, ki jo je prejel pokojninski sklad za naložbe v navadne delnice, dovolj visoka, da je pokrila izgubo zaradi spremembe splošne ravni cen. Delnice zaščitijo pokojninski sklad pred rastjo splošne ravni cen le dolgoročno, ne pa tudi kratkoročno. Drugi razlog pa so visoki pričakovani dobički delnic, ki na dolgi rok povečajo donose celotnega sklada. Kleindiest (2000, str. 18) meni, da lahko zavarovanec, ki vlaga svoje prihranke v pokojninski sklad s približno 60% premoženja v delnicah, pričakuje za polovico višjo pokojnino od zavarovanca, ki nalaga svoja sredstva v sklad z le 20% delnic.

3.4.4.2 OBVEZNICE

Pomembno področje investiranja pokojninskih skladov so obveznice in ostali dolžniški finančni instrumenti. Skladi običajno nalagajo svoje premoženje v državne obveznice, saj veljajo slednje za eno najbolj varnih in likvidnih naložb, posledično pa je donosnost nižja kot pri bolj tveganih delnicah. Pri obveznicah v grobem ločimo dve vrsti obveznic, in sicer obveznice s fiksnim donosom in obveznice s spremenljivo obrestno mero.

3.4.4.2.1 OBVEZNICE S FIKSNIM DONOSOM

Obveznice zagotavljajo vnaprej znan stalen denarni tok v obliki obresti. V obdobju padanja bančnih obrestnih mer ostajajo obrestne mere obveznic nespremenjene (v tem primeru višje). Dogovorjene so ob izdaji in se ne smejo prilagajati. Posledica tega je naraščanje tečajev obveznic in tako možnost kapitalskega dobička za investitorje. V obdobju naraščanja inflacije pa je situacija ravno obratna, saj bančne obrestne mere naraščajo, obrestne mere obveznic pa ostajajo nespremenjene (v tem primeru so nižje). Posledici sta padanje tečajev in težja prodaja te naložbe pred zapadlostjo (Cencelj, 2002, str. 22).

3.4.4.2.2 OBVEZNICE Z VARIABILNIM DONOSOM

V primeru obveznic s spremenljivo obrestno mero bodoči denarni tokovi iz naslova kuponskih izplačil niso znani, saj so odvisni od referenčnih obrestnih mer, ki bodo veljale na trgu v prihodnosti. Kuponska obrestna mera obveznice s spremenljivo obrestno mero je enaka referenčni obrestni meri, povečani za določen pribitek.

Cena obveznice s spremenljivo obrestno mero je odvisna od dveh faktorjev: pribitka na referenčno obrestno mero in eventualnih restrikcij ob spremembah kuponskih obrestnih mer (Zupančič, 2006, str. 31).

3.4.4.3 NEPREMIČNINE

Za nepremičnino so značilni: nedeljivost, visoki transakcijski stroški in nelikvidnost. Slednja lahko povzroči prodajo nepremičnine po nižji ceni od njene ocenjene vrednosti. Zaradi majhnega števila transakcij sta težavna tudi merjenje in ocenjevanje donosnosti nepremičnin in pa variabilnosti donosnosti, zato se namesto tržnih cen pogosto uporabljajo ocenjene vrednosti, ki pa so lahko varljive in popačijo realno sliko. To privede do nekoliko višjih izračunanih donosnosti in nekoliko nižje variabilnosti, kot jih narekujejo razmere na trgu (Cencelj, 2002, str. 23).

3.4.4.4 POSOJILA

Spadajo med finančne instrumente s stalnim donosom, ki zagotavljajo višjo pričakovano donosnost kot obveznice, vendar so slabo likvidna. Delež te naložbene skupine se v portfelju pokojninskega sklada v zadnjih letih zmanjšuje.

3.4.4.5 GOTOVINA IN DRUGE LIKVIDNE OZ. KRATKOROČNE NALOŽBE

Zaradi nizke donosnosti in razmeroma predvidljivih denarnih prilivov ter odlivov imajo pokojninski skladi zelo majhen delež premoženja v likvidni obliki.

Pokojninski skladi vlagajo svoja sredstva raje kot v gotovino v druge likvidne oz. kratkoročne naložbe, kot so: zakladne menice, komercialni zapisi, kratkoročni vrednostni papirji lokalnih oblasti, evrozapisi in potrdila o vezanih vlogah. Zanje so značilni: zelo nizko tveganje, prvovrstna likvidnost, hitra unovčljivost in posledično tudi nizka donosnost. Tudi delež kratkoročnih naložb v premoženju pokojninskih skladov je majhen. Zanje se pokojninski skladi odločajo, ko jim zagotavljajo visoko donosnost ali ko se srečajo s problemi pri dolgoročnih naložbah. Večkrat imajo premoženje v likvidni obliki v vmesnem obdobju, ki je potrebno, da preoblikujejo eno finančno naložbo v drugo (Cencelj, 2002, str. 23).

3.4.4.6 VREDNOSTNI PAPIRJI TUJIH IZDAJATELJEV

Investiranje v delnice in obveznice na različnih (tujih) trgih kapitala prinaša v portfelj, ki je sestavljen samo iz domačih obveznic, delnic in gotovine, ugodnejše razmerje med tveganjem in pričakovano donosnostjo. Delnice in obveznice na različnih trgih kapitala ne prinašajo v posameznih obdobjih enake donosnosti, saj poslujejo tuji izdajatelji v drugačnih makroekonomskih razmerah kot domači (Kleindienst, 2001, str. 399).

3.4.4.7 IZVEDENI FINANČNI INSTRUMENTI

Izvedeni finančni instrumenti so finančne oblike, katerih vrednost je odvisna od cene blaga, na katerega se nanašajo in so iz njega izvedeni. Ker se je trg izvedenih finančnih instrumentov šele začel dobro razvijati, predstavlja pomembno naložbeno priložnost za pokojninske sklade. Trenutni ZZav ne predvideva v opredelitvi kritnega sklada za slovenske pokojninske sklade naložb v izvedene finančne instrumente.

3.4.5 IZVAJANJE NALOŽBENE POLITIKE

ZPIZ predpisuje, da je za naložbeno politiko slovenskih pokojninskih skladov pristojen Zzavar, in sicer glede tistih določb, ki se nanašajo na naložbe kritnega sklada (ZPIZ-1, UPB 4, 2006). Premoženje kritnega sklada je lahko naloženo samo v naložbe, ki jih navaja 121. člen Zzavar. Dovoljene so naslednje vrste naložb:

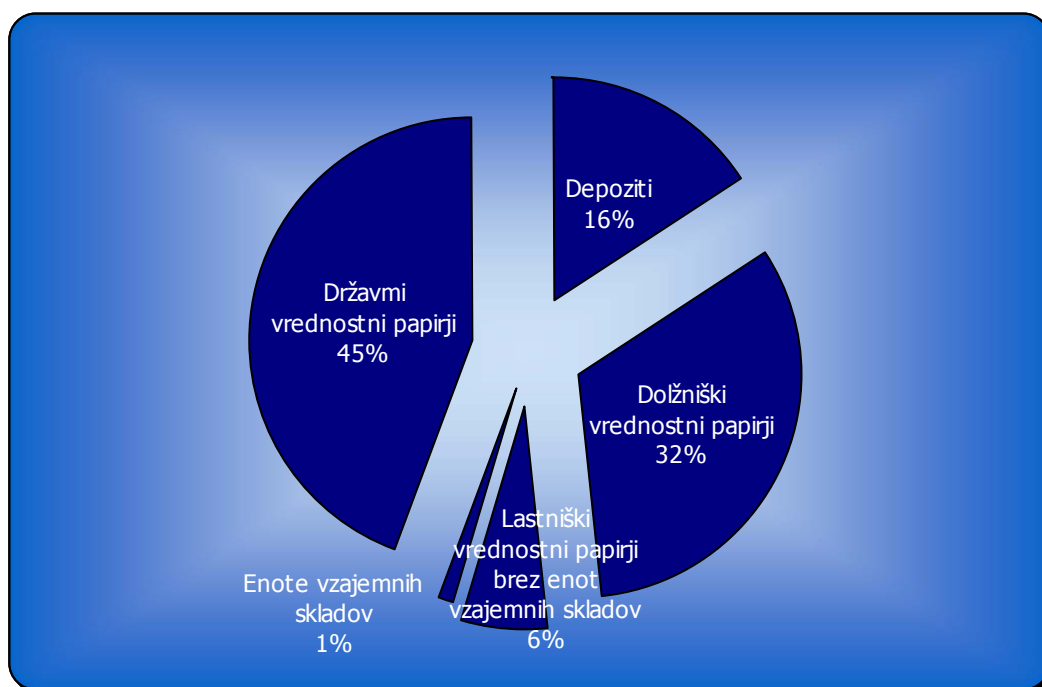
- vrednostni papirji,
- terjatve na osnovi posojil,
- nepremičnine,
- naložbe v depozite pri bankah ter gotovina v blagajni oziroma na vpoglednem denarnem računu.

Naložbe ne smejo presegati omejitev, ki jih določa 122. člen Zzavar. Zakon posebej poudarja tudi izpostavljenost do posameznega izdajatelja. Naložbe v državne vrednostne papirje so načeloma proste omejitev. Poleg slovenskih državnih vrednostnih papirjev so dovoljene investicije v tiste državne vrednostne papirje, katerih izdajateljica je članica OECD oziroma katere izdaja je uvrščena v določeno kotacijo organiziranega trga kapitala držav OECD. Razlika je le v tem, da je za tuje izdajatelje naložba omejena na 5 odstotkov sredstev.

3.4.6 STRUKTURA NALOŽB SLOVENSКИH POKOJNINSKIH SKLADOV

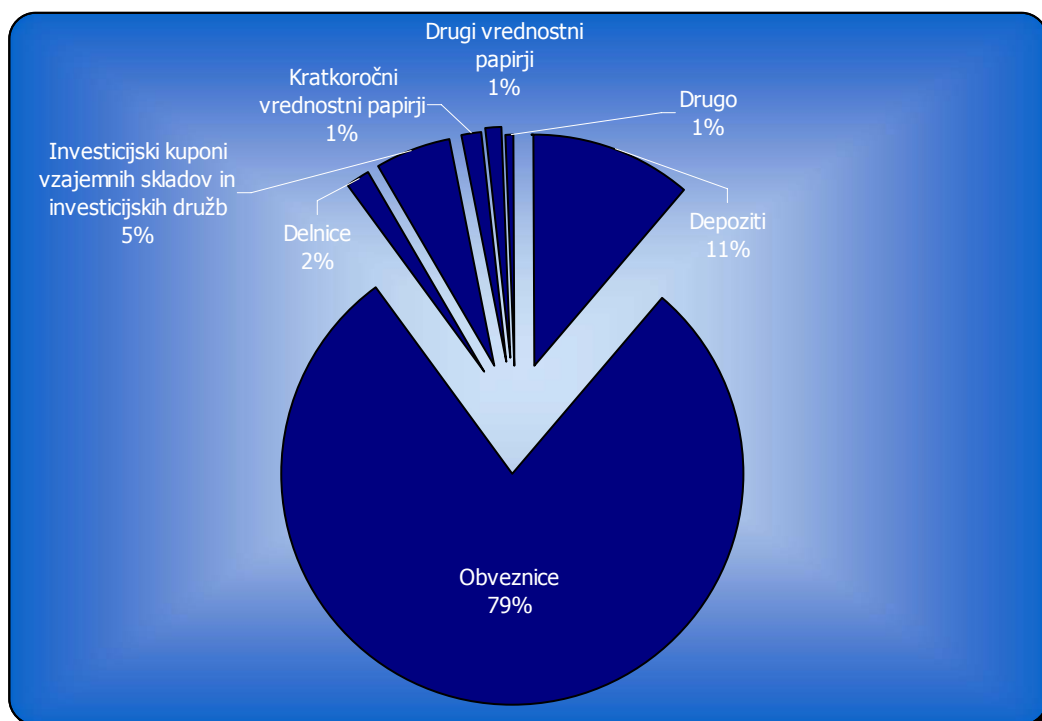
Pri strukturi naložb slovenskih pokojninskih skladov bom prikazala ločeno strukturo naložb pokojninskih družb in strukturo naložb vzajemnih pokojninskih skladov.

Slika 9: Struktura naložb slovenskih pokojninskih družb dne 30.09.2005



Vir: Finance, 2006

Slika 10: Struktura naložb slovenskih vzajemnih pokojninskih skladov, dne 31.12.2005



Vir: Finance, 2006

Sliki opozarjata na zelo podobno strukturo naložb med pokojninskimi družbami in vzajemnimi pokojninskimi skladi. Če povzamem in združim naložbe v osnovne skupine vrednostnih papirjev, dobim naslednje rezultate:

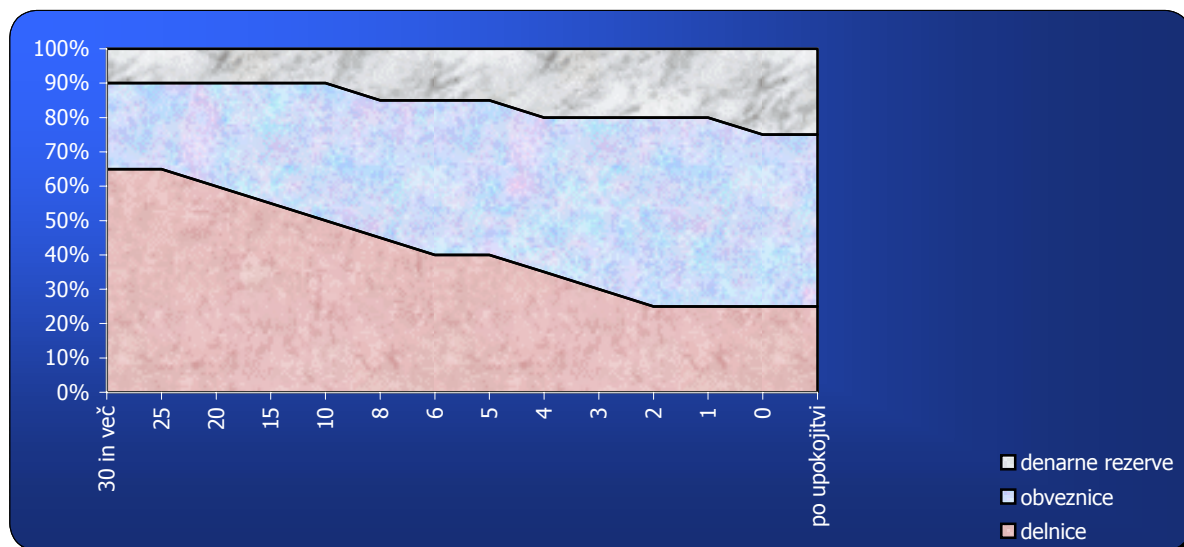
- približno 75 odstotkov sredstev tako pokojninske družbe kot vzajemni skladi nalagajo v dolžniške vrednostne papirje;
- od 10 do 15 odstotkov sredstev je naloženih v depozite;
- okrog 7 odstotkov sredstev je naloženih v lastniške vrednostne papirje;
- manjši odstotek odpade na ostale naložbe.

Kleindienst navaja, da je odvisna struktura naložb pri pokojninskem varčevanju od več faktorjev:

- starosti varčevalca,
- osebnih finančnih razmer,
- odnosa do tveganja,
- znanja in izkušenj.

Starost varčevalca je pomemben podatek pri pokojninskem varčevanju. Mlajša kot je oseba, več tveganja lahko prevzame. Zato gre struktura naložb pri mladih varčevalcih, torej tistih, ki imajo še veliko let do upokojitve, v prid delnic. Kot je prikazano na spodnji sliki, se delež teh naložb s približevanjem upokojitvi zmanjšuje, občutno pa se povečuje delež naložb v obveznice, nekoliko pa tudi v denarne rezerve. V Sloveniji upravljavci pokojninskih skladov ne uporabljajo takšne strukture naložb, ki bi se razlikovala glede na starost varčevalcev. Kot je navedeno v poglavju (3.4.5.) Izvajanje naložbene politike, slovenske upravljavce pri tem omejujejo zakonski predpisi, ki točno določajo naložbeno politiko pokojninskih skladov.

Slika 11: Priporočljiva sestava finančnega premoženja pri pokojninskem varčevanju tipične osebe



Vir: Kleindienst, 2006

3.4.7 MINIMALNA ZAJAMČENA DONOSNOST

Upravljalci pokojninskih skladov morajo dosegati minimalno zajamčeno donosnost. Ta je zakonsko določena. Za vsakih šest mesecev jo izračunava minister za finance. Znaša 40 odstotkov od povprečne letne čiste obrestne mere na državne vrednostne papirje z dospelostjo nad enim letom. Večina pokojninskih skladov je v svojem pokojninskem načrtu opredelila višjo zajamčeno donosnost od zakonsko določene in tako zadala še en cilj, ki ga mora doseči. Če upravljavec ne doseže minimalne zajamčene donosnosti, mora v sklad vplačati nepovratna denarna sredstva v višini razlike med dejansko čisto vrednostjo sredstev vzajemnega pokojninskega sklada in zajamčeno čisto vrednostjo sredstev vzajemnega pokojninskega sklada. Na ta način nosijo upravljalci določeno stopnjo tveganja, ki izhaja iz negotovosti o uspešnosti upravljanja s sredstvi sklada in jih usmerja, da zmanjšujejo možnosti nedoseganja zajamčene donosnosti. Minimalna zajamčena donosnost predstavlja osnovo za ugotavljanje uspešnosti sklada in tako omogoča primerjavo poslovanja med pokojninskimi skladi na trgu.

Obstajajo argumenti za minimalno zajamčeno donosnost in proti njej. Ključni argument, ki govori v prid minimalni zajamčeni donosnosti, je varnost zavarovancev. Pri tem gre za skrb zakonodajalca, ki naj bi vedel, kaj je v interesu zavarovancev. Minimalno zajamčena donosnost naj bi varovala zavarovance pred pretirano tveganimi investicijskimi odločitvami upravljavcev. Predpostavlja se, da bi se lahko določen upravljavec zaradi želje po doseganju čim višjih donosov odločil za preveč tvegane naložbe. To bi za njegov sklad pomenilo večjo konkurenčnost in pa višje prihodke iz naslova upravljske provizije in vstopnih stroškov. Drug argument je občutek varnosti naložbe s strani zavarovanca.

Zavarovancu ni potrebno bedeti nad počtetjem upravljavca, ker mu to zagotovi preko ustreznih nadzornih organov država. Minimalna zjamčena donosnost je lahko koristna tudi za upravljavce pokojninskih skladov, saj jim predstavlja neko merilo oziroma izhodišče glede zaželeno dosežene donosnosti.

Na drugi strani pa so tudi argumenti proti minimalni zjamčeni donosnosti. Le-ta je sama po sebi naravnana tako, da glede nagnjenosti k tveganju ne razlikuje med zavarovanci. Tako zakonodajalec napačno predpostavlja, da so preference zavarovancev med seboj enake. Vendar se nagnjenost k tveganju med posamezniki razlikuje tudi zaradi različnih dejavnikov, kot so npr. starost zavarovanca, višina premoženja, tveganost vira dohodka, ipd. Na splošno velja, da si mlajši zavarovanci želijo višje donosnosti ob višjem, a še vedno zmernem tveganju. Starejši zavarovanci pa so manj nagnjeni k tveganju. Minimalna zjamčena donosnost stimulira k naložbam v državne vrednostne papirje, donosi pokojninskih skladov pa tako zadovoljujejo investitorje z nizko toleranco tveganja. Namen pokojninske reforme pa je bil privabiti večino zaposlenih k dodatnemu pokojninskemu zavarovanju, tudi tiste, ki želijo višjo donosnost ob še zmernem tveganju. Glede na to bi bilo bolje, če bi obstajali npr. dve vrsti skladov z različnimi stopnjami zjamčene donosnosti. Druga možnost pa bi bila, da bi minimalno zjamčeno donosnost sploh odpravili, saj le-ta stimulira h konzervativnim naložbam. Potencialni zavarovanci, ki se odločajo za vstop v prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje (predvsem v individualne pokojninske načrte), se odločajo tudi na podlagi dosežene donosnosti. Če bo ta nižja od alternativnih oblik varčevanja, se bodo verjetno odločali za slednje.

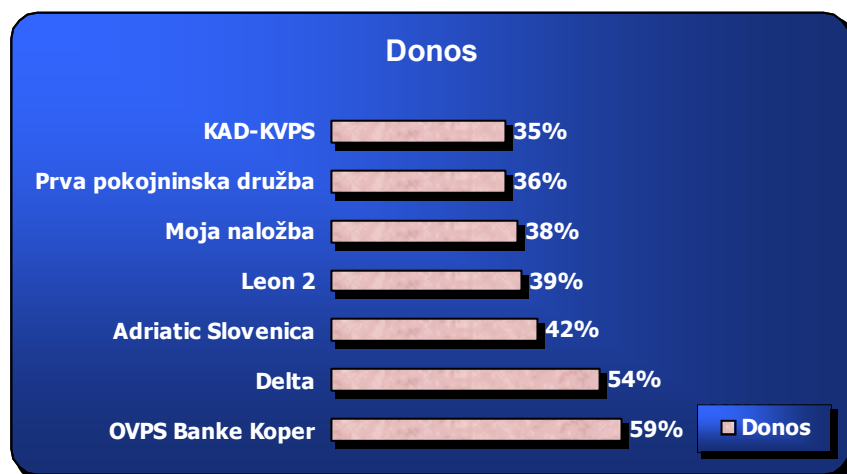
3.4.8 DONOSNOST POKOJNINSKEGA SKLADA

Zakonodaja in predpisi Agencije za zavarovalni nadzor v ničemer ne predpisujejo načina izkazovanja donosnosti zavarovalnic in pokojninskih družb. Tako se le-te največkrat odločajo za način, ki jim najbolj ustreza, to je donosnost od začetka poslovnega leta. Vzajemni pokojninski skladi pa morajo po ZPIZ-u izkazovati donosnost v zadnjih 12-ih mesecih. V tem smislu so zavarovalnice in pokojninske družbe glede prikazovanja donosnosti izenačene z vzajemnimi pokojninskimi skladi samo ob koncu leta, ko gre pri vseh za 12-mesečno preverjanje. Investitor, torej zavarovanec, lahko primerja med seboj samo posamezne pokojninske družbe na eni strani in vzajemne pokojninske sklade na drugi strani. Ne more pa primerjati vseh skupaj.

Najbolje je primerjati kumulativen donos, torej skupen donos, dosežen v več letih. Na Sliki 12 je prikazano kakšen donos je bil realiziran v primeru vplačila dne 31.12.2001 v pokojninski načrt posameznega izvajalca in dviga sredstev dne 31.12.2005. Pri izračunu so upoštevani vstopni stroški (razen pri izračunu za Kad) in upravljavska provizija, ne pa tudi izstopni stroški. Seveda ne smemo pozabiti, da

pretekli donosi niso jamstvo za prihodnje donose oziroma prihodnjo uspešnost posameznih izvajalcev. Lahko pa primerjamo, kako so bili upravljavci uspešni v preteklosti. Iz slike je razvidno, da je sredstva najbolj oplemenitila Banka Koper kot upravljavka OVPS Banke Koper, saj je dosegla najvišji donos v tem obdobju in sicer 59 odstotni. Sledijo ji Probanka z vzajemnim pokojninskim skladom Delta, Adriatic Slovenica in ostali.

Slika 12: Donos pokojninskih skladov v obdobju 31.12.2001-31.12.2005



Vir: Delničar, junij 2006

Realni donos je dolgoročno za zavarovance najpomembnejša spremenljivka. Le-ta namreč določa, koliko sredstev bodo imeli zavarovanci ob koncu varčevanja. Velikokrat se zavarovanci odločajo med različnimi izvajalci dodatnega pokojninskega zavarovanja na podlagi višine vstopnih stroškov. Tudi to je pomemben podatek, vendar še zdaleč ne tako, kot je realen donos, ki ga izvajalci dosežejo. V prilogi 2 je prikazan informativen izračun dveh različnih izvajalcev dodatnega pokojninskega zavarovanja. Kot izhodišče je upoštevano, da ima Pokojninski sklad X vstopne stroške 4,25%, realni letni donos pa 5,1 odstoten. Pokojninski sklad Y pa ponuja za 1 odstotno točko nižje vstopne stroške, torej 3,25%, realni letni donos pa je tudi za 1 odstotno točko nižji, torej 4,1 odstoten. Pri obeh pokojninskih skladih so upoštevane enake tablice smrtnosti. Informativni izračun pokaže, da bodo zavarovanci, ki bodo pri Pokojninskem skladu X:

- Varčevali 10 let, privarčevali 4,22% več kot zavarovanci, ki bodo 10 let varčevali pri Pokojninskem skladu Y.
- Varčevali 20 let, privarčevali 10,49% več kot zavarovanci, ki bodo 20 let varčevali pri Pokojninskem skladu Y.
- Varčevali 30 let, privarčevali 17,90% več kot zavarovanci, ki bodo 30 let varčevali pri Pokojninskem skladu Y.

Iz navedenega sledi, da bo prinesel dolgoročno zavarovancem več tisti sklad, ki bo imel na dolgi rok višji realni donos in ne tisti, ki bo imel nižje vstopne stroške.

V prvem, teoretičnem delu raziskave, sem opredelila notranje podjetništvo ter navedla in opredelila njegove razsežnosti. Sledilo je poglavje o prostovoljnem dodatnem pokojninskem zavarovanju v Sloveniji. V tem delu naloge sem predstavila pokojninsko reformo v Sloveniji in se naslonila na t.i. 2. steber pokojninskega zavarovanja, ki se nanaša na prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Bistvo tega poglavja je predstavitev podjetij, ki izvajajo to vrsto zavarovanja.

V naslednjem, praktičnem delu raziskave pa želim s pomočjo ankete o notranjem podjetništvu med slovenskimi izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja potrditi v začetku magistrskega dela postavljeno tezo. Postavljena teza je: notranje podjetništvo ima pozitiven učinek na rezultate poslovanja izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Ugotavljala sem prisotnost posamezne razsežnosti notranjega podjetništva v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Tako sem želela ugotoviti, kako vplivajo novi posli in nove enote, inovacije, samoprenova, prevzemanje tveganj in proaktivnost na uspešnost poslovanja slovenskih izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Uspešnost poslovanja lahko merimo tako z vidika zavarovanca kot z vidika podjetja – izvajalca. Zato sem kot merilo uspešnosti upoštevala tako donos za zavarovance kot prihodke oz. dobiček za izvajalca prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Le ta pa je odvisen od višine sredstev v upravljanju.

V naslednjem poglavju je tako predstavljena analiza stanja na podlagi izpeljane raziskave. V prvem delu je najprej opisana metodologija raziskave, v drugem delu je podrobneje opisan vzorec, sledita analiza prisotnosti notranjega podjetništva v izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja in pa povezava med prisotnostjo notranjega podjetništva in uspešnostjo poslovanja izvajalcev, v zadnjem delu.

4 ANALIZA STANJA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENSKIH IZVAJALCIH PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA

4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

4.1.1 NAČRT RAZISKAVE

Načrt raziskave zajema odločitve o virih podatkov, raziskovalnih metodah, raziskovalnih instrumentih, načrtu vzorčenja in oblikah komuniciranja (Kotler, 1996. str. 131-138).

4.1.1.1 VIRI PODATKOV

Ločimo primarne in sekundarne podatke. Zbiramo lahko ene ali druge, lahko pa tudi oboje. Za raziskavo sem se odločila zbrati primarne podatke, kar pomeni, da so na novo zbrani podatki zbrani zaradi namena raziskave notranjega podjetništva v 11-ih slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

4.1.1.2 RAZISKOVALNE METODE

Primarne podatke lahko zberemo na pet načinov: z opazovanjem, s skupinskimi pogovori, z anketiranjem, s spremljanjem nakupnega vedenja in z vzorčnimi raziskavami. Odločila sem se za raziskovalno metodo anketiranja, ker menim, da je ta metoda najbolj primerna za mojo raziskavo.

4.1.1.3 RAZISKOVALNI INŠTRUMENT

Kot raziskovalni inštrument sem uporabila vprašalnik, sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Preden sem vprašalnik uporabila, sem ga preizkusila in odpravila njegove pomanjkljivosti. Večina vprašanj je v obliki ocenjevalne lestvice (od 1 do 5) in zaprtega tipa. To pomeni, da imajo vprašanja vnaprej določene vse mogoče odgovore. Le manjše število vprašanj je odprtega tipa, vendar le-ta niso opisne narave. Za tako strukturo vprašalnika sem se odločila zaradi lažje obdelave.

4.1.1.4 NAČRT VZORČENJA

Ko sta izbrana raziskovalna metoda in inštrument, je potrebno pripraviti načrt vzorčenja. Najprej je treba določiti ciljno populacijo za vzorčenje, potem pa še oblikovati vzorčni okvir, tako da bodo imele vse ciljne populacije enako ali znano verjetnost izbora. Čeprav dajejo večji vzorci zanesljivejše rezultate kot manjši, ni treba proučiti niti celotne ciljne populacije niti njenih večjih delov, da bi dobili zanesljive rezultate. Običajno raziskujemo vzorec, ne pa celotne populacije, ker je to ceneje, podatki pa so zbrani in obdelani hitreje. V tem primeru je populacija majhna, saj je v Sloveniji le 11 izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Zato sem se odločila, da bom opravila raziskavo na celotni populaciji, kar pomeni, da je vzorec enak celotni populaciji.

4.1.1.5 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Z anketiranimi lahko komuniciramo na več načinov: po pošti, po telefonu, osebno ali po internetu. Odločila sem se za komuniciranje preko interneta. Tak način komuniciranja sem izbrala zato, da lahko anketiranec v miru izpolni anketo. Nekatera vprašanja namreč zahtevajo odgovore, ki jih mora anketiranec nekje preveriti. Tako lahko v miru odgovori na anketo, ko ima za to čas. Zato sem dala anketirancem na voljo daljši čas za odgovor.

Od 11-ih anketiranih podjetij, jih je 10 odgovorilo in sodelovalo v raziskavi. Le eno izmed podjetij v raziskavi ni želelo sodelovati. Torej je v raziskavi zajeto 90,9% statistične populacije. Raziskava je bila narejena v mesecu januarju, leta 2007.

4.1.2 STRUKTURA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik za anketo sem oblikovala na podlagi literature in lastnih izkušenj. Pri sestavi vprašalnika so mi bili v pomoč vprašalniki že izvedenih podobnih raziskav. Na področju notranjega podjetništva sem si pomagala z vprašalnikom, ki je bil uporabljen v doktorskem delu (Antončič, 2000), pri raziskavi 477-ih slovenskih podjetij.

Ker je zajela raziskava visoko izobražene anketirance s poznavanjem proučevanih področij, sem lahko uporabila terminologijo, ki je že standardizirana in uporabljena na področjih, ki sta predmet raziskave.

V vprašalniku se pojavljajo 4 tipi vprašanj:

- binarna zaprta vprašanja (da/ne),
- zaprta vprašanja z več možnimi odgovori,
- ocenjevanje s pomočjo lestvic,
- enostavna odprta vprašanja.

Zaprta vprašanja mnogo bolje prikažejo razlike med kategorijami, če so seveda kategorije odgovorov primerno in dovolj natančno oblikovane. Na splošno velja, da so zaprta vprašanja boljša kot binarna zaprta, ker dosegajo višjo stopnjo opredeljenosti. Poleg navedenih prednosti sem se odločila za pretežno zaprti tip vprašanj tudi zaradi lažje obdelave podatkov. Za merjenje ocene stanja sem uporabila petstopenjsko opisno (številčno) lestvico, npr. 1 (majhen poudarek) – 5 (velik poudarek). Vprašalnik sem tudi predhodno preizkusila na vzorcu štirih oseb.

Vprašalnik sestavljajo sklopi treh vprašanj:

- Vprašanja, povezana s prostovoljnim dodatnim pokojninskim zavarovanjem in stanjem na trgu.

- Vprašanja, povezana z notranjim podjetništvom.
- Vprašanja za razvrstitev podjetij v anketi.

V prvem sklopu je 10 vprašanj, s pomočjo katerih sem pridobila podatke o prostovoljnem dodatnem pokojninskem zavarovanju. Najprej me je zanimalo, koliko skladov prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja podjetje upravlja, koliko ima zavarovancev in kakšen je obseg sredstev v upravljanju. Zelo pomembna podatka sta se mi zdela donos v preteklem letu in kakšna je povprečna vplačana premija v sklad. Nato sem postavila nekaj vprašanj, ki se nanašajo na strategijo naložb ter vprašanje o smiselnosti minimalne zjamčene donosnosti.

V drugem sklopu je 7 vprašanj povezanih z notranjim podjetništvom. Z njimi sem želela izvedeti, v kolikšni meri je notranje podjetništvo dejansko prisotno med izvajalci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Vprašanja so strukturirana glede na razsežnosti in značilnosti notranjega podjetništva, in sicer glede na nove posle, nove enote, tehnologijo, samoprenovo, prevzemanje tveganja in glede na tekmovalnost ter podporo zaposlenim.

Pri vprašanjih o novih poslih in novih enotah so anketiranci ocenili, kakšen poudarek dajejo v njihovem podjetju stimuliranju novega povpraševanja, širitvi izdelkov, ukvarjanju z novimi posli, iskanju novih tržnih niš, vstopu na nova poslovna področja in ustvarjanju novih, deloma avtonomnih oziroma avtonomnih enot ter ustvarjanju novih podjetij. Pri razsežnosti tehnologije me je zanimal obseg sprememb, do katerih je prišlo v anketiranih podjetjih v preteklih letih. Pozanimala sem se predvsem o novih izdelkih in investicijah v razvoj lastne tehnologije. Pri samoprenovi so anketiranci ocenili, v kolikšni meri je dalo njihovo podjetje poudarek naslednjemu: opredelitvi poslanstva, reorganizaciji enot, koordinaciji dejavnosti med enotami, povečani avtonomiji enot ter vzpostavljanju fleksibilne organizacije. Nadalje sem želela izvedeti, koliko je vrhnji management nagnjen k sprejemanju projektov z visoko stopnjo tveganja, kako hitro izkorišča priložnosti in kako je agresiven oziroma previden pri poslovnih odločitvah. Z zadnjima dvema vprašanjema sem želela izvedeti, kolikšno podporo dajejo managerji zaposlenim, predvsem kar se tiče samostojnosti zaposlenih pri odločanju o svojem delu ter kakšne so meje znotraj podjetja.

V tretjem sklopu so vprašanja o anketiranih podjetjih. Vprašanja v tem sklopu senanašajo na podjetje kot celoto in ne samo na enoto oz. sektor, ki se nanaša na prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. V tem sklopu sem zastavila 5 vprašanj, iz katerih sem pridobila osnovne podatke o anketiranem podjetju, in sicer: status anketiranca (glavni manager, vodja sektorja, upravljavec premoženja), velikost podjetja (glede na število zaposlenih, velikost aktive, višina kapitala, čisti poslovni izid), rast pokojninskega sklada (povprečna letna rast

sredstev in rast tržnega deleža), regija, v kateri ima podjetje sedež in oblika podjetja (banka, pokojninska družba, zavarovalnica).

4.1.3 OBDELAVA PODATKOV

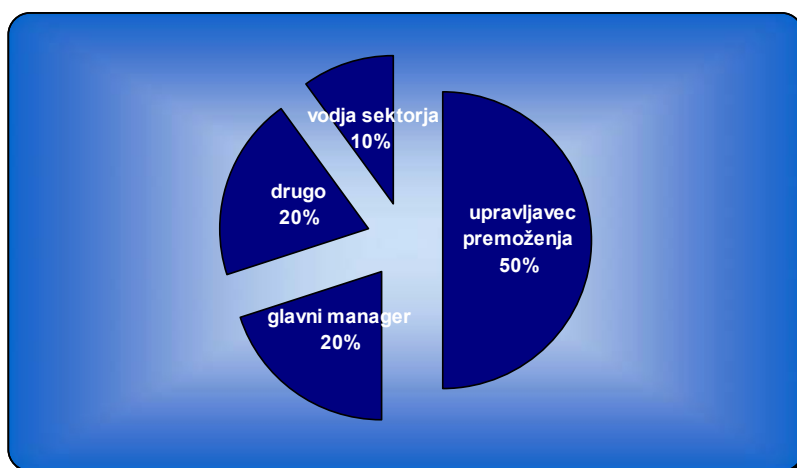
Po končanem anketiranju sem vnesla odgovore v računalniški program MS Excel in jih obdelala v analizo. V prvem koraku sem naredila analizo ene spremenljivke, v naslednjem koraku pa sem razvrstila vsa anketirana podjetja v skupine glede na doseženo donosnost in višino sredstev pokojninskega sklada. Tako sem primerjala aritmetične sredine vprašanj, ki se nanašajo na notranje podjetništvo med različnimi skupinami. Ugotoviti sem želela, ali vpliva prisotnost notranjega podjetništva v podjetju na doseženo donosnost in velikost sredstev pokojninskega sklada.

4.2 VZOREC

4.2.1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI VZORCA

Osnovne značilnosti vzorca so opredeljene glede na: položaj anketiranca znotraj podjetja, obliko izvajanja prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja in glede na regijo. Položaj anketirancev znotraj podjetja je bil razdeljen na 4 skupine. Kot je razvidno iz Slike 13, je bilo med anketiranci največ upravljavcev premoženja - kar 50%. Po 20% je bilo glavnih managerjev in drugih, najmanj 10% pa je bilo vodij sektorjev oz. oddelkov. Iz tega lahko sklepamo, da so odgovarjali večinoma visoko usposobljeni zaposleni, saj 80% anketirancev ustreza temu profilu zaposlenih.

Slika 13: Položaj anketiranca



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje lahko izvajajo pokojninske družbe in pokojninski skladi, ki jih lahko ustanovijo banke ali zavarovalnice. Med vsemi anketiranci je bilo 40% pokojninskih družb, 40% bank in 20% zavarovalnic.

Slika 14: Oblika izvajanja prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Po pričakovanjih je največ podjetij, kar 60%, iz Osrednjeslovenske regije, ostala so enakomerno razdeljena med Obalno-Kraško regijo in Podravsko regijo.

Slika 15: Oblika Struktura podjetij glede na regijo



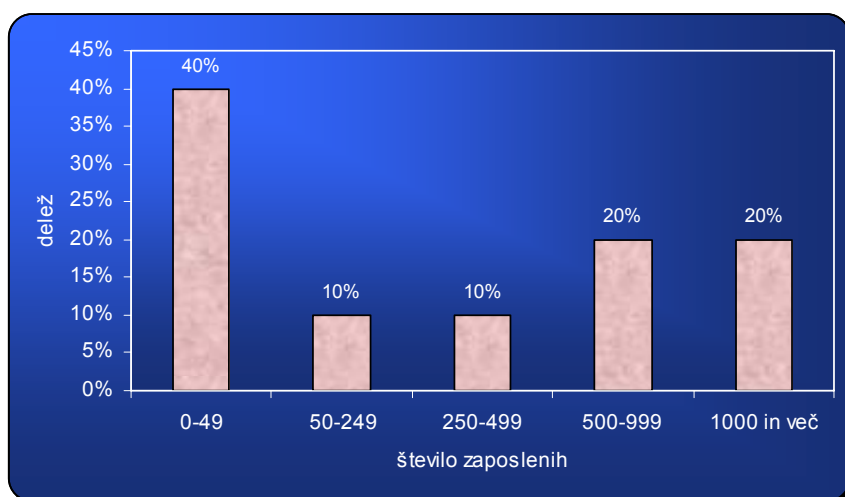
Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.2.2 VELIKOST PODJETIJ

Anketirana podjetja lahko glede velikosti razvrstimo po različnih kriterijih: številu zaposlenih, višini bilančne vsote, višini kapitala in višini čistega poslovnega izida.

Struktura podjetij glede na število zaposlenih je, kot je razvidno iz Slike 16, sledeča. Kar 40% podjetij ima manj kot 50 zaposlenih. Najmanj, to je 10% podjetij, ima od 50 do 249 zaposlenih in od 250 do 499 zaposlenih. 20% podjetij ima od 500 do 999 zaposlenih, 20% podjetij pa nad 1.000 zaposlenih. Iz navedenega sledi, da je večina podjetij ali majhnih (z manj kot 50 zaposlenimi) ali velikih (z nad 500 zaposlenimi).

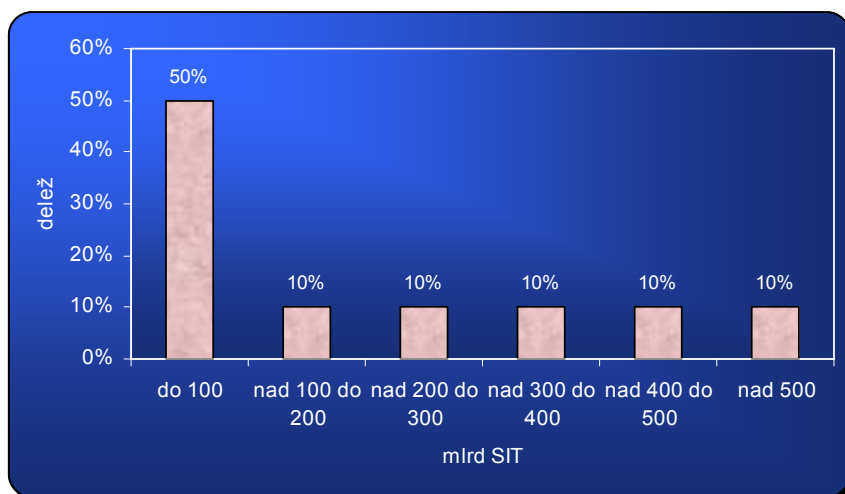
Slika 16: Struktura podjetij glede na število zaposlenih



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Polovica anketirancev ima nizko bilančno vsoto, to je do 100 mlrd SIT. Preostala polovica anketirancev je enakomerno porazdeljena v vse ostale razrede bilančne vsote. 10% anketirancev ima tako bilančno vsoto nad 100 pa do 200 mlrd SIT, 10% nad 200 in do 300 mlrd SIT, 10% nad 300 in do 400 mlrd SIT, 10% nad 400 in do 500 mlrd SIT in 10% nad 500 mlrd SIT.

Slika 17: Struktura podjetij glede na bilančno vsoto

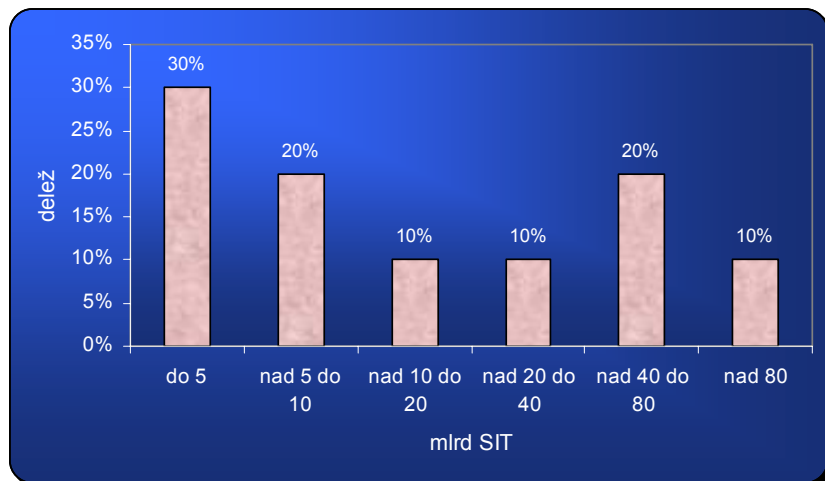


Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Pri izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja je pomembna tudi višina kapitala, saj le-ti s svojim kapitalom jamčijo za doseganje minimalne zjamčene donosnosti. Na Sliki 18 je prikazano, da ima tretjina anketiranih najnižjo višino kapitala, to je do 5 mlrd SIT. Petina anketiranih ima nad 5 in do 10 mlrd SIT in nad 40 in pa do 80 mlrd SIT kapitala. 10% jih ima nad 10 in do 20 mlrd SIT, nad 20 in do 40 mlrd SIT in nad 80 mlrd SIT kapitala. V razredih z višjo

višino kapitala (nad 40 mlrd SIT kapitala) se nahaja skupno 30% anketiranih (če seštejemo zadnja dva razreda), kar je enak odstotek kot v prvem razredu (z do 5 mlrd SIT kapitala).

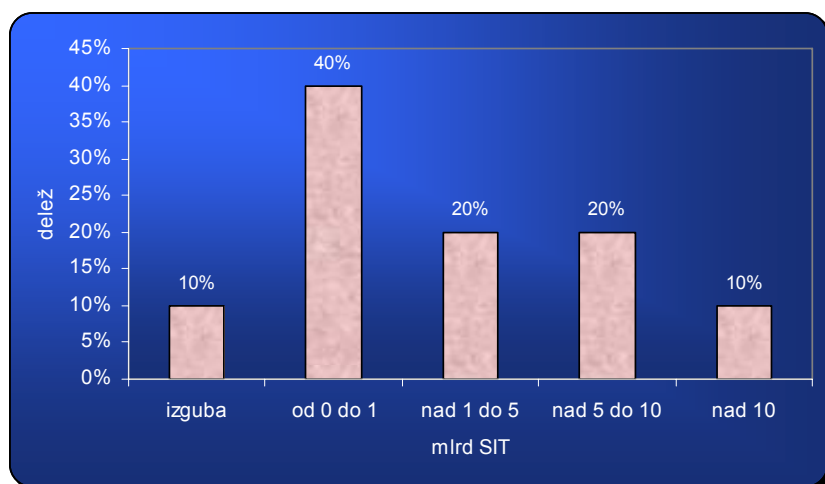
Slika 18: Struktura podjetij glede na višino kapitala



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Na Sliki 19 so primerjana anketirana podjetja glede na višino čistega poslovnega izida. 10% anketiranih podjetij ima izgubo, največ, to je 40% anketiranih podjetij, je doseglo čisti poslovni izid do 1 mlrd SIT. Petina anketirancev je imela poslovni izid nad 1 pa do 5 mlrd SIT, petina nad 5 in do 10 mlrd SIT in 10% anketirancev nad 10 mlrd SIT.

Slika 19: Struktura podjetij glede na čisti poslovni izid



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.2.3 PROSTOVOLJNO DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE

V drugem delu sem želela analizirati upravljavce z vidika prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Najprej me je zanimalo, koliko skladov upravlja

posamezen izvajalec prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Iz raziskave je razvidno, da skoraj vsi upravljavci, to je 70% anketirancev, upravljajo po 1 sklad. 20% anketirancev upravlja več kot 3 sklade in le 10% jih upravlja po 2 sklada. Struktura je razvidna na Sliki 20.

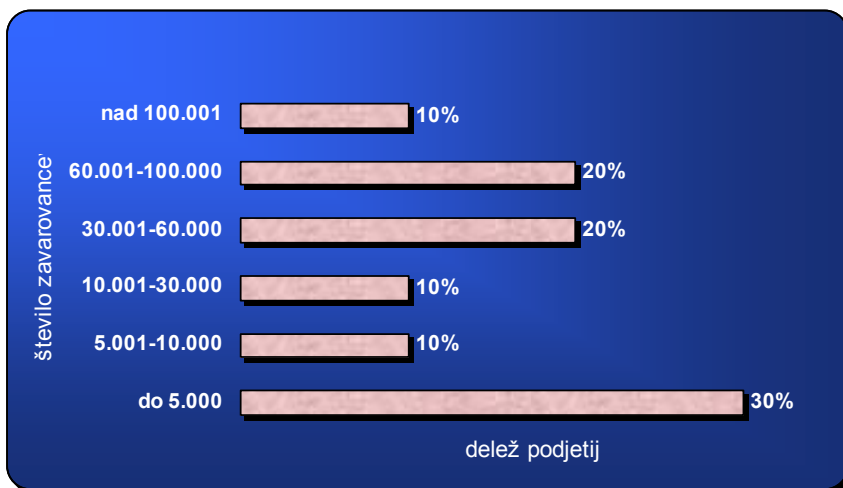
Slika 20: Struktura podjetij glede na število skladov PDPZ v upravljanju



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Glede na število zavarovancev je prikazana struktura podjetij na Sliki 21. Največji delež izvajalcev med anketiranci, to je 30%, ima do 5.000 zavarovancev. Petina anketirancev je razvrščena v razreda od 30.001 do 60.000 zavarovancev in petina od 60.001 do 100.000 zavarovancev. Po 10% anketirancev odpade na razrede od 5.001 do 10.000, od 10.001 do 30.000 zavarovancev in v razred nad 100.001 zavarovanec. Število zavarovancev je lahko eden izmed kriterijev za velikost sklada.

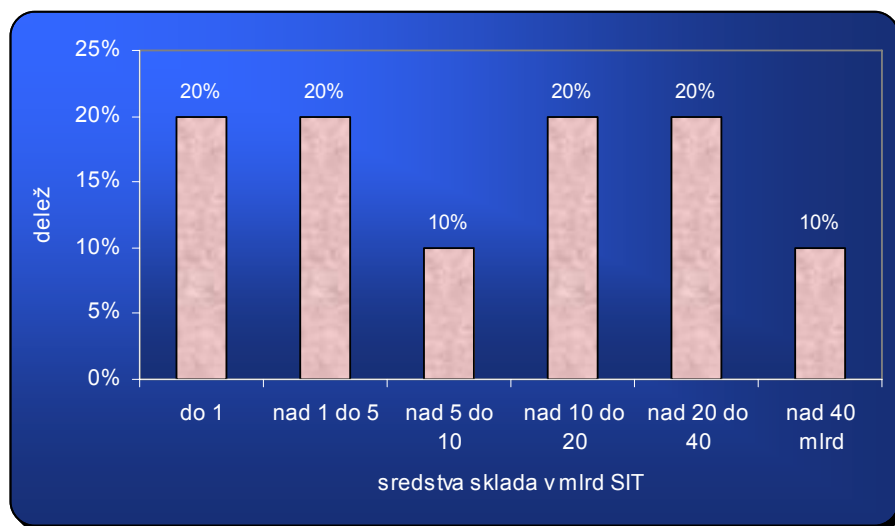
Slika 21: Struktura podjetij glede na število zavarovancev



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Na Sliki 22 je prikazana struktura podjetij glede na velikost sredstev sklada. Ta struktura se razlikuje od strukture podjetij glede na število zaposlenih, ki je prikazana na Sliki 16. Po 20% upravljavcev upravlja sklade, ki imajo do 1 mlrd SIT, nad 1 pa do 5 mlrd SIT, nad 10 in do 20 mlrd SIT in nad 20 in do 40 mlrd SIT. 10% upravljavcev pa upravlja sklade nad 5 in do 10 mlrd SIT in nad 40 mlrd SIT.

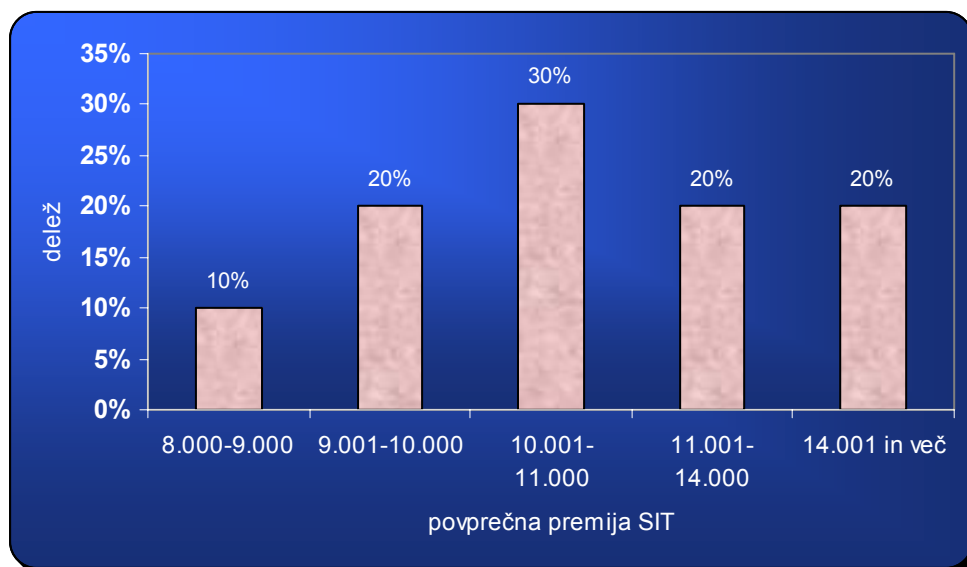
Slika 22: Struktura podjetij glede na velikost sredstev sklada



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Zanimiva je tudi struktura podjetij glede na višino vplačane povprečne premije v prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje, ki je prikazana na Sliki 23. V njej je razvidno, da ima 30% upravljavcev povprečno vplačano premijo v višini od 10.001 do 11.000 SIT. 20% upravljavcev ima nižjo povprečno premijo, to je od 9.001 do 10.000 SIT, oz. višjo, in sicer od 11.001 do 14.000 SIT in nad 14.001 SIT. 10% upravljavcev ima najnižjo povprečno premijo, v višini od 8.000 do 9.000 SIT.

Slika 23: Struktura podjetij glede na višino vplačane povprečne premije v PDPZ



Vir: podatki iz opravljene ankete (I. 2007)

V sklopu vprašanj, ki se nanašajo na naložbeno politiko pokojninskih skladov, so med vsemi anketiranimi upravljavci vsi pasivni investitorji. Ravno tako se vsi strinjajo s Sliko 11, ki prikazuje priporočljivo sestavo finančnega premoženja pri pokojninskem varčevanju tipične osebe. Vsi bi tudi uporabljali tak koncept sestave finančnega premoženja, če jih pri tem ne bi omejevala zakonsko predpisana naložbena politika. 70% anketiranih upravljavcev meni, da bi se število zavarovancev bistveno povečalo pri prosti naložbeni politiki, 30% pa jih meni, da bi ostalo približno enako. 70% anketirancev trdi, da je minimalna zajamčena donosnost smiselna. Vprašanja in odgovori so zapisani v Tabeli 7, ki sledi.

Tabela 7: Odgovori na vprašanja iz ankete

VPRAŠANJA	MOŽNI ODGOVORI	REZULTAT ANKETE
Ali ste aktivni ali pasivni investitor?	aktivni pasivni	100% pasivni
Ali se strinjate s Sliko 11, ki prikazuje priporočljivo sestavo finančnega premoženja pri pokojninskem varčevanju tipične osebe?	da ne	100% da
Ali bi uporabljali tak koncept sestave finančnega premoženja (Slika 11) pri pokojninskih skladih, če ne bi bilo zakonsko predpisane naložbene politike?	da ne	100% da
Ali bi se po vašem mnenju število zavarovancev pri prosti naložbeni politiki:	bistveno povečalo bistveno zmanjšalo ostalo približno enako	70% bistveno povečalo 30% ostalo približno enako
Ali je smiselna minimalna zajamčena donosnost?	da ne	70% da

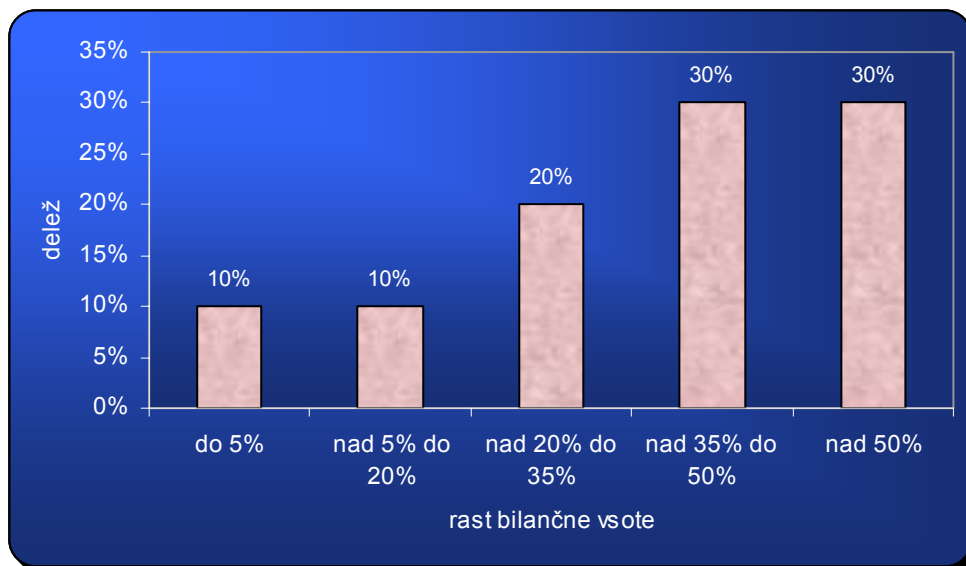
Vir: podatki iz opravljene ankete (I. 2007)

4.2.4 RAST PODJETIJ IN RAST POKOJNINSKIH SKLADOV

Anketirana podjetja sem analizirala tudi z vidika rasti podjetja in rasti pokojninskega sklada. Pri analizi rasti podjetja mi je bila v pomoč rast bilančne vsote podjetja, pri analizi rasti pokojninskega sklada pa rast sredstev pokojninskega sklada in rast tržnega deleža na tem področju.

Na Sliki 24 je prikazana rast podjetja glede na rast bilančne vsote podjetja v zadnjih dveh letih. Tretjina anketiranih upravljavcev je zabeležila več kot 50% rasti bilančne vsote. Prav tako tretjina jih je imela nad 35% pa do 50% rasti. Petina anketiranih upravljavcev je imela od 20% in do 35% rasti bilančne vsote. 10% pa jih je zabeležilo rast nad 5% pa do 20% in prav tako do 5%.

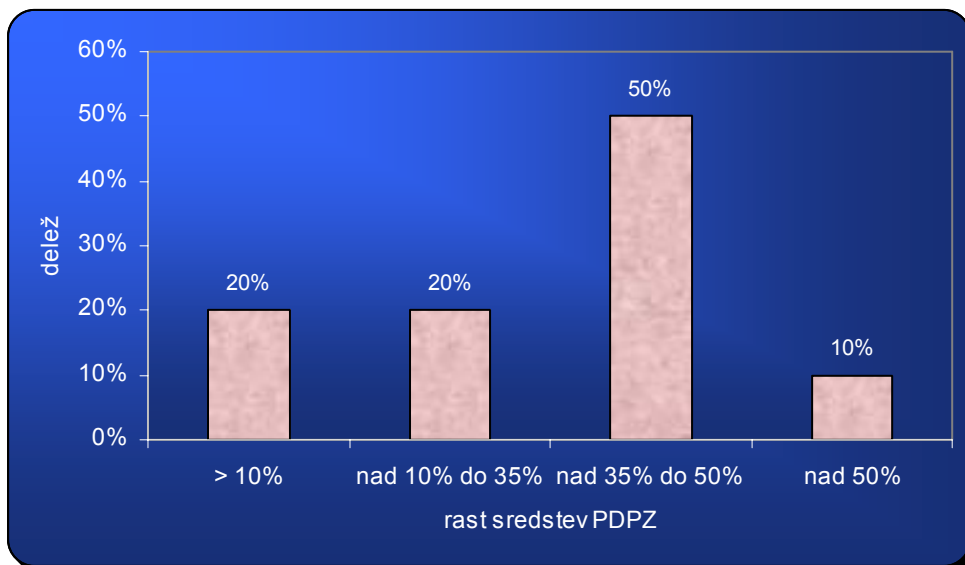
Slika 24: Struktura podjetij glede na rast bilančne vsote



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Rast sredstev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja se razlikuje od rasti bilančne vsote upravljavcev, predvsem zaradi bank in zavarovalnic. Le-te imajo namreč mnogo višjo bilančno vsoto, kot znaša vrednost sredstev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Iz Slike 25 je razvidno, da je 50% anketiranih upravljavcev povečalo rast sredstev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja med 35% in 50%. Petina upravljavcev je zabeležila rast sredstev nad 10% pa do 35%, petina pa do 10%. Le 10% anketiranih upravljavcev je doseglo več kot 50% rasti sredstev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

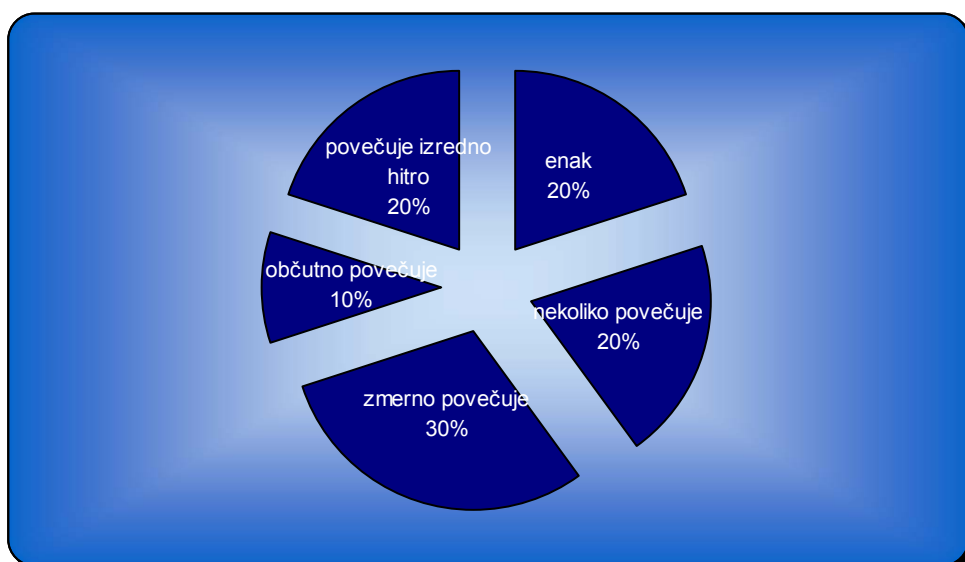
Slika 25: Struktura podjetij glede na rast sredstev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v zadnjem letu



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Upravljalce sem v anketi vprašala tudi o spremembi tržnega deleža. 30% jih meni, da se njihov tržni delež zmerno povečuje, petina jih je celo prepričana, da se jim povečuje tržni delež izredno hitro. Prav tako jih je petina mnenja, da se njihov tržni delež nekoliko povečuje, oz. da ostaja enak. Le 10% anketirancev opaža, da se jim tržni delež občutno povečuje.

Slika 26: Rast tržnega deleža v zadnjem letu

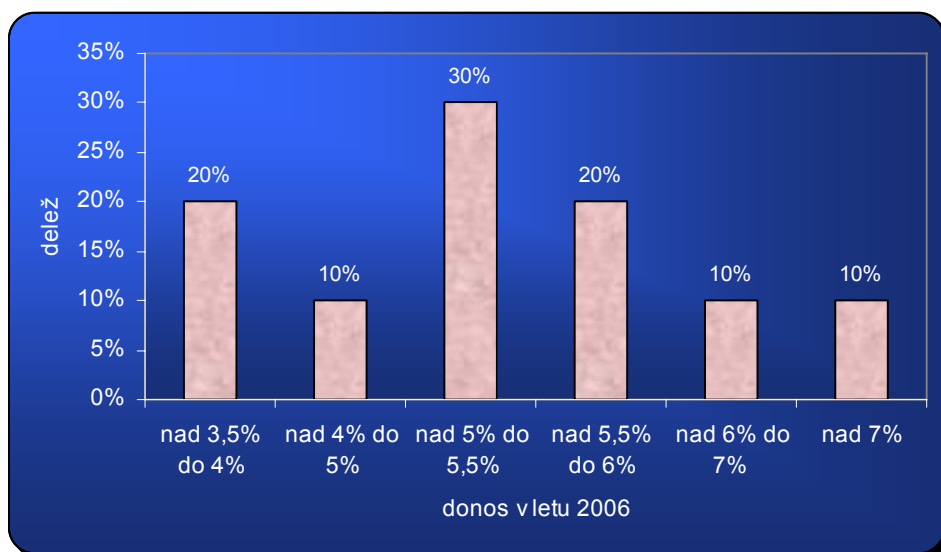


Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.2.5 DONOSNOST SKLADA PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA

Donosnost sklada prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja sem analizirala glede na doseženo donosnost sklada v letu 2006. Le-ta se je gibala nekje med 3,5 in nekoliko nad 7%. Največ anketirancev, to je 30%, je doseglo nad 5% pa do 5,5% donosnost. Petini je uspelo doseči donosnost nad 5,5% in do 6%, prav tako petina pa jih je imela najslabšo donosnost, to je nad 3,5% pa do 4%. 10% upravljavcev je doseglo donosnost nad 4% pa do 5%, 10% jih je doseglo nad 6% in do 7% donosnost in 10% jih je doseglo najboljšo donosnost, to je nad 7%.

Slika 27: Struktura podjetij glede na doseženo donosnost v letu 2006



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V IZVAJALCIH DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA

4.3.1 NOVI POSLI IN NOVE ENOTE

Sklop vprašanj 11 (v Prilogi 1), s katerim sem ugotavljala, v kolikšni meri je v anketiranih podjetjih prisotna razsežnost novih poslov in novih enot, je sestavljen iz devetih podvprašanj. Odgovori na podvprašanja kažejo, v kolikšni meri imajo anketirana podjetja razvito podjetniško kulturo, ki omogoča in spodbuja ustvarjanje novih poslov oziroma novih enot (Tabela 8). Kot lahko razberemo iz tabele, poudarjajo anketirana podjetja glede novih poslov najbolj simuliranje novega povpraševanja po njihovih že obstoječih storitvah na njihovih sedanjih trgih preko agresivnega oglaševanja in trženja (aritmetična sredina je 3,4). Najmanj poudarjajo ukvarjanje z novimi posli na njihovih že obstoječih trgih, ki so povezani z obstoječimi posli, in pa vstop na nova poslovna področja s ponujanjem novih storitev ali novih vrst storitev (aritmetična sredina je 2,6). Pri razsežnosti

novih enot podjetja najbolj poudarjajo ustvarjanje novih, deloma avtonomnih enot (aritmetična sredina je 2,1), najmanj pa ustvarjanje novih avtonomnih enot. Iz tabele je razvidno, da je v slovenskih upravljavcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja prisotno notranje podjetništvo, vendar v manjšem številu podjetij, zato so tudi aritmetične sredine nizke. Notranje podjetništvo je manj prisotno pri razsežnosti novih enot kot novih poslov, saj so pri razsežnosti novih enot aritmetične sredine nižje.

Tabela 8: Novi posli in nove enote

VPRAŠANJA	OPISNA LESTVICA (1 – 5)	ARITMETIČNA SREDINA
Simuliranje novega povpraševanja po vaših obstoječih storitvah na vaših sedanjih trgih preko agresivnega oglaševanja in trženja.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	3,40
Širitev vrst storitev na vaših sedanjih trgih.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	2,90
Ukvarjanje z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z vašimi obstoječimi posli.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	2,60
Iskanje novih tržnih niš za vaše storitve na vaših obstoječih trgih.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	3,10
Vstop na nova poslovna področja s ponujanjem novih storitev ali novih vrst storitev.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	2,60
Ustvarjanje novih, deloma avtonomnih enot.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	2,10
Ustvarjanje novih avtonomnih enot.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	1,50
Ustvarjanje novih podjetij.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	1,70
Ustvarjanje novih, popolnoma neodvisnih podjetij.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	1,70

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.3.2 SAMOPRENOVA

Največ podjetij poudarja pri razsežnosti samoprenove (Tabela 9) opredelitev poslanstva (aritmetična sredina je 4), najmanj pa povečanje avtonomije različnih enot z namenom izboljšanja rezultatov (aritmetična sredina je 3). Pri samoprenovi so aritmetične sredine odgovorov precej podobne in ni večjih odstopanj, kar kaže na dejstvo, da poskušajo upravljavci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja s samoprenovo doseči bolj učinkovito in fleksibilno podjetje, kar prinaša boljše poslovne rezultate. V tej razsežnosti ugotovljene aritmetične sredine so najvišje.

Tabela 9: Samoprenova

VPRAŠANJA	OPISNA LESTVICA (1 – 5)	ARITMETIČNA SREDINA
Opredelitev poslanstva vašega podjetja.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	4,00
Reorganizacija enot/delov vašega podjetja z namenom izboljšanja rezultatov.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	3,30
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje rezultatov.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	3,30
Povečanje avtonomije (neodvisnost) različnih enot z namenom izboljšanja rezultatov.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	3,00
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom izboljšanja rezultatov.	Majhen poudarek – (1) Velik poudarek – (5)	3,10

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.3.3 PREVZEM TVEGANJA

Pri prevzemanju tveganj so anketirana podjetja večinoma bolj naklonjena projektom z nizko stopnjo tveganja, probleme raje temeljito preučijo, kot da bi hitro reagirala. Večinoma niso zelo tekmovalna in agresivna. V negotovih situacijah reagirajo previdno, nove priložnosti pa natančno preučijo, preden se odločijo za njihovo izkoriščanje (Tabela 10). Iz tega lahko sledi, da so slovenski upravljavci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja bolj konzervativni. To je posledica dejstva, da jih pri naložbeni politiki omejujeta zakon in doseganje minimalne zajamčene donosnosti. Poleg tega pa upravljajo z velikimi denarnimi zneski, ki so v lasti zavarovancev in s katerimi morajo upravljati zelo preudarno.

Tabela 10: Prevzemanje tveganj

TRDITEV 1	ARITMETIČNA SREDINA	TRDITEV 2
Managerji so zelo nagnjeni k projektom z nizko stopnjo tveganja (z normalnimi in zanesljivimi stopnjami donosa).	2,20	Managerji so zelo nagnjeni k projektom z visoko stopnjo tveganja (z možnostjo zelo visokih stopenj donosa).
Managerji problem temeljito preučijo, preden dajo v uporabo sredstva za njegovo razrešitev.	1,60	Managerji hitro potrošijo denar za možne rešitve, če problemi zadržujejo podjetje.
Naše podjetje hitro izkorišča priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale.	3,30	Naše podjetje kar se da previdno preuči novo priložnost, predno se odloči za njeno izkoriščanje.
Naše podjetje je izredno agresivno in tekmovalno.	2,50	Naše podjetje se ne trudi preveč, da bi prevzelo posle konkurentov.
Vaše podjetje v negotovih situacijah...je ponavadi previdno in v njem prevladuje »počakajmo in bomo videli« nagnjenje, ki je namenjeno minimiranju možnosti dragih odločitev.	2,10	Vaše podjetje v negotovih situacijah...je ponavadi drzno in agresivno, da bi maksimiralo možnost izkoriščanja morebitnih poslovnih priložnosti.

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.3.4 INOVACIJE IN STOPNJA SAMOSTOJNOSTI ZAPOSLENIH

Danes je za uspeh podjetij zelo pomembno, da so le-ta sposobna razvijati nove storitve in vlagati v razvoj lastne tehnologije hitreje in bolje kot njihova konkurenca. Le-to lahko dosežejo z ustrezno inovacijsko kulturo znotraj podjetja. Participativni management in večja pooblastila zaposlenih so prav tako eden od nujnih pogojev za ustvarjanje ustrezne notranje podjetniške klime.

Pri razsežnosti inovacije (Tabela 11) poudarjajo upravljalci bolj razvoj novih storitev (aritmetična sredina je 2,5), pri stopnji samostojnosti zaposlenih pa samostojno odločanje delavcev pri opravljanju svojega dela.

Tabela 11: Inovacije in stopnja samostojnosti zaposlenih

VPRAŠANJA	OPISNA LESTVICA (1 – 5)	ARITMETIČNA SREDINA
Poudarek vašega podjetja na razvoju novih storitev.	Občutno zmanjšanje – (1) Občutno povečanje – (5)	2,50
Investicije vašega podjetja v razvoj lastne tehnologije – intelektualne lastnine.	Občutno zmanjšanje – (1) Občutno povečanje – (5)	2,30
Delavci so samostojni v taki meri, da so zmožni sami odločati o tem, kako naj najuspešneje opravijo svoje delo.	Občutno zmanjšanje – (1) Občutno povečanje – (5)	3,10
V podjetju <u>ni</u> nobenih meja (dejanskih in namišljenih), ki bi preprečile ljudem, da bi se ukvarjali s problemi izven svojih delovnih mest.	Občutno zmanjšanje – (1) Občutno povečanje – (5)	2,90

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.4 VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA POSLOVNE REZULTATE SLOVENSКИH IZVAJALCEV PROSTOVOLJNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA

4.4.1 RAZVRŠČANJE PODJETIJ V SKUPINE

Slovenske izvajalce prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja sem razvrstila v skupine glede na doseženo donosnost in glede na velikost sredstev v upravljanju.

V anketnem vprašalniku so podjetja lahko izbirala med šestimi razredi velikosti sredstev v upravljanju. Razrede sem kodirala od ena (vrednost sredstev do 1 mlrd SIT) do 6 (vrednost sredstev nad 40 mlrd SIT). Aritmetična sredina, frekvenca, delež in kumulativni delež so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Velikost sredstev v upravljanju v mlrd SIT

VREDNOST SREDTEV SKLADA V mlrd SIT	KODA	ARITMETIČNA SREDINA	FREKVENCA	DELEŽ (%)	KUMULATIVNI DELEŽ
do 1	1		2	20%	20%
nad 1 pa do 5	2		2	20%	40%
nad 5 pa do 10	3	3,3	1	10%	50%
nad 10 pa do 20	4		2	20%	70%
nad 20 pa do 40	5		2	20%	90%
nad 40 mlrd	6		1	10%	100%
SKUPAJ			10	100%	

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Glede dosežene donosnosti v zadnjem letu sem razvrstila podjetja ravno tako v šest razredov, ki so prikazani v Tabeli 13. Aritmetična sredina, frekvenca, delež in kumulativni delež so prav tako prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Dosežena donosnost pokojninskega sklada

DOSEŽENA DONOSNOST	KODA	ARITMETIČNA SREDINA	FREKVENCA	DELEŽ (%)	KUMULATIVNI DELEŽ
nad 3,5% pa do 4%	1		2	20%	20%
nad 4% pa do 5%	2		1	10%	30%
nad 5% pa do 5,5%	3	3,2	3	30%	60%
nad 5,5% pa do 6%	4		2	20%	80%
nad 6% pa do 7%	5		1	10%	90%
nad 7%	6		1	10%	100%
SKUPAJ			10	100%	

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Ker je aritmetična sredina pri velikosti sredstev v upravljanju 3,3, sem postavila mejo 13 mlrd SIT, ki loči majhen obseg sredstev v upravljanju od velikega. Tako bom upoštevala, da imajo podjetja, ki upravljajo pod 13 mlrd SIT, majhna sredstva v upravljanju, tista, ki pa upravljajo nad 13 mlrd SIT, velika sredstva v upravljanju. Aritmetična sredina pri doseženi donosnosti pokojninskega sklada je 3,2, zato sem za mejo med visoko in nizko stopnjo donosnosti določila 5,6% donosnosti.

Tako sem dobila štiri skupine podjetij, kot je prikazano v Tabeli 14. V skupini 1 so tako podjetja, ki imajo majhna sredstva v upravljanju in nizko donosnost. V skupini 2 so podjetja, ki imajo velika sredstva v upravljanju in nizko donosnost. V skupini 3 so podjetja z majhnim obsegom sredstev v upravljanju in visoko donosnostjo, v skupini 4 pa podjetja, ki imajo velik obseg sredstev v upravljanju in visoko donosnost. Slednja podjetja so tudi najuspešnejša podjetja.

Tabela 14: Dosežena donosnost pokojninskega sklada

	Vrednosti (sit, oz.%)		Število podjetij	Delež (%)
SKUPINA 1	Vrednost sredstev	< 13 mlrd SIT	2	20%
	Donos	< 5,6%		
SKUPINA 2	Vrednost sredstev	> 13 mlrd SIT	4	40%
	Donos	< 5,6%		
SKUPINA 3	Vrednost sredstev	< 13 mlrd SIT	3	30%
	Donos	> 5,6%		
SKUPINA 4	Vrednost sredstev	> 13 mlrd SIT	1	10%
	Donos	> 5,6%		
SKUPAJ:			10	100%

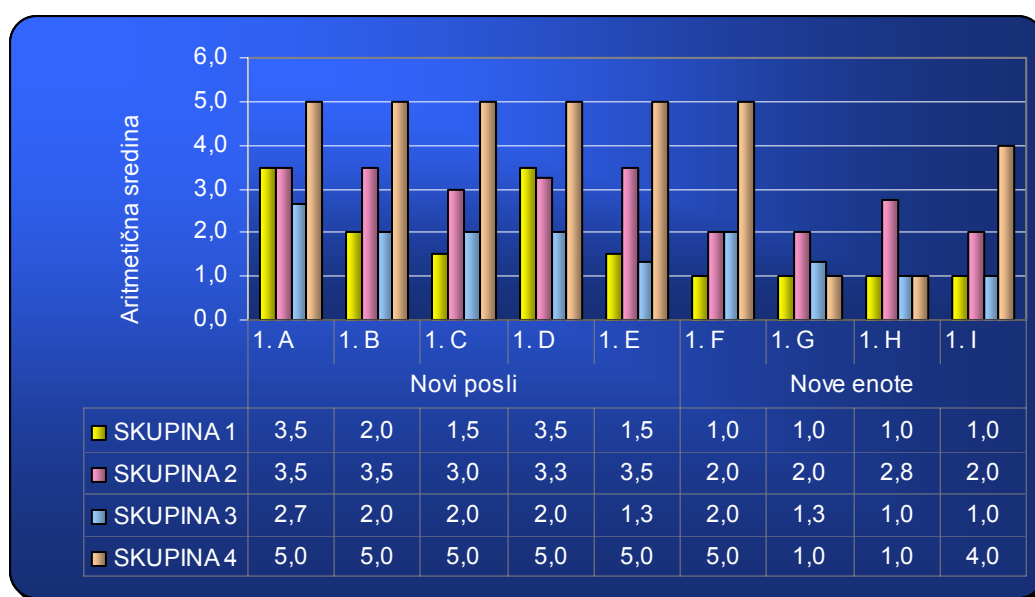
Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

4.4.2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Ker sem želela ugotoviti vpliv notranjega podjetništva na uspešnost upravljavcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja oz. na njihove poslovne rezultate, sem primerjala, kakšna je prisotnost notranjega podjetništva po razsežnostih v razvrščenih podjetjih glede na velikost sredstev in donosnost.

Pri novih poslih in novih enotah je pri večini vprašanj najbolj prisotno notranje podjetništvo pri najuspešnejših podjetjih. Sledijo podjetja z velikimi sredstvi v upravljanju in nizko donosnostjo, nato podjetja z majhnimi sredstvi v upravljanju in nizko donosnostjo, najmanjša prisotnost notranjega podjetništva pa je v podjetjih z majhnim obsegom sredstev v upravljanju in visoko donosnostjo. Iz navedenega lahko ugotovimo, da novi posli in nove enote vplivajo na poslovne rezultate, novi posli bolj kot nove enote. Lahko tudi rečemo, da vplivajo bolj na velikost sredstev kot na donosnost.

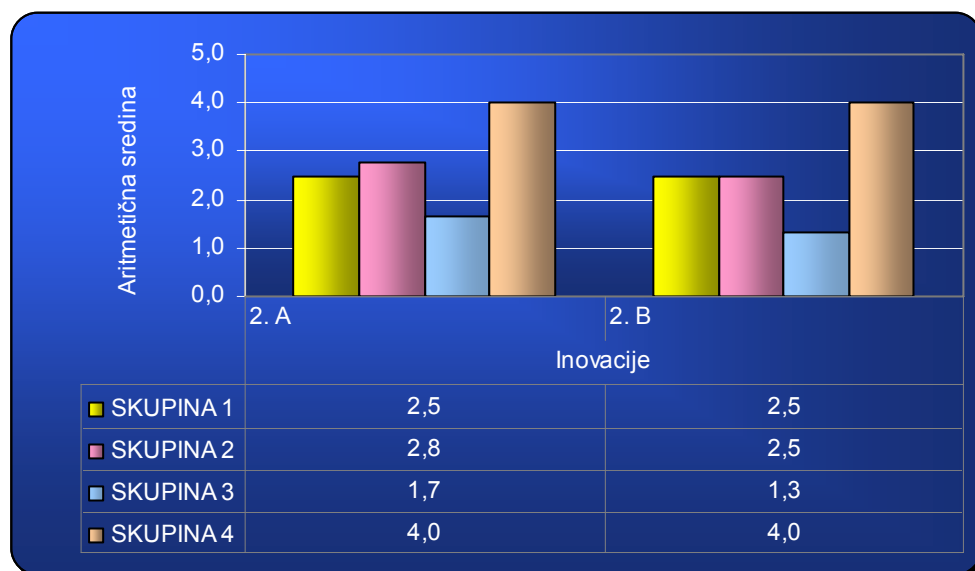
Slika 28: Vpliv novih poslov in novih enot na poslovne rezultate



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Podobna struktura kot pri razsežnosti novih poslov in novih enot je pri vprašanjih, vezanih na vpliv inovacij na poslovne rezultate. Ta struktura je prikazana na Sliki 29, iz katere je zopet razvidno, da je razsežnost inovacij najbolj prisotna v skupini 4, torej v najuspešnejših podjetjih. Spet lahko zaključimo, da inovacije vplivajo na poslovne rezultate podjetij in da vplivajo bolj na velikost sredstev kot na donosnost.

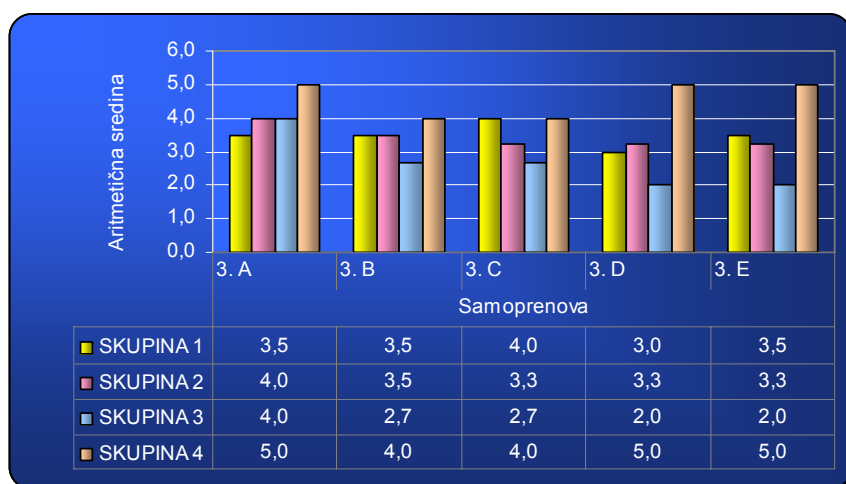
Slika 29: Vpliv inovacij na poslovne rezultate



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Vpliv razsežnosti samoprenove je med skupinami nekoliko bolj izenačen, še vedno pa ostaja enaka struktura. Največjo prisotnost opazmo med najuspešnejšimi podjetji, to so podjetja iz skupine 4. Sledijo podjetja z velikimi sredstvi v upravljanju in nizko donosnostjo, nato podjetja z majhnimi sredstvi v upravljanju in nizko donosnostjo, najmanjšo prisotnost razsežnosti samoprenove pa zasledimo v podjetjih z majhnim obsegom sredstev v upravljanju in visoko donosnostjo.

Slika 30: Vpliv samoprenove na poslovne rezultate

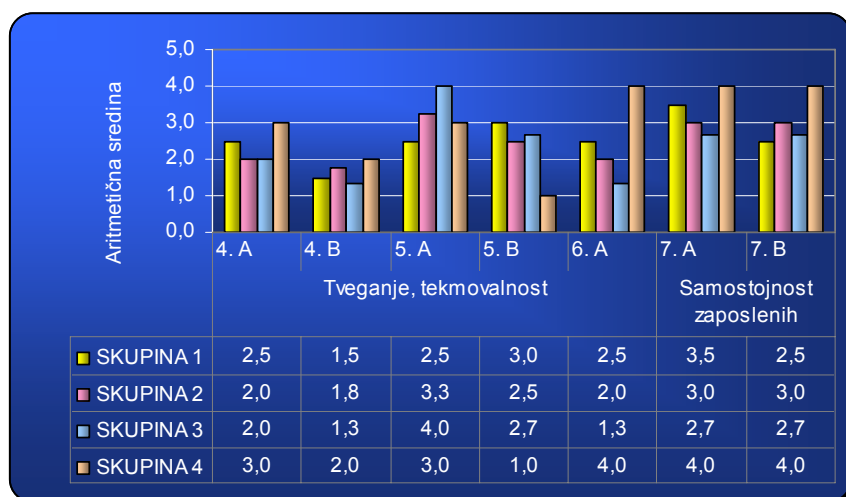


Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Vplivi razsežnosti notranjega podjetništva prevzemanja tveganja na poslovne rezultate so manjši kot pri prejšnjih razsežnostih. Vplivi razsežnosti tekmovalnosti ter samostojnost zaposlenih so nekoliko večji. Pri razsežnosti tveganja in tekmovalnosti opazimo prisotnost notranjega podjetništva pri podjetjih iz skupine 4, čeprav je ta razsežnost med vsemi skupinami zelo enakomerno porazdeljena. Pri nekaterih vprašanjih vidimo celo pri skupini 3 največjo prisotnost notranjega podjetništva. Iz strukture odgovorov lahko sklepamo, da je vpliv slednje razsežnosti notranjega podjetništva večji na donosnost kot na rast sredstev.

Samostojnost zaposlenih prav tako vpliva na poslovne rezultate, saj ponovno opazimo, da je notranje podjetništvo najbolj prisotno v najuspešnejših podjetjih (skupina 4).

Slika 31: Vpliv prevzemanja tveganja in tekmovalnosti ter stopnje samostojnosti zaposlenih na poslovne rezultate



Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Če poglavje povzamemo, lahko opazimo, da vpliva notranje podjetništvo na poslovne rezultate v pozitivnem smislu, saj imajo podjetja, v katerih je bolj prisotno notranje podjetništvo, večji obseg sredstev v upravljanju in višjo donosnost.

V Tabeli 15 je narejen povzetek vpliva posamezne razsežnosti na rezultate poslovanja izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Izvajalci so pri posamezni razsežnosti razdeljeni glede na svojo prisotnost in posledično vpliv posamezne razsežnosti. Vidimo lahko, da je pri vseh razsežnosti notranjega podjetništva le-to najbolj prisotno pri podjetjih skupine 4. To so tista podjetja, ki imajo največja sredstva v upravljanju in najvišji donos. So najuspešnejša podjetja.

Tabela 15: Prisotnost notranjega podjetništva po posameznih razsežnostih in vpliv na rezultate upravljavcev

RAZSEŽNOST NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	IZVAJALCI PDPZ GLEDE NA PRISOTNOST NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	VPLIV NA POSLOVNE REZULTATE	VPLIV NA: VELIKOST SREDSTEV/DONOS
Novi posli in nove enote	Skupina 4		
	Skupina 2	Da	Velikost sredstev
	Skupina 1		
	Skupina 3		
Inovacije	Skupina 4		
	Skupina 2	Da	Velikost sredstev
	Skupina 1		
	Skupina 3		
Samoprenova	Skupina 4		
	Skupina 2	Da	Velikost sredstev
	Skupina 1		
	Skupina 3		
Prevzem tveganja	Skupina 4		
	Skupina 1	Da	Donosnost
	Skupina 2		
	Skupina 3		
Samostojnost zaposlenih	Skupina 4		
	Skupina 2	Da	Velikost sredstev
	Skupina 1		
	Skupina 3		

Vir: podatki iz opravljene ankete (l. 2007)

Legenda:

- Skupina 1: majhna sredstva v upravljanju in nizek donos
- Skupina 2: velika sredstva v upravljanju in nizek donos
- Skupina 3: majhna sredstva v upravljanju in visok donos
- Skupina 4: velika sredstva v upravljanju in visok donos

5 SKLEP

V prvih treh poglavjih magistrskega dela sem podrobneje predstavila notranje podjetništvo in prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje v Sloveniji. Četrto poglavje sem namenila praktičnemu delu magistrskega dela. S pomočjo vprašalnika sem analizirala stanje notranjega podjetništva v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Z rezultati, ki so predstavljeni v tem poglavju, sem skušala potrditi tezo, ki sem si jo zastavila v uvodu, to je, da ima notranje podjetništvo pozitiven učinek na rezultate poslovanja izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

S pomočjo raziskave sem želela ugotoviti predvsem naslednje:

- stanje na trgu prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja,
- poznavanje in prisotnost notranjega podjetništva v podjetjih,
- vpliv notranjega podjetništva na uspešnost upravljanja pokojninskih skladov v praksi.

Na podlagi analize rezultatov sem ugotovila, da je večini upravljavcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja vrednost sredstev pokojninskega sklada rasla med 35% in 50% ter da je največ upravljavcev v letu 2006 doseglo donos med 5% in 5,5%. Upravljavci prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja so predvsem pasivni investitorji. Strinjajo se, da bi bilo smiselno sestaviti različno naložbeno politiko, glede na starost zavarovanca. Tako bi imeli mlajši zavarovanci v portfelju pretežno delnice, starejši zavarovanci, ki pa so blizu upokojitve, pa predvsem obveznice, manj delnic in nekaj denarnih rezerv. Tak koncept sestave finančnega premoženja bi uporabljali pri pokojninskih skladih, če ne bi bilo zakonsko predpisane naložbene politike. Večina upravljavcev meni, da bi se število zavarovancev pri prosti naložbeni politiki bistveno povečalo. Prav tako pa je večina tudi prepričana, da je minimalna zjamčena donosnost smiselna. Splošno gledano je trg prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja že precej razdeljen in zapolnjen. Upravljavci lahko povečujejo obseg sredstev pretežno s kombinacijo uspešnih naložb. Tako bodo dosegali višjo donosnost, ki bo povečevala vrednost sredstev v upravljanju. Večja sredstva pa pomenijo tudi večje prihodke in posledično dobiček za podjetja, saj sestavljajo prihodke za upravljavca prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja vstopni in izstopni stroški ter upravljavska provizija. Le-ti pa se računajo kot določen odstotek od celotnih sredstev v upravljanju. Torej višja kot so sredstva v upravljanju, višji so prihodki za upravljavca. Povečanje oziroma uvedba notranjega podjetništva je gonilo za povečanje učinkovitosti podjetja, torej za doseganje večje donosnosti in večjega

obsega sredstev. Podjetja, ki bodo to prva ugotovila in izkoristila, bodo v prednosti pred ostalimi.

Pri ugotavljanju poznavanja notranjega podjetništva in njegove prisotnosti sem analizirala, v kolikšni meri imajo anketirana podjetja razvito podjetniško kulturo, ki omogoča in spodbuja razvoj razsežnosti notranjega podjetništva: novih poslov in novih enot, samoprenove, prevzemanja tveganja, inovacij ter samostojnosti zaposlenih.

Pri razsežnosti novi posli anketirana podjetja najbolj poudarjajo simuliranje novega povpraševanja po obstoječih storitvah na sedanjih trgih preko agresivnega oglaševanja in trženja. Najmanjša poudarka v tej razsežnosti pa sta ukvarjanje z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z obstoječimi posli, in vstop na nova poslovna področja s ponujanjem novih storitev ali novih vrst storitev. Razsežnost nove enote je pri anketiranih podjetjih najmanj prisotna razsežnost notranjega podjetništva, prevladuje pa ustvarjanje novih, deloma avtonomnih enot.

Razsežnost samoprenova je pri anketiranih podjetjih na splošno najbolj prisotna. Največ podjetij se pri tej razsežnosti posveti opredelitvi poslanstva podjetja, najmanj pa povečanju avtonomije različnih enot z namenom, da bi se rezultati izboljšali.

Glede prevzemanja tveganja so anketirani upravljavci večinoma bolj naklonjeni projektom z nizko stopnjo tveganja, probleme raje temeljito preučijo, kot bi hitro reagirali. Niso zelo tekmovalni in agresivni. To je posledica tega, da upravljavce pri naložbeni politiki omejujeta zakon in doseganje minimalne zajamčene donosnosti, ter tega da upravljajo z denarjem, ki je v lasti zavarovancev. Torej morajo ravnati preudarno.

Za uspeh podjetij so zelo pomembne tudi inovacije in stopnja samostojnosti zaposlenih. Uspešnejša so tista podjetja, ki razvijajo nove proizvode, in v katerih imajo zaposleni večjo samostojnost. Rezultati ankete so pokazali, da so delavci samostojni v tolikšni meri, da so zmožni sami odločati o tem, kako naj najuspešneje opravijo svoje delo. V razsežnosti inovacije, pa podjetja bolj poudarjajo razvoj novih storitev.

Želela sem ugotoviti vpliv notranjega podjetništva na uspešnost izvajalcev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v Sloveniji. Zato sem anketirana podjetja razvrstila glede na doseženo donosnost in glede na velikost sredstev v upravljanju. Nato sem ugotavljala, kakšna je v razvrščenih podjetjih prisotnost notranjega podjetništva po razsežnostih.

Pri novih poslih in prav tako pri novih enotah je najbolj prisotno notranje podjetništvo v najuspešnejših podjetjih. To so tista podjetja, ki imajo najvišjo donosnost in največjo vrednost sredstev v upravljanju. Sledijo podjetja z velikimi sredstvi v upravljanju in nizko donosnostjo, nato podjetja z majhnimi sredstvi v upravljanju in nizko donosnostjo, najmanjša prisotnost notranjega podjetništva pa je v podjetjih z majhnim obsegom sredstev v upravljanju in visoko donosnostjo. Sklepamo lahko, da vplivajo razsežnosti notranjega podjetništva - novi posli in nove enote - na poslovne rezultate podjetij. Nekoliko bolj vplivajo na velikost sredstev kot na donosnost. Podobna struktura kot pri razsežnosti novi posli in nove enote je pri razsežnosti inovacije, samoprenova in samostojnost zaposlenih. Najvišja prisotnost notranjega podjetništva je pri najuspešnejših podjetjih. Pri razsežnosti tveganje in tekmovalnost opazimo nekoliko večji vpliv na donosnost kot na velikost sredstev. Prisotnost slednje razsežnosti je med skupinami precej izenačena. Kljub temu pa zasledimo njeno največjo prisotnost pri najuspešnejših podjetjih.

Povzetek empirične raziskave kaže, da vpliva notranje podjetništvo na uspešnost upravljanja premoženja pokojninskih skladov in posledično na poslovne rezultate podjetja v pozitivnem smislu, saj imajo podjetja, v katerih je notranje podjetništvo bolj prisotno, višjo donosnost in večja sredstva v upravljanju.

6 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Ambachtsheer P. Keith, Ezra D. Don: Pension Found Excellence. New York: John Wiley&Sons, 1998. 238 str.
2. Antončič Boštjan: Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela (Intrapreneurship: konstrukt refinement and an integrative model development, s slovenskim predgovorom). Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2002. VII, 165 str.
3. Antončič Boštjan, Hisrich Robert, Petrin Tea, Vahčič Aleš: Podjetništvo. 1. natis. Ljubljana: GV založba, 2002. 485 str.
4. Antončič Boštjan, Hisrich Robert: Intrapreneurship: construct refinement and ceoss-cultural validation. J. bus. venturing. September 2001, vol. 16, no. 5, str. 495-527.
5. Antončič Boštjan, Hisrich Robert: An empirical investigation of impacts of corporate entrepreneurship-related contingencies on organization wealth

creation. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Cleveland (O.H.): Case western reserve university. 2000. 38 str.

6. Antončič Boštjan, Zorn Otmar: The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: an empirical examination. *Manag. glob. transit.*, 2004, vol. 2, no. 1, str. 5-14.
7. Atrill Peter, McLaney Eddie: *Accounting and Finance for non-specialists*. Essex: Pearson Education Limited, 2001. 418 str.
8. Bailey V. Jeffery: *Investment Policy: The Missing Link*. Fabozzi J. Frank, ed., *Pension Found Investment Management*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill, 1990, str. 11-30.
9. Bizjak Franc, Petrin Tea: *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
10. Brigham et al: *Intermediate financial management*. Orlando: The dryden press, 1999. 1083 str.
11. Burgelman Robert A.: *Managing the Corporate Venturing Process*. *Sloan Management Review*, 25, 2 (1986), str. 21-24.
12. Cencelj Andreja: *Naložbena politika pokojninskih skladov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
13. Chapman C.: *Risk in Investment, Procurement and Performance in Construction*. London: E.F.N. Spoon, 1991. str. 259-275
14. Chaston Ian, Mangles Terry: *Small business marketing management*: Hampshire: Pgrave, 2002. 275 str.
15. Covin J.G., Slevin D.P.: A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17, (1991). str. 7-25.
16. Dimovski Vlado: *Gradivo pri predmetu Poslovanje malega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2002.
17. Dimovski Vlado et al.: *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
18. Drucker Peter F.: *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus, 1992. 250 str.
19. Fabozzi J. Frank: *Foundations of Financial markets and Institutions*. New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1994. 666 str.

20. Gitman Lawrence J. Et al: Fundamentals of Investing, 1998.
21. Glas Miroslav: Gradivo pri predmetu Svetovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, marec 2003.
22. Glas Miroslav: Notranje (korporacijsko) podjetništvo. Ljubljana: Gea Ventures, 1991. 24 str.
23. Glas Miroslav: Notranje podjetništvo. Podjetništvo – izzivi za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000. 188- 203 str.
24. Herič Boštjan: Upravljanje pokojninskih skladov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str.
25. Hiscrich D. Robert, Peters P. Michael: Entrepreneurship; Starting, developing and managing a New Enterprise. Homewood: Irwin, 1992. 641 str.
26. Ivanc Uroš: Optimalna struktura naložb pokojninskega sklada. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 164 str.
27. Kampuš-Trop Vida: Uresničevanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 3, str. 152-161.
28. Kleindiesnst Robert: Aktivna alokacija premoženja na razvitih trgih kapitala. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 58 str.
29. Kleindiesnst Robert: Strateška razporeditev premoženja in slovenski pokojninski skladi. Finance, Ljubljana 6 (2000), 81, str. 18-19.
30. Kleindiesnst Robert: Varčevanje v domačih in tujih delnicah. Najboljša pot za doseganje dolgoročnih finančnih ciljev. Ljubljana: GV Založba, 2001. 542 str.
31. Klobčar Tina: Pokojninski skladi in njihova politika naložb. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 55 str.
32. Kotler Philip: Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
33. Knight G.A.: Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing 12. (1997), str. 213-225.

34. Kuhn Robert Lawrence et al: Investing and Risk Management, Business one Irwin, 1990.
35. Lessem Ronnie: Enterprise Development. Aldershot: Gower Publishing Company Limited, 1986. 190 str.
36. Lipičnik B., Možina S.: Psihologija v podjetjih. 1.izdaja. Ljubljana: državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
37. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 1997. 326 str.
38. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998. 422 str.
39. Lumpkin G. T., Dess G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review 12. (1996), str. 135-172.
40. Luecke Richard: Finance for Managers. Boston: Harvard Business School, 2003. 210 str.
41. Pinchot Gifford: Intrapreneuring. New York: Harper & Row Publishers, 1985. 368 str.
42. Pinchot Gifford, Pellman Ron: Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc. 1999. 176 str.
43. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Didakta, 1993. 366 str.
44. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
45. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
46. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
47. Robins, Stephen: Management, London, 1999. 645 str.
48. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

49. Thompson, A.A., Strickland, A.J. 1999. Strategic Management: Concept and Cases. 11th Ed. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
50. Tajnikar Maks: Notranje podjetništvo – način prestrukturiranja naših podjetij. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43 (1992), 6, str. 628-634.
51. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Knjiga o poslovanju rastočih poslov. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
52. Tyson Laura d'Andrea, Petrin Tea, Rogers Halsey: Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe. Small Business Economics, 6, št. 3, 1994. 165-185 str.
53. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva – priročnik za vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 167 str.
54. Vahčič Aleš: Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje Ljubljana: Gea College. 2000. 12-20 str.
55. Vasev Ivo: Notranje podjetništvo na primeru podjetja Birostroj Computers d.d. Maribor. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2000. 48 str.
56. Zahra S.A.: Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing 6. (1991), str. 259-285.
57. Zupančič Lotti Natalija: Investiranje v tuje dolžniške vrednostne papirje kot del naložbene politike pokojninskih družb v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 114 str.

VIRI

1. Adriatic Slovenica. [URL:<http://www.adriatic-slovenica.si>]
2. Abanka Vipava. [URL:<http://www.abanka.si>]
3. Ali lahko vloženo izgubim? Ljubljana: Delo, 28.04.2006.
4. Finance. [URL:<http://www.finance-on.net>]
5. Generali group. [URL:<http://www.generalis.si>]
6. Kapitalska družba. [URL:<http://www.kapitalska-druzba.si>]
7. Kleindiesner Robert: Naložbe v delnice. Gradivo seminarja. Ljubljana: Izobraževalni center ZBS, 2006, str. 78.

8. Ministrstvo za finance. [URL:<http://www.gov.si/mf>]
9. Moja naložba. [URL:<http://www.moja-nalozba.si>]
10. Odprti vzajemni pokojninski sklad Banke Koper. [URL:<http://www.banka-koper.si>]
11. Pinchot&Company. [URL:<http://www.pinchot.com>]
12. Pokojninska družba A. [URL:<http://www.pokojninskad-a.si>]
13. Probanka. [URL:<http://www.probanka.si>]
14. Prva pokojninska družba. [URL:<http://www.prva.net>]
15. Skupna pokojninska družba. [URL:<http://www.skupna.si>]
16. Zakon o dohodnini (ZDoh). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, št. 21/2006. 80 str.
17. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (ZISDU). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, št. 42/2004. 61 str.
18. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, št. 109/2006. 89 str.
19. Zakon o trgu vrednostnih papirjev (ZTVP). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, št. 86/2004. 64 str.
20. Zakon o zavarovalništvu (Zzavar). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, št. 13/2000. str. 1632-1689.
21. Zavarovalnica Triglav. [URL:<http://www.triglav.si>]

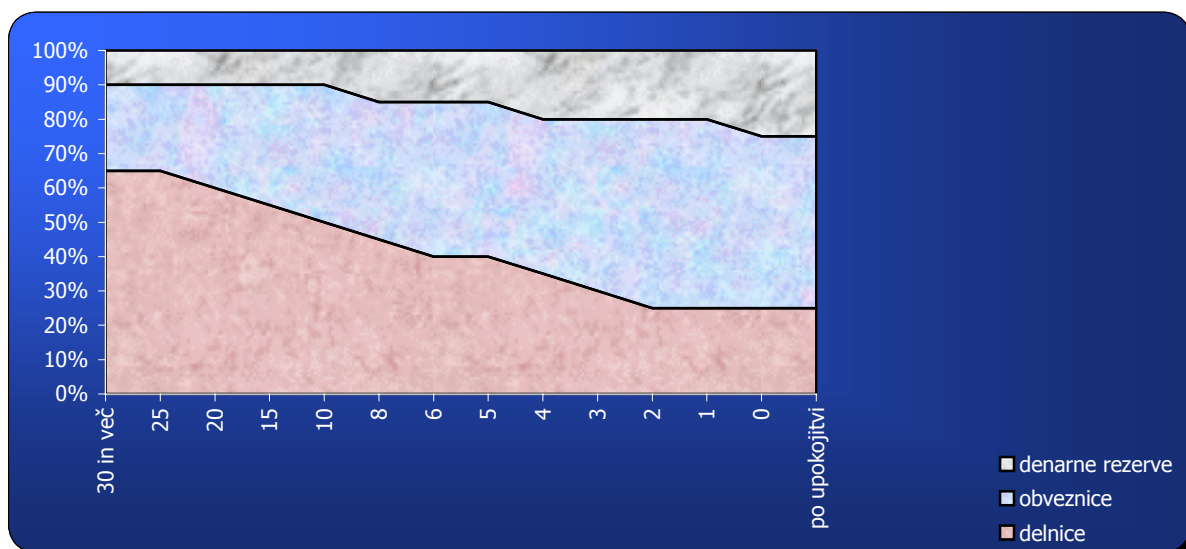
7 PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

Naslednja vprašanja so povezana s prostovoljnim dodatnim pokojninskim zavarovanjem in stanjem na trgu.

1. Koliko pokojninskih skladov (prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje) upravljate?

2. Kolikšno je trenutno št. zavarovancev v vašem skladu? _____ zavarovancev
3. Kolikšna je vrednost sredstev sklada v upravljanju? _____ SIT
4. Povprečna premija za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje (v SIT) znaša:
☐ 8.000 – 9.000 ☐ 9.001 – 10.000 ☐ 10.001 – 11.000 ☐ 11.001 – 14.000 ☐ 14.001 in več
5. Donosnost vašega pokojninskega sklada v zadnjem letu:
☐ nad 3,5% do 4% ☐ nad 4% do 5% ☐ nad 5% do 5,5% ☐ nad 5,5% do 6%
☐ nad 6% do 7% ☐ več kot 7%
6. Ali ste?
☐ Aktivni investor ☐ Pasivni investor
7. Spodaj je prikazana priporočljiva sestava finančnega premoženja pri pokojninskem varčevanju tipične osebe (na x osi so prikazana leta do upokojitve). Ali se z njo strinjate?
☐ Da ☐ Ne



8. Ali bi uporabljali tak koncept sestave finančnega premoženja pri pokojninskih skladih, če ne bi bilo zakonsko predpisane naložbene politike?
☐ Da ☐ Ne
9. Število zavarovancev pri prosti naložbeni politiki bi se po vašem mnenju:
☐ bistveno povečalo ☐ bistveno zmanjšalo ☐ ostalo približno enako
10. Ali je smiselna minimalna zajamčena donosnost?
☐ Da ☐ Ne

Naslednja vprašanja so povezana z notranjim podjetništvom v vašem podjetju.

11. Prosim, ocenite, kakšen je bil v preteklih letih v vašem podjetju poudarek na naslednjem.

	Majhen poudarek		Velik poudarek		
➤ Stimuliranje novega povpraševanja po vaših obstoječih storitvah na vaših sedanjih trgih preko agresivnega oglaševanja in trženja.	1	2	3	4	5
➤ Širitev vrst storitev na vaših sedanjih trgih.	1	2	3	4	5
➤ Ukvarjanje z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z vašimi obstoječimi posli.	1	2	3	4	5
➤ Iskanje novih tržnih niš za vaše storitve na vaših že obstoječih trgih.	1	2	3	4	5
➤ Vstop na nova poslovna področja s ponujanjem novih storitev ali novih vrst storitev.	1	2	3	4	5
➤ Ustvarjanje novih, deloma avtonomnih enot.	1	2	3	4	5
➤ Ustvarjanje novih avtonomnih enot.	1	2	3	4	5
➤ Ustvarjanje novih podjetij.	1	2	3	4	5
➤ Ustvarjanje novih, popolnoma neodvisnih podjetij.	1	2	3	4	5

12. Prosim, ocenite obseg sprememb v vašem podjetju v preteklih letih.

	Občutno zmanjšanje		Občutno povečanje		
➤ Poudarek vašega podjetja na razvoju novih storitev	1	2	3	4	5
➤ Investicije vašega podjetja v razvoj lastne tehnologije - intelektualne lastnine	1	2	3	4	5

13. Prosim, ocenite, v kolikšni meri je v vašem podjetju poudarek na naslednjem.

	Majhen poudarek		Velik poudarek		
➤ Opredelitev poslanstva vašega podjetja.	1	2	3	4	5
➤ Reorganizacija enot/delov vašega podjetja z namenom izboljšanja rezultatov.	1	2	3	4	5
➤ Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje rezultatov.	1	2	3	4	5
➤ Povečana avtonomija (neodvisnost) različnih enot z namenom izboljšanja rezultatov.	1	2	3	4	5
➤ Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom izboljšanja rezultatov.	1	2	3	4	5

14. Vrhnji managerji v vašem podjetju so v glavnem...

Zelo nagnjeni k projektom z nizko stopnjo tveganja (z normalnimi in zanesljivimi stopnjami donosa).

1 2 3 4 5

Zelo nagnjen k projektom z visoko stopnjo tveganja (z možnostjo zelo visokih stopenj donosa).

Problem temeljito preučijo, preden dajo v uporabo sredstva za njegovo razrešitev.

1 2 3 4 5

Hitro potrošijo denar za možne rešitve, če problemi zadržujejo podjetje.

15. Naše podjetje...

Hitro izkorišča
priložnosti, za
katere mislimo, da
se bodo izplačale.

1 2 3 4 5

Kar se da previdno preuči
novo priložnost, predno se

odloči za njeno
izkoriščanje.

Je izredno
agresivno in
tekmovalno.

1 2 3 4 5

Se ne trudi preveč, da bi
prevzelo posle od
konkurentov.

16. Ko se znajde v negotovih situacijah pri odločanju, je vaše podjetje...

Ponavadi previdno
in v njem
prevladuje
»počakajmo in
bomo videli«
nagnjenje, ki je
namenjeno
minimiranju
možnosti dragih
odločitev.

1 2 3 4 5

Ponavadi drzno in
agresivno, da bi

maksimiralo možnosti
izkoriščanja morebitnih
poslovnih priložnosti.

17. Prosim, ocenite, v kolikšni meri veljajo za vaše podjetje naslednje navedbe.

	Zelo neresnično		Zelo resnično		
➤ Delavci so samostojni v taki meri, da so zmožni sami odločati o tem, kako naj najuspešneje opravijo svoje delo.	1	2	3	4	5
➤ V podjetju <u>ni</u> nobenih meja (dejanskih ali namišljenih), ki bi preprečile ljudem, da bi se ukvarjali s problemi izven svojih delovnih mest.	1	2	3	4	5

Naslednja vprašanja so namenjena razvrstitvi podjetij v anketi.

18. Vi ste v podjetju?

☐ Glavni manager ☐ Vodja sektorja (oddelka) ☐ Upravljavec premoženja ☐ Drugo

19. Velikost vašega podjetja:

➤ Število zaposlenih (zaposleni s polnim delovnim časom):

☐ 0-49 ☐ 50-249 ☐ 250-499 ☐ 500-999 ☐ 1000 in več

➤ Bilančna vsota v preteklem letu (v mlrd SIT):

☐ do 100 ☐ nad 100 do 200 ☐ nad 200 do 300 ☐ nad 300 do 400 ☐ nad 400 do 500
☐ nad 500

➤ Celotni kapital na koncu preteklega leta (v mlrd SIT):

☐ do 5 ☐ nad 5 do 10 ☐ nad 10 do 20 ☐ nad 20 do 40 ☐ nad 40 do 80 ☐ nad 80

➤ Čisti poslovni izid v preteklem letu (v mlrd SIT):

☐ izguba ☐ nad 0 do 1 ☐ nad 1 do 5 ☐ nad 5 do 10 ☐ nad 10

20. Rast vašega pokojninskega sklada:

➤ Povprečna letna rast sredstev v preteklih treh letih:

☐ Manj kot 10% ☐ nad 10% do 35% ☐ nad 35% do 50% ☐ več kot 50%

➤ Rast tržnega deleža v preteklih treh letih. Tržni delež vašega podjetja:

☐ ostaja dokaj enak ☐ se nekoliko povečuje ☐ se zmerno povečuje
☐ se občutno povečuje ☐ se povečuje izredno hitro

21. V katero regijo spada vaše podjetje?

☐ Obalno-Kraško ☐ Goriško ☐ Notranjsko-Kraško ☐ Gorenjsko ☐ Spodnjeposavsko

☐ Osrednjeslovensko ☐ Jugovzhodno Slovenijo ☐ Zasavsko ☐ Savinjsko
☐ Koroško ☐ Podravsko ☐ Pomursko

22. Vaše podjetje je:

☐ banka ☐ pokojninska družba ☐ zavarovalnica

PRILOGA 2: PRIMERJAVA VSTOPNIH STROŠKOV IN DONOSNOSTI

TABELA INFORMATIVNIH IZRAČUNOV PRIVARČEVANIH SREDSTEV IN DODATNIH STAROSTNIH POKOJNIN

(razlika v letni realni donosnosti med Pokojninskim skladom X in Pokojninskim skladom Y je **1 odstotna točka**, razlika v vstopnih stroških prav tako 1 odstotna točka)

ŽENSKE

Pokojninski sklad X

LETA	PREMIJA	PRIVARC. SRED.	POKOJNINA
10	10.000	1.491.769	7.200
20	10.000	3.944.945	18.427
30	10.000	7.979.131	36.181

Pokojninski sklad Y

LETA	PREMIJA	PRIVARC. SRED.	POKOJNINA
10	10.000	1.431.300	6.908
20	10.000	3.570.433	16.677
30	10.000	6.767.451	30.687

RAZLIKA X/Y
4,22%
10,49%
17,90%

MOŠKI

Pokojninski sklad X

LETA	PREMIJA	PRIVARC. SRED.	POKOJNINA
10	10.000	1.491.769	8.403
20	10.000	3.944.945	21.739
30	10.000	7.979.131	43.061

Pokojninski sklad Y

LETA	PREMIJA	PRIVARC. SRED.	POKOJNINA
10	10.000	1.431.300	8.062
20	10.000	3.570.433	19.675
30	10.000	6.767.451	36.522

RAZLIKA X/Y
4,22%
10,49%
17,90%

(1) Pri Pokojninskem skladu X imamo pri informativnih izračunih upoštevan realni letni donos 5,1% in vstopne stroške v vrednosti **4,25%**.

(2) Za primerljivost podatkov smo tudi pri Pokojninskem skladu Y upoštevali iste smrtnostne tablice kot pri Pokojninskem skladu X. Upoštevani so statistično gledano za **1 odstotno točko nižji** letni realni donos (4,1%) ter vstopni stroški v višini **3,25%**.

UGOTOVITEV: Iz zgornjih izračunov lahko ugotovimo, da bo dolgoročno zavarovancem prinesel več tisti sklad, ki bo imel dolgoročno višji realni donos in NE tisi, ki bo imel nižje vstopne stroške.