

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NAČINI POROČANJA O INTELEKTUALNEM KAPITALU
PODJETJA**

Ljubljana, februar 2005

ROBI RODMAN

IZJAVA

Študent Robi Rodman izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Jakliča in skladno s 1. odstavkom 21.člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani , dne _____

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| Uvod..... | 1 |
| 1. Doba znanja | 3 |
| 1.1. Opredelitev znanja..... | 4 |
| 1.1.1. Podatki in informacije | 5 |
| 1.2. Dimenzije znanja | 5 |
| 1.3. Nastajanje organizacijskega znanja..... | 7 |
| 2. Opredelitev intelektualnega kapitala | 11 |
| 2.1. Notranji viri kot osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti..... | 12 |
| 2.2. Razvoj koncepta in definicija intelektualnega kapitala | 15 |
| 3. Struktura intelektualnega kapitala..... | 18 |
| 3.1. Struktura intelektualnega kapitala po shemi Skandie..... | 18 |
| 3.1.1. Človeški kapital | 19 |
| 3.1.2. Strukturni kapital | 20 |
| 3.2. Struktura intelektualnega kapitala pa Sveibyju | 21 |
| 3.3. Drugi modeli strukturiranja intelektualnega kapitala | 22 |
| 3.4. Primerjava različnih modelov strukturiranja intelektualnega kapitala | 23 |
| 4. Merjenje intelektualnega kapitala..... | 25 |
| 4.1. Razlogi za merjenje intelektualnega kapitala | 25 |
| 4.2. Merjenje stanja intelektualnega kapitala | 27 |
| 4.3. Merjenje toka intelektualnega kapitala..... | 28 |
| 4.4. Prikaz nekaterih kazalcev kategorij intelektualnega kapitala..... | 31 |
| 4.4.1. Merjenje človeškega kapitala | 31 |
| 4.4.2. Merjenje procesnega organizacijskega kapitala | 33 |
| 4.4.3. Merjenje inovacijskega organizacijskega kapitala | 34 |
| 4.4.4. Merjenje kapitala odnosov | 35 |
| 5. Poročanje o intelektualnem kapitalu..... | 36 |
| 5.1. Poročanje o intelektualnem kapitalu glede na izbrano metodo njegovega merjenja | 37 |
| 5.1.1. Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo | 41 |
| 5.1.2. Tobinov količnik »Q«..... | 42 |
| 5.1.3. Izračunana vrednost neoprijemljivih sredstev | 43 |
| 5.1.4. Izračunana vrednost intelektualnega kapitala po definiciji Edvinssona in Malona | 44 |
| 5.1.5. Uravnoteženi sistem kazalnikov | 45 |
| 5.1.6. Prikaz intelektualnega kapitala po modelu Skandia Navigator | 47 |
| 5.1.7. Monitor neoprijemljivih sredstev | 51 |
| 5.1.8. Indeks intelektualnega kapitala | 53 |
| 5.1.9. Količnik intelektualne dodane vrednosti | 54 |
| 5.1.10. Navigator stanja intelektualnega kapitala..... | 55 |
| 5.1.10. Primerjava metod BSC, IAM in Skandia Navigator | 56 |
| 5.1.11. Prednosti in slabosti vseh predstavljenih metod poročanja | 57 |
| 5.2. Poročanje o intelektualnem kapitalu v odnosu do računovodskih izkazov | 59 |
| 5.3. Poročanje o intelektualnem kapitalu glede na ciljno javnost poročila | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.1. Interno poročanje o intelektualnem kapitalu | 62 |
| 5.3.2. Eksterno poročanje o intelektualnem kapitalu | 63 |
| 5.3.3. Prednosti in slabosti omenjenih načinov poročanja | 65 |
| 5.4. Nekateri drugi vidiki poročanja o intelektualnem kapitalu | 67 |
| 5.5. Celovit model za poročanje o intelektualnem kapitalu | 68 |
| 5.5.1. Danski model izkaza intelektualnega kapitala..... | 68 |
| 5.5.2. Predlagan model poročanja o intelektualnem kapitalu podjetja..... | 74 |
| 5.6. Poročanje o intelektualnem kapitalu po različnih državah..... | 77 |
| 5.7. Pregled prakse poročanja o intelektualnem kapitalu v Sloveniji..... | 79 |
| Sklep | 84 |
| Literatura..... | 88 |
| Viri..... | 91 |
| Angleško -slovenski slovar uporabljenih besed | |
| Priloge | |

Uvod

Vse od Bogastva narodov Adama Smitha pred več kot 200 leti so načela neoklasične teorije predstavljala osnovo za različne teoretične paradigme na področju menedžmenta, financ in računovodstva. Delo in kapital sta bila določena kot ključna vira v proizvodnji izdelkov ali nudenju storitev in na tej osnovi so se pojavile tudi tradicionalne mere uspešnosti poslovanja podjetja¹ predvsem v smislu merjenja finančnih donosov za njegove lastnike.

V 21. stoletju vse bolj ugotavljamo, da gospodarstvo temelji na znanju. S pojavom alternativnih teoretskih okvirjev o poslovanju podjetij se je pojavilo spoznanje, da se v dinamičnem poslovnem okolju ključni proizvodni faktorji spreminjajo in da posledično obstoječe mere za uspešnost poslovanja ne zadostujejo več vsem potrebam različnih interesnih skupin zunaj in znotraj podjetja. Kljub temu, da načela Adama Smitha v veliki meri še vedno predstavljajo prevladujoč pogled na podjetje kot celico, ki za proizvodnjo blaga in storitev pridobiva delo od svojih zaposlenih, kapital od lastnikov in kreditorjev ter surovine od dobaviteljev, v novejši ekonomski dobi vse bolj prihaja v ospredje spoznanje, da postaja znanje ključni konkurenčni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti podjetja. Investicije v izobraževanje zaposlenih, raziskave in razvoj, odnose s strankami, blagovne znamke in inteligentne proizvodne procese po izgledih sodeč predstavljajo najpomembnejši vir rasti in konkurenčne prednosti tako podjetij kot tudi družbe nasploh. Te investicije lahko označimo kot investicije v neoprijemljiva sredstva oziroma svojevrsten kapital, ki pa ga je zaradi njegove fizične nevidnosti težje meriti in ga upravljati.

Edvinsson in Malone (1997, str. 10-11) za ponazoritev tega problema podjetje primerjata z drevesom, katerega sadeži, deblo in krošnja ponazarjajo organizacijsko strukturo, poročila in brošure podjetja ter njegov morebitni dobiček. Sočni plodovi in lepi listi tako odražajo dobro trenutno zdravje organizma, vendar je za določitev bodočih letin potrebno pogledati tudi dogajanje v koreninah, ki pa niso vidne. Prav slednje drevesu omogočajo rast in razvoj tudi v prihodnosti, podobno kot podjetju to omogočajo nekatere nevidne kategorije in procesi, zaradi katerih lahko njegova tržna vrednost tudi za nekajkrat preseže knjigovodsko vrednost vidnega kapitala.

Takih primerov je danes v praksi kar precej. Podjetje Caterpillar (Roos et al., 2000, str. 3) je na primer vredno skoraj štiri krat več, kot so vredna njegova materialna sredstva². Razliko lahko pripišemo nakopičenemu potencialu za ustvarjanje nove vrednosti, ki izhaja

¹ Združbe posameznikov, ki nastanejo zaradi doseganja nekih skupnih ciljev, imajo različne lastnosti in se lahko pojavljajo v obliki privatnih ali javnih podjetij, neprofitnih organizacij, društev, političnih strank in raznih neformalnih skupin. Ker so privatne organizacije, katerih končni cilj je dobiček, med temi največja skupina, v magistrskem delu za vse organizacijske tvorbe uporabljam izraz podjetje, pri čemer se ob prenašanju ugotovitev v prakso zavedam pomembnih razlik med njimi. Pojem organizacija je uporabljen v smislu oblikovanja razmerij med ljudmi pri delu, da bi lahko dosegli postavljeni cilj (Lipičnik, 1996, str. 34).

² Kočar (2003, str. 9) za leto 2002 navaja še primere drugih podjetij, kot sta Exxon Mobil in Pfizer, katerih tržni vrednosti sta ob koncu navedenega leta dosegli 4 oz. 14 - kratnik knjigovodske vrednosti sredstev.

iz njegovih znanih blagovnih znamk, dobre prodajne mreže in sposobnosti njegovih zaposlenih.

Podjetja v najbolj rastočih panogah se tako pri svojem delovanju vse manj naslanjajo na tradicionalne naravne vire in se vse bolj usmerjajo k intenzivni izrabi svojega potenciala znanja. Ključni faktor za doseganje konkurenčnosti predstavlja način, kako zaposleni uspejo uporabiti, združiti in tržiti svoje znanje. Kljub temu pa povečini še vedno velja, da se uspešnost poslovanja ter tudi bodoči rezultati pretežno ocenjujejo na podlagi računovodskih izkazov, ki merijo in vrednotijo le pretekle poslovne dogodke v podjetju zgolj na področju oprijemljivega kapitala.

Skladno s tem se poraja dvom, da tradicionalni kazalniki uspešnosti podjetja njegovo poslovanje in potencial prikazujejo dovolj natančno. Novejši pogledi na uspešnost poslovanja podjetij namreč le-to obravnavajo v nekoliko širšem okviru, in sicer kot ustvarjanje vrednosti za širši krog deležnikov podjetja. Podjetja so tako skupek oprijemljivih in neoprijemljivih sredstev, pri čemer uspešnost poslovanja zavisi od učinkovite izrabe tako enih kot drugih. Firer in Williams (2003, str. 351) zagovarjata tezo, da uporaba zgolj tradicionalnih kazalcev lahko investitorje in druge deležnike vodi v neučinkovite rešitve pri alociranju njihovih prostih sredstev, saj niso dovolj informirani o intelektualnem potencialu podjetja, ki bo temelj za uspešno poslovanje v njegovi bodočnosti.

Za celovitejše poročanje o uspešnosti in svojem potencialu bodo podjetja tako čimprej morala v večji meri začeti z načrtnim upravljanjem in poročanjem o svojih neoprijemljivih virih, ki temeljijo na znanju. V praksi že obstaja nekaj načinov, kako se lahko podjetja tega lotijo. Pomembno pri tem je, da je celoten postopek usklajen s postavljenimi strategijami, da vse silnice težijo k istemu cilju.

Poročilo o intelektualnem kapitalu podjetja je zelo uporaben vir informacij, saj po eni strani omogoča podporo menedžmentu pri upravljanju z neoprijemljivimi sredstvi in podjetjem nasploh, po drugi strani pa pomeni aktivno obliko komunikacije in s tem krepitev odnosov z zunanjimi deležniki in tudi s sedanji in potencialnimi zaposlenimi. Tovrstno poročilo osvetljuje strategijo upravljanja z znanjem podjetja, ki je sama po sebi tudi integralni del intelektualnega kapitala podjetja, z vidika kupca pa pomeni kazalo aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, da bi okrepilo svoje vire v želji čim večjega ustvarjanja vrednosti zanj.

Cilj magistrske naloge je pregledati različne metode, po katerih lahko podjetja opišejo svoj intelektualni kapital, predstaviti odnos tovrstnega poročanja do računovodskih izkazov in prikazati razlike ob poročanju drugačnim ciljnim javnostim. Pri tem želim opredeliti prednosti in slabosti vseh omenjenih opcij in podati metodo poročanja, ki bo optimalna z vidika prikaza stanja intelektualnega kapitala in tudi glede prikaza upravljanja z njim v

okviru strategije podjetja za upravljanje z znanjem. Posebno pozornost namenjam tudi pregledu obstoječe prakse poročanja o intelektualnem kapitalu v Sloveniji in drugih državah.

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na proučevanju teoretične podlage predmeta analize – intelektualnega kapitala ter pregledu praktičnih dognanj raziskovalcev, ki so jih zapisali o tej temi. Pri svojem delu sem uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, druge vire, kot so informacije, pridobljene iz izdanih letnih poročil podjetij in drugih internih virov podjetij ter objavljene strokovne prispevke in članke. Za potrebe analize letnih poročil sem uporabil metodo vsebinske analize, pri kateri se kvalitativne ali kvantitativne informacije o intelektualnem kapitalu razvrščajo v določene okvirje. Identificiral sem vsako informacijo, ki se nanaša na katero od imenovanih spremenljivk ter zabeležil lokacijo, kvantiteto in naravo teh informacij, da bi se lahko čimbolj natančno določilo način poročanja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz več vsebinsko povezanih delov. Za uvodom je v prvem poglavju podana opredelitev dobe znanja, v katero smo vstopili v tretjem tisočletju in katere glavna značilnost je, da neoprijemljiva sredstva, ki izhajajo iz znanja, prevladujejo med produkcijskimi dejavniki sodobnih podjetij in vplivajo na nastajanje intelektualnega kapitala podjetja. V drugem poglavju je opisan razvoj koncepta in opredelitev intelektualnega kapitala, izhajajoč iz teorije podjetja, ki svojo prednost gradi na lastnih virih.

V tretjem poglavju sledi opis poznanih načinov strukturiranja intelektualnega kapitala, četrto poglavje pa govori o merjenju intelektualnega kapitala, utemeljuje namen merjenja in prikazuje različne oblike kazalnikov, ki kažejo razvitost posameznih kategorij tega kapitala. Peto poglavje opisuje načine poročanje o intelektualnem kapitalu glede na načine njegovega merjenja, njegov odnos do računovodskih izkazov, ciljno javnost ter nekatere druge vidike. V nadaljevanju poglavja so podane smernice za poročanje o intelektualnem kapitalu podjetja ter razvit model poročanja, ki bi bil razumljiv, primerljiv in koristen z vidika uporabnosti tako za menedžment podjetja kot tudi navzven in bi zato lahko postal del splošne prakse. Na koncu petega poglavja je predstavljena analiza poročanja o intelektualnem kapitalu po različnih državah v svetu ter v Sloveniji, temu pa sledi sklep, v katerem so povzete glavne ugotovitve proučevanega predmeta.

1. Doba znanja

Peter Drucker (Seetharaman et al., 2002, str. 128) pravi, da smo v tretjem tisočletju vstopili v družbo znanja, v kateri glavni ekonomski viri niso več finančni kapital, osnovna naravna bogastva ali razpoložljivost dela, pač pa znanje. Podobno današnji čas opisuje Ghosal

(Dearlove, 2003, str. 18), ki za finančni vir trdi, da ta ni več tisti, ki bi ga primanjkovalo, pač pa tak vir postajajo posameznikove ideje, zamisli in podjetniški duh.

Ekonomijo 21. stoletja Drucker imenuje ekonomija oziroma doba znanja, ki je nasledila proizvodno ekonomijo. Zaznamujejo jo tri glavne značilnosti, in sicer povečano povpraševanje po neoprijemljivih dobrinah – storitvah, dejstvo, da neoprijemljiva³ sredstva fizičnim sredstvom prevzemajo glavno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti, in obstoj novih pravil organiziranja, medsebojne konkurence in samega vrednotenja podjetij. Značilnosti poslovanja so se tako v zadnjih dvajsetih letih spremenile do te mere, da menedžment večino svojega časa nameni problematiki investiranja v informacijsko tehnologijo, programsko opremo, razvoj in raziskave, patente, globalno bazo kupcev in globalno dosegljivost, kar vse predstavlja bolj neoprijemljiva kot oprijemljiva sredstva.

Razmerje med tema dvema vrstama sredstev podjetij se je v zadnjem stoletju tako spremenilo, da danes oprijemljivi kapital iz bilance stanja običajno predstavlja manjši del tržne vrednosti podjetij, v panogah t.i. nove ekonomije pa velikokrat celo manj kot 10 odstotkov te vrednosti. Priznanje in opredelitev znanja kot proizvodnega vira, ki predstavlja gonilo uspešnosti (Burger, 1993, str.13), pomagata najti odgovor na vprašanje, kje se nahaja preostala vrednost podjetja.

1.1. Opredelitev znanja

Raziskovalci in avtorji del s področja človeškega znanja pojem znanja opredeljujejo in razlagajo različno. Ule (1996, str. 33) ga filozofsko pojmuje kot posebno vrsto prepričanj, ki so zanesljivo resnična, prepričanje pa kot zavestno sprejetje določenega stališča ali mnenja, ki pa je načeloma lahko tudi zmotno ali varljivo. Po Platonu (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 21) znanje definiramo kot seštevek prepričanja, resnice in opravičenega prepričanja, Pučko (1998, str. 560) pa ga definira kot celoto naših zaznav, odkritij in izkušenj.

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8) utemeljujeta, da je pojem znanja povezan s človekovo aktivnostjo v neko smer oziroma zavezanostjo za neko stvar, kar je globoko zakoreninjeno v posameznikovem sistemu vrednot. Nanje se naslanja tudi Kovač (2000, str. 35), ko pravi, da je znanje celota izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabne rešitve, da bi zadovoljili svoje interese in dosegli zastavljene cilje.

Znanje je zelo težko opredeljiv pojem in mu je težko podati točno definicijo. Iz dialoga med Sokratom in njegovim učencem Theaetetusom (Mouritsen et al., 2002, str. 13) je

³ Izraz neoprijemljiva sredstva uporabljam kot prevod angleškega izraza »Intangible Assets«, pri čemer se v slovenščini enakovredno uporablja tudi prevod neopredmetena sredstva.

možno razbrati, da znanje ni nekaj samo po sebi, ampak vedno obstaja le v povezavi z nečim. Tako ga tudi Sveiby (2001a, str. 2) definira kot zavestno ali nezavestno sposobnost ukrepanja. Poudarek je na dejavniku ukrepanja, kajti znanje se po tej definiciji lahko pokaže samo ob delovanju.

Iz gornjih definicij je razvidno, da je znanje ljudi sestavljeno iz njihovih ustvarjenih in organiziranih izkušenj in vrednot, dokaže pa se skozi določeno ukrepanje v želji rešiti nek problem. Pomembno pri opredelitvi znanja je predvsem to, da mora biti dinamična, osebna in predvsem različna od gole definicije, da gre le za posedovanje podatkov ali informacij.

1.1.1. Podatki in informacije

Da bi pojme lahko natančneje razlikovali, je potrebno točneje opredeliti tudi to, kaj je podatek in kaj informacija. Sveiby (2001a, str. 2) podatke definira kot nestrukturirane simbole, informacije pa po njegovem mnenju predstavljajo medij za komunikacijo. Bateson (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 58) ugotavlja, da so informacije tisti nosilec, ki omogoča gradnjo znanja. Vsebino informacij avtor loči na:

- sintetični del, ki izraža količino;
- semantični del, ki izraža pomen.

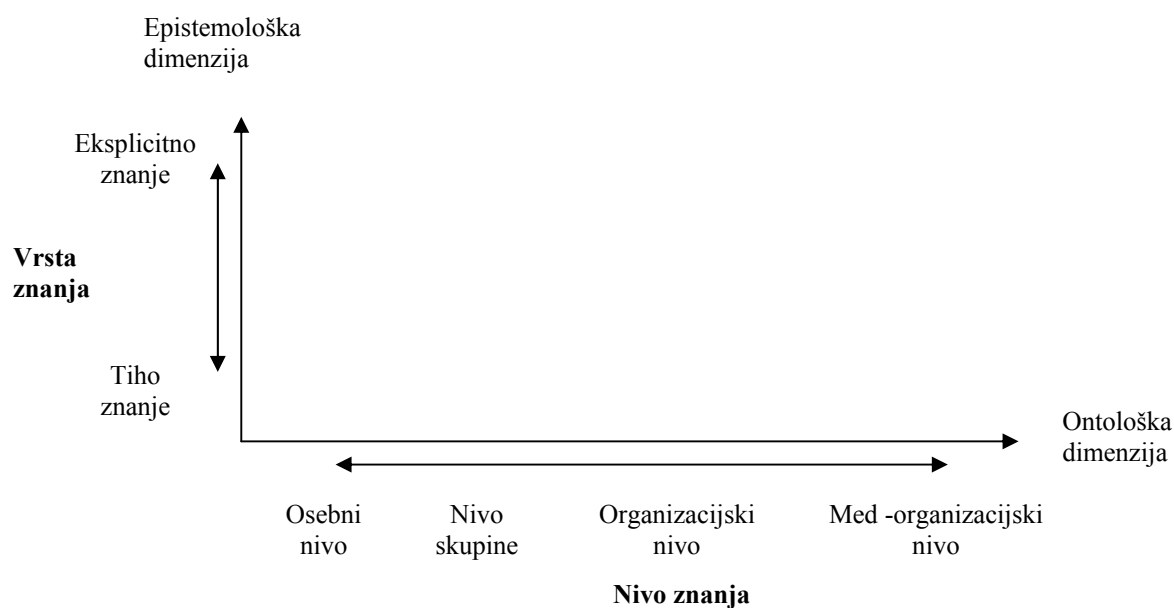
Količina informacij za kreiranje znanja ni toliko pomembna. Bolj je pomemben njihov pomenski del, ki prenaša vsebino. Tok informacij je tako dejansko tok sporočil, ki ob določenem prepričanju, predanosti ter smotrnem povezovanju prejemnika ustvarjajo novo znanje.

Zaradi pogostih zamenjav med izrazoslovjem tudi Stewart (1999, str. 69) podrobneje in nekoliko slikovito povezuje pojme podatki, informacije in znanje. Za podatke trdi, da vsebujejo zgolj neko dejstvo (npr. »temperatura je 32⁰C«) s potencialno uporabno vrednostjo. Informacije predstavljajo obliko obdelanih podatkov in pri odločitvah že imajo neko uporabno vrednost (npr. »vroče je za ta čas«), znanje pa se gradi iz zaključkov, ki so iz podatkov in informacij sestavljeni z nekim namenom (npr. »neka aktivnost je zaradi previsoke temperature odložena«).

1.2. Dimenzije znanja

Če se omejimo predvsem na vidik podjetij ali drugih podobnih profitnih ali neprofitnih organizacij, lahko znanje v njih delimo po epistemološki in ontološki dimenziji (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 59).

Slika 1: Osnovni okvir za dimenzije znanja



Vir: Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 57

Delitev po *ontološki dimenziji* izhaja iz dejstva, da znanje lahko ustvarjajo samo posamezniki, saj podjetja brez njih ni. Nadaljnji cilj je, da se to znanje prenaša na višji, organizacijski nivo, predvsem z omogočanjem interakcij med zaposlenimi. Po tej dimenziji pri znanju ločimo med osebnim nivojem, nivojem skupine, nivojem organizacije ali podjetja in med-organizacijskim nivojem.

Epistemološka dimenzija loči znanje glede na njegov tip, in sicer na eksplicitno in tiho komponento. Prva kategorija označuje praktična znanja zaposlenih, definicije tehnoloških postopkov ter zapise, ki so v formalnem smislu lažje prenosljivi na druge ljudi, druga pa označuje vrednostni sistem zaposlenih, njihove ideje, zaznavanja in ideale, kar soustvarja organizacijsko kulturo podjetja. Tiho znanje je bolj osebno, težje opisljivo in izmerljivo ter zato težje prenosljivo.

Stewart (1999, str. 73) za tiho znanje pravi, da je lahko tudi napačno, saj je dober občutek za neko novost včasih varljiv. Po njegovem mnenju je lastnost tihega znanja tudi lokalna narava, saj ga ne najdemo v priročnikih, knjigah ali bazah podatkov ter tudi to, da je ustno. Širi se, ko se ljudje srečujejo in se potrudijo, da ga napravijo eksplicitnega. Sodobna komunikacijska sredstva, npr. elektronska pošta, ne morejo prenašati tihega znanja iz enega človeka na drugega.

Močna povezava obstaja med strategijo podjetja in tihim delom organizacijskega znanja oziroma kulturo podjetja. Slednja v mnogočem vpliva na dojetje dogodkov iz poslovnega okolja podjetja in so-oblikuje odziv nanje ter tako vpliva na določitev strategije. Pozneje, ko se strategija udejanja, je za njeno uspešnost zopet pomembna

kultura podjetja, ki pomembno prispeva k temu, da je ravnanje posameznikov skladno s strategijo.

1.3. Nastajanje organizacijskega znanja

Poleg individualnega znanja, ki ga poseduje posameznik, se v teoriji pogosto pojavlja tudi izraz organizacijsko znanje, ki naj bi se vzpostavilo ob skupnem delu zaposlenih in se na koncu vtke v proizvode, storitve in procese podjetja. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 73) razčlenjujeta nastajanje organizacijskega znanja po vzoru japonskih podjetij. V svoji razlagi uvajata pojem spirale, ki po njunem mnenju nastaja v interakciji med tihim in eksplicitnim znanjem, ko se skupni nivo znanja v podjetju pomika od individualnega nivoja na višje nivoje v organizaciji.

V naši zavesti je po mnenju filozofa Michaela Polanyija (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 60) v obliki tihega znanja mnogo več, kot pa lahko izrazimo s črkami in številkami. Tovrstno znanje v interakciji z drugimi zaposlenimi prehaja v širše eksplicitno organizacijsko znanje, kar lahko poimenujemo tudi konverzija znanja, pri čemer sta tiha in eksplicitna kategorija komplementarni. Potrebno je torej podpirati kreativnost zaposlenih na način, da imajo ti za to pogoje, ter jih povezati med seboj v mrežo, kjer se informacije izmenjujejo. Tako nastane skupnost interakcij, ki nadalje lahko preseže tudi intra-organizacijski nivo.

Tabela 1: Matrika štirih načinov konverzije znanja

| | Tiho znanje | Eksplicitno znanje |
|---------------------------|--------------------|---------------------------|
| Tiho znanje | Socializacija | Eksternalizacija |
| Eksplicitno znanje | Internalizacija | Kombinacija |

Vir: Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 72.

Proces socializacije se dogaja med posamezniki pri prenosu tihega znanja v obliki nekih mentalnih modelov oz. prepričanj ali pa tehničnih znanj na drugega. Značilno za prvi del je, da gre za t.i. zlitje horizontov med posamezniki, to je pogledov na neko stvar ali pojav. Posebnost prenosa tihega tehničnega znanja je, da lahko poteka brez pisne ali verbalne komunikacije, ampak le preko izkušenj. Primer za to je vajenec, ki z opazovanjem in oponašanjem mojstra pridobiva njegovo znanje. Ključ za pridobivanje tihega znanja je

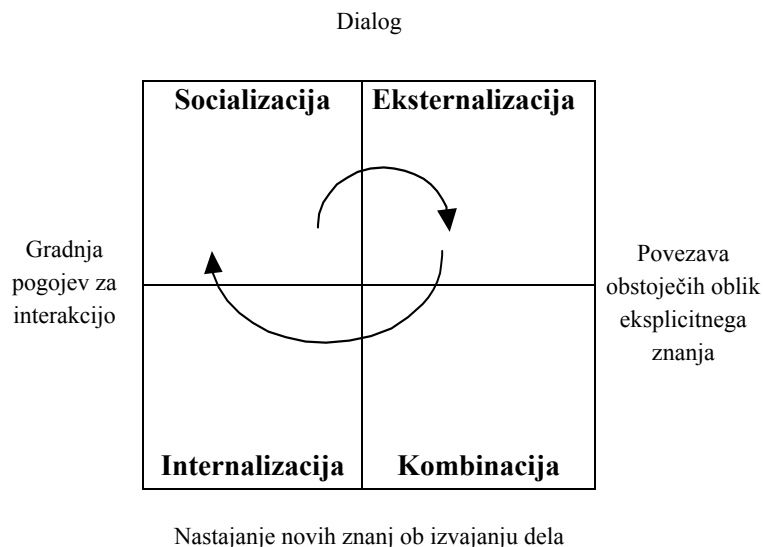
torej v pridobivanju izkušenj v specifičnih situacijah v družbi drugega ali drugih posameznikov.

Eksternalizacija poteka, ko tiho znanje postaja eksplicitno v obliki prisposodob, pisnih konceptov, hipotez in modelov. Običajno je neka dojemanja ali skrito tehnično znanje težko opisati, zato se pri tem najpogosteje uporablja analogijo za neko ravnanje ali razmišljanje, pri čemer se to opiše kot koncept. Čim bolj figurativno bogat in domišljijijski je jezik timskega vodje, tem lažje se nanj oprime tiho znanje članov skupine.

Kombinacija pomeni urejanje nekih izraženih konceptov v sistem. To je urejanje različnih oblik eksplicitnega znanja v novo eksplicitno znanje, na primer preurejanje obstoječih baz podatkov po nekem ključu, dopolnjevanje zgrajenih procesov v podjetju preko novih informacij iz dobljenih dokumentov ali opravljenih sestankov.

Internalizacija pomeni prehajanje eksplicitnega znanja v tiho znanje, kar je tesno povezano s konceptom učenja ob hkratnem izvajanju (koncept »learning by doing«). Dobro je, če je eksplicitno znanje v podjetju razvidno iz diagramov ali drugih navodil, tako da zaposleni lahko znova podoživijo oziroma posrkajo tisto, kar so drugi že doživeli in to tudi zapisali. Lahko se zgodi, da tiho znanje nastane tudi preko poslušanja neke uspešne zgodbe iz njihovega ali katerega drugega podjetja. Ko znanje tako prehaja nazaj na zaposlene, ko ti osvajajo neka prepričanja, ideje in načine dela, postaja to znanje še bolj vredno, saj bodo ti posamezniki lahko dobra osnova za vodenje in učenje drugih ter za nastajanje novega eksplicitnega organizacijskega znanja in začetek nove spirale znanja. S slednjo Takeuchi in Nonaka utemeljujeta nastanek organizacijskega znanja, pri čemer novo znanje nastaja pri prehajanju iz ene oblike v drugo. Pogoj je, da se znanje deli med udeleženci, saj se drugače ohranja v eni obliki in se ne oplaja. Sveiby (2001a, str. 4) k teoriji nastajanja znanja dodaja še en vidik, in sicer, da se za razliko od verige dodajanja vrednosti pri oprijemljivih sredstvih znanje pri prehajanju z enega človeka na drugega v bistvu podvaja, saj ga potem, ko ga učenec osvoji, učitelj še vedno ohrani pri sebi. Prenašanje znanja je torej njegovo podvajanje.

Slika 2: Spirala znanja

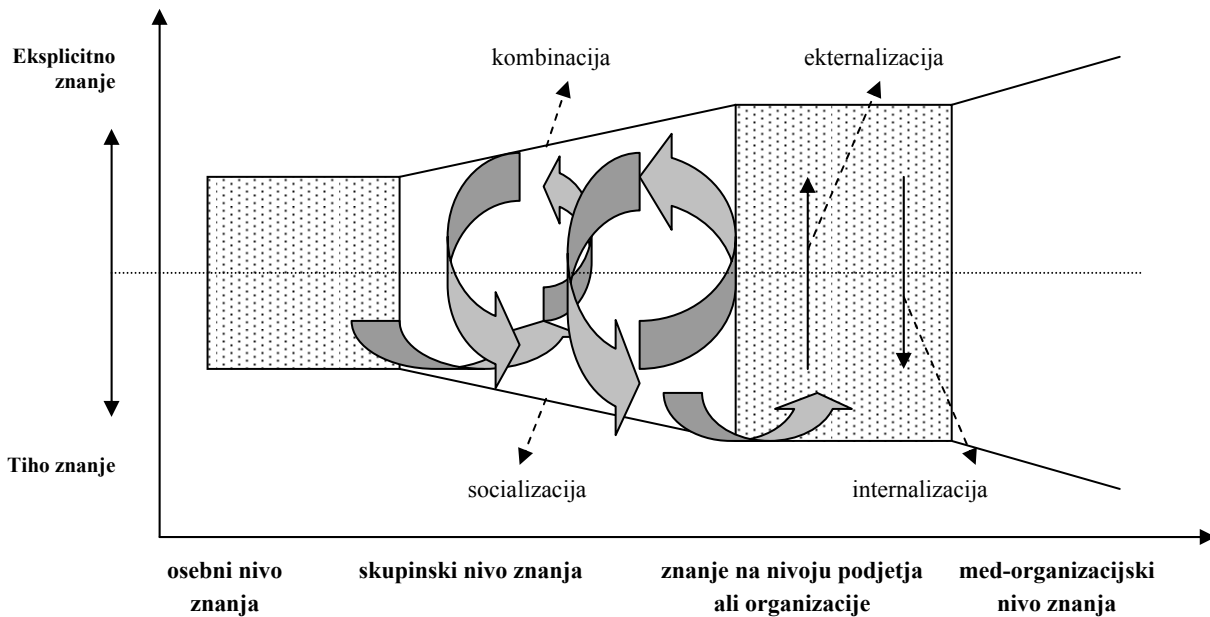


Vir: Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 71.

Spirala znanja nam pokaže, kako se različni procesi skozi prehajanje znanja iz ene oblike v drugo povežejo med sabo. Potrebne so vse štiri faze, da se doseže najboljši rezultat. Proces socializacije je osnovan z ureditvijo okolja za druženje, eksternalizacija je inducirana z vsebinskim dialogom, ki je usmerjen k nekemu cilju, kombinacija nastane z mreženjem v organizaciji, internalizacija pa z doživljanjem lastnih izkušenj ob izvajanju znanih operacij. Če si vsako od teh spiral kroženja skozi vse štiri faze prehajanja predstavljamo kot ploščinski krog, potem z nizanjem vedno večjih krogov drugega na drugega po ontološki osi dobimo telo, podobno stožcu, ki nam kaže nastajanje in prehajanje znanja iz manjše na širše organizacijske oblike. Spirala postaja vedno širša, ker se ustvarja vedno novo znanje na osnovi starega⁴.

⁴ Terče (2003, str. 32) povzema model za upravljanje z znanjem družb Arthur Andersen in Ameriškega centra za produktivnost in kvaliteto (angl. APQC), kjer naravo organizacijskega znanja določajo naslednji procesi upravljanja z znanjem – ustvarjanje, identificiranje, zbiranje, prilagajanje, organiziranje, uporaba in posredovanje. Upravljanje z znanjem avtor definira kot kompleksno stvar, ki sloni na štirih lastnostih organizacije – stilu vodenja, stilu merjenja, kulturi in tehnologiji.

Slika 3: Spirala nastajanja organizacijskega znanja

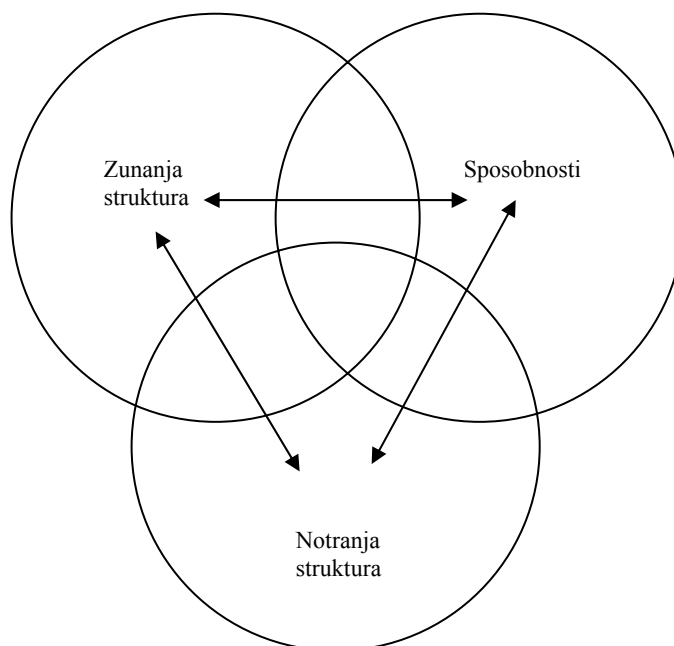


Vir: Nonaka in Takeuchi, 1995, str.73.

Če bi proces praktično opisali pri razvoju novega izdelka, bi lahko rekli, da v fazi socializacije prihaja do izmenjave različnih pogledov ali idej za rešitev problema. Člani projektne skupine prihajajo z različnih področji in vsak ima različne poglede, sposobnosti in namene za rešitev. Zapisani koncept ali načrt izdelka predstavlja fazo ekternalizacije. V fazi kombinacije je izdelek usklajen z različnimi operativnimi in strateškimi koncepti. Včasih se tudi najpopolnejši novi izdelek ne sklada z nekaterimi divizijskimi ali organizacijskimi cilji podjetja, zato je treba proces izdelovanja še nekoliko uskladiti. Ko pride do serijske proizvodnje, zaposleni spoznavajo proces izdelave in tudi uporabe izdelka ter pridobivajo novo tiho znanje v obliki novih mnenj in pogledov na njegovo zadovoljevanje potreb ali pa glede same izdelave.

Sveiby (2001a, str. 4) podobno kot Nonaka in Takeuchi podaja sliko pretoka znanja, ki je potreben za njegovo rast in obnavljanje. Za razliko od japonskih avtorjev namesto prehajanja znanja med tihim in eksplicitnim avtor definira konverzijo med notranjo strukturo, zunanjo strukturo in individualnimi sposobnostmi ljudi. Pri tem omenja devet možnih prehodov znanja, in sicer vzajemno med tremi kategorijami ter znotraj vsake posamezne.

Slika 4: Podjetje z vidika pretoka znanja



Vir: Sveiby, 2001a, str. 4.

Krogh, Ichijo in Nonaka (Sveiby, 2001a, str. 5) pri nastajanju znanja v podjetju izpostavljajo način upravljanja z zaposlenimi. Pri tem trdijo, da je za kreativnost, ki se kaže v dobrih predlogih za izboljšave, primernejši svetovalni kot pa ukazovalno-kontrolni stil vodenja. Lastnost, ki po njihovem najbolje ponazarja tak način upravljanja, je omogočanje.

Saint-Onge (1996, str. 13) trdi, da je kreativna napetost med strateškimi prilagoditvami v podjetju, inducirana s potrebami hitro spreminjajočega se okolja in notranjimi zmožnostmi podjetja primarni gonilnik organizacijskega učenja in posledično nastanka organizacijskega znanja. Cehovska združenja so bila ena prvih oblik na svetu, kjer so ljudje upravljali z znanjem, vloga podjetja kot organizacije pri pospeševanju nastajanja novega znanja pa danes je, da ustvarja okolje za skupinsko delo in svobodno razmišljanje na poti k iskanju novih rešitev ter ustvarjanju in akumuliranju znanja na vseh organizacijskih nivojih.

2. Opredelitev intelektualnega kapitala

Razumevanje, kako opredeliti, izmeriti in upravljati s sredstvi podjetja, ki so neoprijemljiva in temeljijo na znanju, lahko menedžerje opremi s strateškim orodjem pri upravljanju podjetja in sporočanju njegove uspešnosti zunanjim in tudi notranjim deležnikom (Rodgers, 2003, str. 181). Ghosal (Dearlove, 2003, str. 18) v povezavi s tem za

tradicionalno menedžersko filozofijo v današnjem času pravi, da je zastarela, saj z njo ni mogoče upravljati ljudi, ki postajajo prostovoljni vlagatelji svojega neoprijemljivega človeškega kapitala. Temeljna doktrina delničarskega kapitalizma se po njegovem mnenju spreminja tako, da se bo moralo na zaposlene čedalje bolj gledati kot na vlagatelje in ne kot na zaposlene.

Tisto, kar ljudje vlagajo oziroma gradijo v podjetju, je njegova sposobnost prihodnjega ustvarjanja prihodkov. Še bolj kot prihodki pa je pomembna ustvarjena dodana vrednost, saj se prav tu v veliki meri zrcalijo na znanju temelječa sredstva.

2.1. Notranji viri kot osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti

Nova paradigma o podjetniški strategiji, ki temelji na notranjih virih podjetja, se je pojavila kot pomoč podjetjem za bolj učinkovito delovanje na stalno spreminjajočem se globalnem trgu ob koncu dvajsetega stoletja. Besedo strategija običajno povezujemo z aktivnostmi in odločitvami, ki omogočajo dolgoročno interakcijo podjetja z njegovim okoljem. Za Porterja (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 322) je osnova za iskanje konkurenčne sposobnosti podjetja podjetje samo, ki se lahko zgolj prilagaja obstoječim konkurenčnim smernicam in deluje obrambno, s svojimi dejanji vpliva na premik ravnotežja teh silnic in s tem skuša izboljšati svoj položaj ali pa s pravilnim predvidevanjem dejavnikov, ki spreminjajo konkurenčne silnice, le-te izrabi v svojo korist. Avtor kot pomembno analitično orodje za določanje reakcije podjetja predvideva svoj model analize konkurenčnosti panoge, po katerem so konkurenčne silnice v panogi odvisne od petih dejavnikov, to je nevarnosti vstopa novih konkurentov, tekmovalnosti podjetij v panogi, pritiska substitutov, pogajalske moči kupcev in pogajalske moči dobaviteljev.

Strategijam, ki temeljijo na konkurenčnih dejavnikih okolja ali izdelkih, sta običajno izhodiščna točka trg in stranke. Strategiji, ki temelji na virih podjetja, sta glavni vir obranljive prednosti lastne zmožnosti in znanja. Zagovorniki tega vidika ugotavljajo (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 46), da se je konkurenčno okolje tako spremenilo, da je Porterjev model petih silnic za potrebe strateškega odločanja postal zastarel. To utemeljujejo s tem, da morajo uspešna podjetja zaradi izginjanja stabilnih potreb ljudi z jasno opredeljivih, nacionalnih trgov ter zmanjševanja preglednosti nad možnimi konkurenti hitro prilagajati izdelke in storitve, trge in celo osnovno dejavnost. V takem okolju poslanstvo podjetja ne more sloneti na opredelitvah trgov in izdelkov, ampak na dinamični uporabi svojih sposobnosti.

Tudi Prašnikar in Debeljak (1998, str. 328) določanje konkurenčne prednosti podjetja dopolnjujeta s potrebo po analizi notranjega okolja podjetja. Avtorja ugotavljata, da je podjetje tudi notranja organizacija in ima znanje o posameznem poslu, predvsem pa znanje o kupcih in dobaviteljih. Chamberlain (Fahy, 2000, str. 94) je že leta 1933 ugotovil, da

znotraj podjetij obstajajo sredstva in sposobnosti, ki so ključna za njihovo uspešnejše delovanje. Primeri, ki jih je navedel, so posebno tehnično znanje, ugled, prepoznavnost blagovne znamke, lastništvo patentov ter sposobnost menedžerjev motivirati zaposlene.

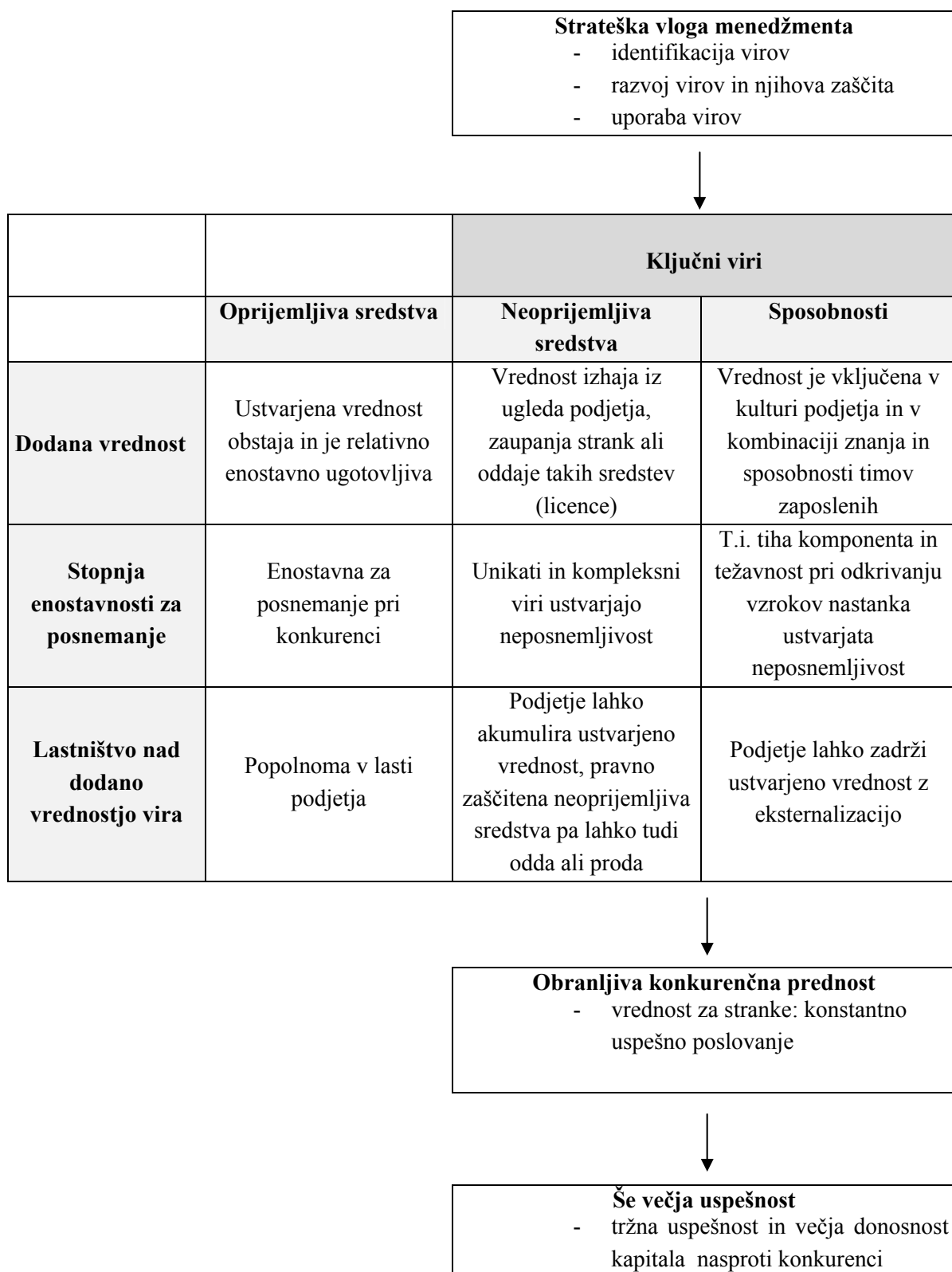
Na zaposlene se običajno gleda kot na strošek, ki ga je s pravo organiziranostjo treba optimizirati. Pogled se je v nekaterih podjetjih že tako spremenil, da se ljudi razume strateški vir, ki je lahko ključen za uresničevanje strategije in doseganje vizije podjetja. Sveiby (2001a, str. 2) ugotavlja, da so ljudje s svojimi sposobnostmi ustvarjalci vrednosti v obliki nevidnih struktur, ki jih ustvarjajo v podjetju kot tudi zunaj njega. Navznoter so to oprijemljiva in neoprijemljiva sredstva, slednja v obliki procesov ali idej za izboljšave izdelkov, na zunaj pa se vrednost ustvarja preko fizične prodaje izdelkov ali storitev in neoprijemljivih odnosov s kupci, dobavitelji ter ustvarjenim ugledom.

Fahy (2000, str. 99) podobno izhaja iz prednostnega angažiranja notranjih virov v podjetju in si zastavlja vprašanje, katere izmed njih lahko označimo za ključne pri ustvarjanju obranljive konkurenčne prednosti. Avtor med vire ustvarjanja vrednosti v podjetju prišteva vse produkcijske faktorje, pri čemer jih deli na oprijemljiva sredstva, neoprijemljiva sredstva in sposobnosti. Da bi določil, katera od teh kategorij je ključna, Fahy predlaga razlikovanje po treh lastnostih:

- a) *po dodani vrednosti*: ta nam pove, koliko nek vir prispeva k uresnitvi načrtane strategije oziroma zadovoljuje potrebe strank in tako izboljšuje uspešnost podjetja;
- b) *stopnji enostavnosti za posnemanje*: pomembna lastnost ključnega vira je, da ni enostaven za posnemanje pri konkurenci in da obstojijo ovire za prenosljivost in substitucijo;
- c) *lastništvu ustvarjene dodane vrednosti*: vir je lahko označen za ključnega, če vrednost, ki jo ustvari, v pretežni meri ostane v lasti podjetja. Zaposleni ali kateri izmed dobaviteljev si lahko, na primer, izpogaja takšno ceno, da pri sebi zadrži vso ustvarjeno dodano vrednost.

Fahy se v svojem modelu osredotoča na neoprijemljiva sredstva, kot so zaupanje strank, ugled podjetja, intelektualna lastnina, baze podatkov in mreža povezav v podjetju in zunaj njega, ter sposobnosti, ki jih označuje kot znanje posameznikov ali delovnih skupin, organizacijsko kulturo in ustvarjeno zaupanje med različnimi ravnmi zaposlenih.

Slika 5: Model za določitev ključnih virov podjetja po Fahyju



Vir: Clulow, Gerstman, Barry, 2003, str. 230.

Neoprijemljiva sredstva in sposobnosti sta po Fahyju bolj kompleksni kategoriji sredstev, ki jih je zato težje definirati in ovrednotiti. Podjetju prinašata potencial za uresničevanje njegove poslovne strategije. Zanju tudi velja, da ju je težje posnemati in prenašati iz enega podjetja v drugo, kar lahko razložimo z dejstvom, da izhajata iz specifičnih aktivnosti in sta doživeli določeno pot svojega razvoja ter ju ni mogoče preprosto kupiti. Dodano vrednost, ki jo neoprijemljiva sredstva ustvarjajo, si podjetje lasti preko višjega pribitka v svojih prodajnih cenah, sposobnosti in izkušnje zaposlenih pa skuša čimbolj eksternalizirati, da se vtkejo v sistem podjetja.

Kategoriji tako po tem modelu izpolnjujeta vse tri osnovne pogoje za ustvarjanje obranljive konkurenčne prednosti podjetja in posledično njegovega boljšega poslovanja. Kljub temu pa izpolnjeni pogoji sami po sebi največkrat še niso dovolj za konkurenčno prednost. Potreben je še pravi pristop menedžmenta podjetja, ki mora tovrstna sredstva identificirati, razviti in prenesti na trg, da bi nastalo tisto, kar strankam prinaša večjo vrednost in česar konkurenca ne more posnemati.

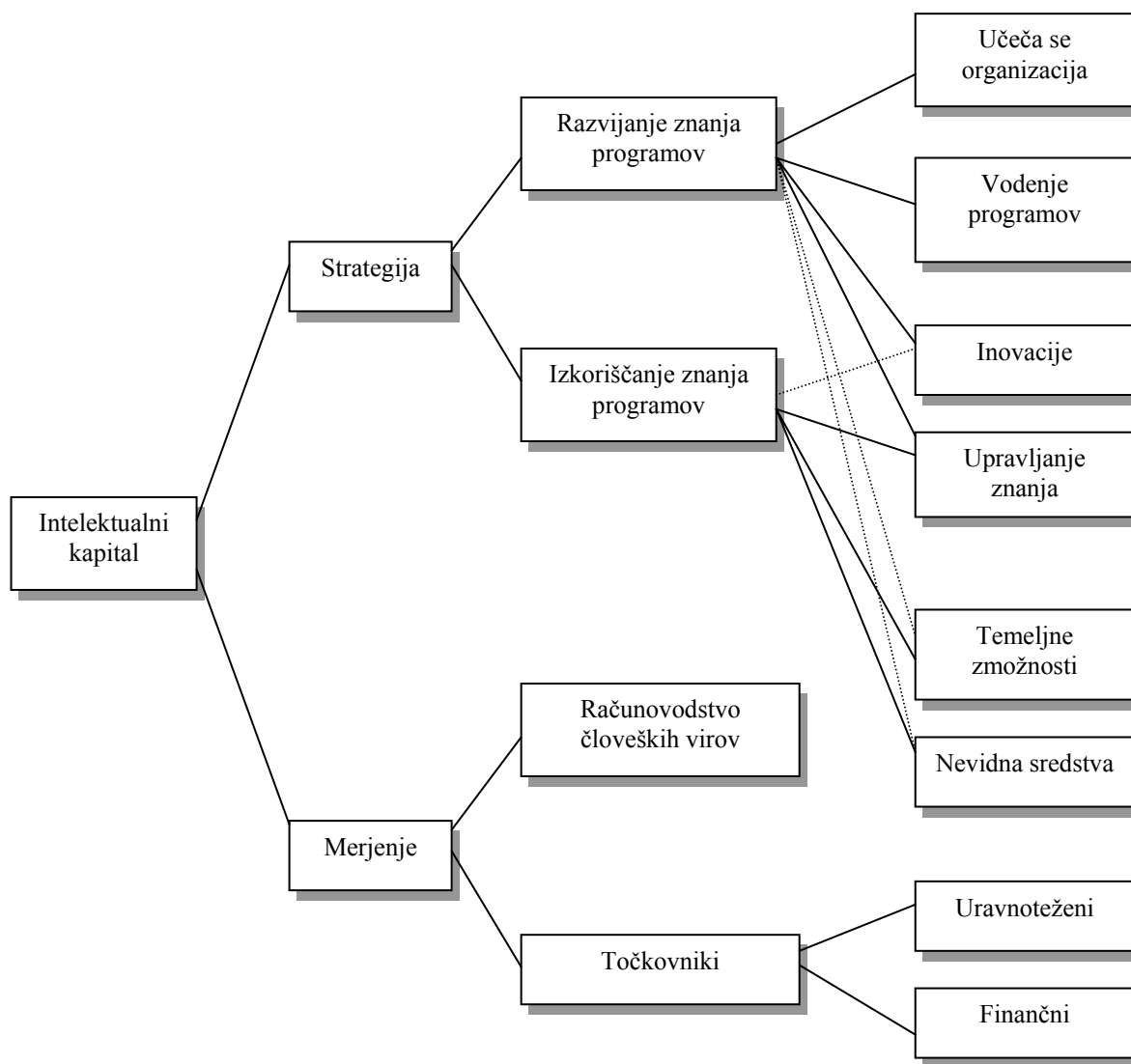
2.2. Razvoj koncepta in definicija intelektualnega kapitala

Skladno z ugotovitvijo o pomembnosti neoprijemljivih kategorij sredstev za uspešno poslovanje so se vodstva podjetij, akademiki in poslovni svetovalci v 80-ih letih dvajsetega stoletja začeli bolj intenzivno zanimati zanje. Pregled uspešnosti delovanja japonskih podjetij v tedanjem času, ki ga je izvedel raziskovalec Hiroyuki Itami (Harrison in Sullivan, 2000, str. 139), je pokazal, da obstaja pomembna pozitivna korelacija med nivojem tovrstnih sredstev in dobičkonosnostjo podjetij. Neoprijemljiva sredstva je raziskovalec definiriral kot nekaj, kar ni preprosto pridobljivo zgolj z denarjem, je uporabno na več področjih in lahko prinaša podjetju mnoge koristi.

V letih, ki so sledila, so se mnoga podjetja usmerila k sistematičnemu ravnanju s svojim notranjim potencialom, pri čemer so prednjačili predstavniki iz storitvene dejavnosti, kot so zavarovalnice in banke, pa tudi proizvodna podjetja, ki so imela registriranih in pravno zaščitene več svojih tehnoloških inovacij ali izumov. Švedska zavarovalnica Skandia (Edvinsson in Malone, 1997, str. 17) je leta 1991 v svojo organizacijsko shemo uvedla poseben oddelek, ki je začel sistematično skrbeti za razvoj neoprijemljivih sredstev. Podoben korak je leta 1993 naredilo tudi ameriško podjetje Dow Chemical Company (McConnachie, 1997, str. 57) predvsem z vidika boljšega izkoriščanja svojih tehnoloških inovacij. Do leta 1994 (Harrison in Sullivan, 2000, str. 140) je bilo v svetu že približno ducat podjetij, v katerih so se aktivno ukvarjali s svojimi neoprijemljivimi sredstvi, Skandia pa je leta 1995 objavila prvo zunanje poročilo o tej materiji in jo poimenovala intelektualni kapital podjetja.

Teoretične korenine intelektualnega kapitala izvirajo iz dveh različnih šol (Roos et al., 2000, str. 10-11). Prva je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in ustvarjeno vrednostjo, druga pa se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, kjer je poleg tradicionalnih finančnih podatkov mogoče meriti tudi nefinančne.

Slika 6: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala



Vir: Roos et al., 2000, str. 11.

Šele s sintezo obeh miselnih tokov in razvojem razmišljanj o intelektualnem kapitalu se je pokazalo, da gre v bistvu za dve plati iste medalje – kar lahko merimo, lahko upravljamo in kar želimo upravljati, moramo meriti.

Koncept intelektualnega kapitala se tako nanaša na merjenje in upravljanje znanja ter drugih neoprijemljivih sredstev podjetja. Najenostavneje bi ga opisali z velikostjo razlike

med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja, vendar taka opredelitev ne odgovori na vsa vprašanja, ki se pojavljajo v zvezi s tem pojmom. John Kenneth Galbraith (Roos et al., 2000, str. 3) to vrednostno vrzel razlaga bolj kot intelektualno ukrepanje kot pa samo znanje ali čisti intelekt. Po njegovem je intelektualni kapital torej oboje – način ustvarjanja vrednosti in sredstvo v tradicionalnem pomenu.

Intelektualni kapital lahko torej opišemo tudi bolj dinamično: kot učinke neke skupinske prakse ali aktivnosti menedžmenta v zvezi z upravljanjem človeških virov in informacijske tehnologije. Edvinsson in Malone (1997, str. 3) ter McConnachie (1997, str. 56) podajajo svojo definicijo intelektualnega kapitala, pri čemer trdijo, da je slednji znanje, aplicirano tako, da ustvarja vrednost. Pučko (1998, str. 558) intelektualni kapital podobno enači z znanjem v podjetju, vendar ga natančneje definira kot tehnične ekspertize, sposobnost za reševanje problemov, ustvarjalnost in poslovne sposobnosti.

Po mnenju Kovača (2000, str. 37) intelektualni kapital sestavljajo tiste neoprijemljive sestavine v podjetju – znanje, sistem vrednot, odnosi do poslovnih partnerjev in sposobnost ravnanja, ki povečujejo poslovno učinkovitost in s tem vrednost podjetja.

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 3) intelektualni kapital razlagata s pojmom organizacijskega znanja, Klein in Prusak (Van der Meer-Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 459) pa trdita, da intelektualni kapital tvori t.i. intelektualni material, ki je bil zajet, formaliziran in uravnotežen za dodajanje vrednosti stvarjem. Pri tej zadnji definiciji obstajata dva problema, in sicer:

- a) definicija govori o intelektualnem materialu, ki ni jasno definiran;
- b) definicija omejuje intelektualni kapital le na formalizirano, zajeto znanje, ne omenja pa neformalnega oziroma tihega znanja.

Intelektualni kapital je stvar širšega znanja, unikatnega za podjetje, ki podjetju omogoča nenehno prilagajanje na spremenjene razmere v okolju. Stewart (1999, str. 71) intelektualni kapital razlaga kot znanje in orodja, ki pospešujejo rast tega znanja. Prvi del med drugim zajema sposobnosti vodij, poznavanje obnašanja strank ali znanje o nekem določenem problemu, drugi del pa zajema sredstva, ki omogočajo prinašanje podatkov in informacij v podjetje ali ki omogočajo širjenje ugotovitev na ostale, kadar jih ti potrebujejo.

Vse omenjene razlage in definicije so si precej podobne. Med seboj se razlikujejo predvsem po tem, kako različni avtorji delijo skupno intelektualno materijo podjetja. Če njihove ugotovitve strnemo, lahko intelektualni kapital v splošnem definiramo kot skupek neoprijemljivih sredstev podjetja, osnovanih na znanju, ki povečujejo sposobnost podjetja za ustvarjanje dobička. S stališča koncepta upravljanja z znanjem v podjetju pa pojem intelektualni kapital pomeni le poseben vidik tega strateškega orodja (Sitar, 2003, str. 138), ki kaže na obseg znanja, predvsem pa na to, kakšno vrednost za podjetje ustvarja.

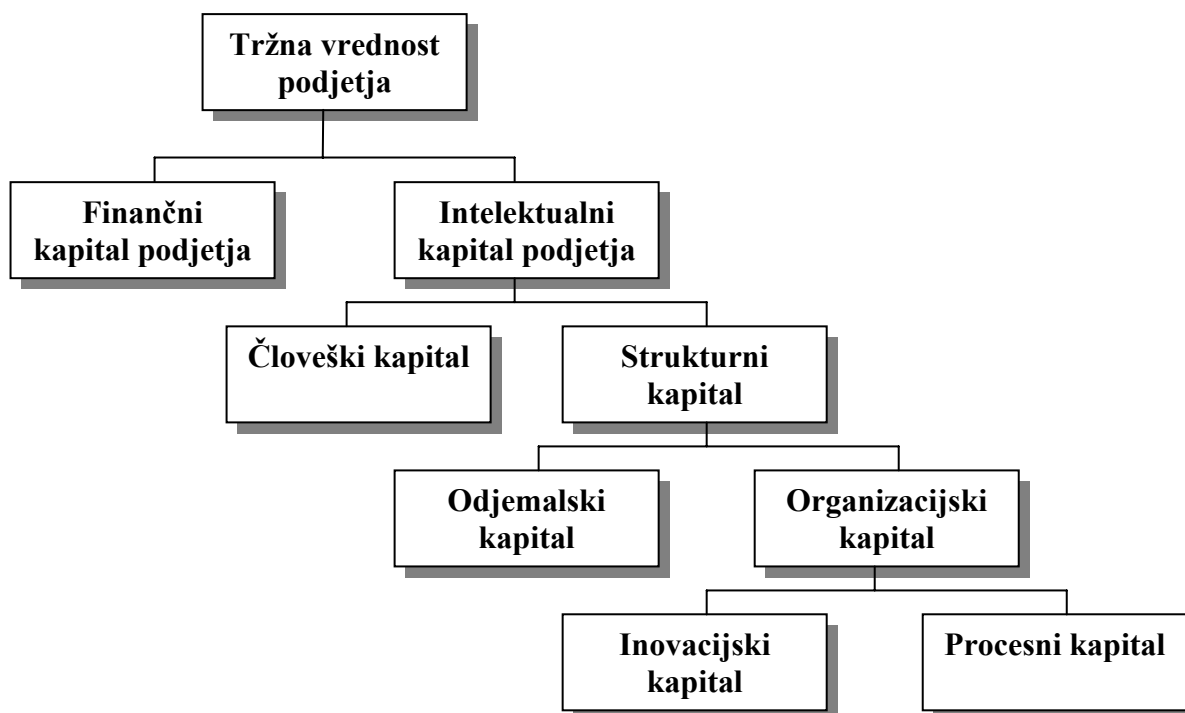
3. Struktura intelektualnega kapitala

Za boljše upravljanje z intelektualnim kapitalom v podjetju je potrebno razlikovati med različnimi kategorijami, ki ga sestavljajo. Struktura intelektualnega kapitala tako določa, katere kategorije znotraj njega so obravnavane in daje podlago za določitev najboljših indikatorjev zanje.

3.1. Struktura intelektualnega kapitala po shemi Skandie

Švedska zavarovalno – finančna družba Skandia predstavlja eno izmed prvih podjetij v svetu, ki so resneje pristopila k evidentiranju in upravljanju svojega intelektualnega kapitala. Njena vrednostna shema razlikuje med dvema osnovnima komponentama, ki sestavljata vrednost podjetja - finančnim kapitalom, ki je mišljen kot fizični kapital podjetja in je opisan v bilanci stanja, ter neoprijemljivim intelektualnim kapitalom, ki predstavlja neoprijemljivi del podjetja.

Slika 7: Vrednostna shema podjetja in struktura intelektualnega kapitala po modelu Skandie



Vir: Edvinsson in Malone, 1997, str. 52.

Intelektualni kapital je v modelu Skandie razdeljen na človeški in strukturni del. Delitev izhaja iz tega, da je človeški kapital razmišljujoči del, ki je v lasti zaposlenih, strukturni kapital pa nerazmišljujoči del intelektualnega kapitala v lasti podjetja, zato zahteva

drugačno obravnavo. Edvinsson in Malone (1997, str. 35-36, 67), ki pri strukturiranju intelektualnega kapitala izhajata iz vrednostne sheme Skandie, strukturni kapital nadalje delita na zunanji – odjemalski in notranji – organizacijski del.

V nadaljevanju so po strukturi Skandie opisane osnovne kategorije intelektualnega kapitala, kasneje pa so prikazani še drugi modeli njegove razdelitve.

3.1.1. Človeški kapital

Človeški kapital je tisti del intelektualnega kapitala (Stewart, 1999, str. 84), v katerem se ustvarjajo ideje in od koder se napaja celoten preostali del intelektualnega kapitala. Zaradi tega je potrebno zagotoviti možnosti, da privatno mnenje postane javno oziroma tiho znanje postane eksplicitno. Roos et al. (1997, str. 25) človeški kapital delijo na:

- a) *zmožnosti*: te so sestavljene iz znanja in veščin. Znanje običajno pokriva teoretični okvir, veščine oziroma sposobnosti pa predstavljajo njihov praktični del. V praksi ni nujno, da človek poseduje oba pola zmožnosti, veliko primerov, na primer uporaba računalnikov, kaže, da ljudje posedujejo veščine, kako uporabljati ta pripomoček, ne vedo pa veliko o tem, kako deluje;
- b) *odnos*: ta pod-sestavina zaznamuje pripravljenost ljudi uporabiti svoje znanje v korist podjetja. Če lahko formalnemu znanju in veščinam v računalniškem jeziku rečemo strojna oprema, odnos posameznikov tvori programski del človeškega kapitala (Roos et al., 2000, str. 27). Oblikujejo ga ustrezna motivacija, vedenje ali obnašanje in osebna drža posameznikov. Motivacijo lahko poimenujemo tudi trma ali vizija, vedenje pa označuje celotno vrednost oziroma ustvarjeno okolje, ki izvira iz vedenja vseh zaposlenih. Osebno držo oblikuje predvsem etična usmeritev posameznika, ki svojega ravnanja ne usmerja le z vidika prihodnjega uspeha, ampak tudi z vidika etičnih vrednot;
- c) *intelektualna prožnost*: označuje jo sposobnost zaposlenih uporabiti svoje znanje v najrazličnejših situacijah in pri tem poiskati inovativne rešitve. Odraža jo tudi sposobnost pretvoriti neko idejo v končni izdelek ali storitev.

Stewart (1999, str. 89) ugotavlja, da so za izvedbo vsake naloge, procesa ali posla v podjetju potrebne kombinacije različnih komponent sposobnosti zaposlenih:

- *splošne sposobnosti*: so tiste, ki niso specifične za posamezno dejavnost, ampak so bolj ali manj enako uporabne v več panogah. Primeri takih sposobnosti so tipkanje ali prijazno sprejemanje telefonskih klicev, pa tudi vzdrževanje splošnih električnih naprav v podjetju;

- *uravnotežene sposobnosti*: sestavlja jih tisto znanje, ki ni uporabno samo za eno podjetje, ampak znotraj svoje stroke tudi za druga podjetja. Primeri takih sposobnosti so na primer davčni svetovalci, računovodje ali pravniki;
- *posebne sposobnosti*: so tiste, na katerih sloni neko podjetje. So specifične zanj in v bistvu določajo njegovo strategijo, saj pomenijo njegovo konkurenčno prednost.

Celoten človeški kapital je za razliko od strukturnega v lasti zaposlenih. Ti običajno čutijo največjo zvestobo do svoje stroke in formalnih ter neformalnih skupin, ki jim pripadajo, ne pa v tolikšni meri do svojega delodajalca. Cilj vodstev podjetij je, da poskušajo človeški kapital v obliki specialnih znanj prenesti na mrežo več ljudi, kjer se ta oplaja in preko osvojenih praks prehaja v lastništvo podjetja. To je lažje uresničljivo (Stewart, 1999, str. 101), če delodajalci zaposlenim podjetje predstavljajo kot skupen projekt, katerega osnova s svojo prisotnostjo in organiziranostjo so prav oni. Zaposleni naj torej nastopajo kot partnerji v smislu pripadanja.

Vrednost, ki jo posameznik v podjetju ustvarja, se v določenem delu vrača njemu v obliki plačila, del pa v uspešnih podjetjih ostaja v podjetju kot donos na kapital. Zato je delno lastništvo zaposlenih s tega vidika smiselno, saj ti na ta način čutijo še dodatno soudeležbo pri tistem, kar so s svojim delom ustvarili. Če bi posameznik mogel s svojo plačo prevzeti vso dodano vrednost, ki jo je ustvaril, potem podjetij ne bi bilo, pač pa le skupek samostojnih posameznikov. Po mnenju Roberta K. Elliota (Stewart, 1999, str. 106) je bistvo ustvarjenega dobička v podjetjih to, da ljudje v sodelovanju drug z drugim skozi sinergijo ustvarjajo nekaj več, kot bi ustvaril vsak zase. To se dogaja predvsem zaradi prenašanja znanja iz enega na drugega ter njegove posledične rasti skozi nove ideje.

3.1.2. Strukturni kapital

Skandia (1998, str. 4) za strukturni kapital označuje vse tisto, kar v podjetju ostane, ko zaposleni popoldne odidejo domov. Ta kapital vsebuje vso podporno infrastrukturo, ki človeškemu kapitalu omogoča komunikacijo oziroma prenos znanja in njegovo »uskладиščenje«. Predstavlja najbolj vidni del intelektualnega kapitala, njegova značilnost pa je, da se ne obnavlja sam od sebe, ampak ga morajo dograjevati ljudje s svojim delovanjem (Roos et al., 2000, str. 30). Strukturni kapital v shemi Skandie sestavljata organizacijski in odjemalski kapital, pri čemer prvega tvorita procesni in inovacijski del, odjemalski kapital pa zajema kupce in odnose podjetja z njimi.

Organizacijski kapital je v lasti podjetja in predstavlja njegove investicije v sisteme, orodja in operativno filozofijo, ki »pospešuje tok znanja tako v podjetju kot tudi po njegovih dobaviteljskih in prodajnih kanalih« (Edvinsson in Malone, 1997, str. 35). Njegov procesni del predstavlja mrežo elektronskih in socialnih povezav, po kateri se pretakajo informacije, ter nekatere oblike eksplicitnega organizacijskega znanja. Tipični deli te kategorije so tako

vzpostavljena organizacijska struktura, informacijski sistem, baze podatkov, priročniki, neformalne mreže in vzdušje med zaposlenimi, zbir obredov in norm ter menedžerski slog.

Inovacijski del organizacijskega kapitala se nanaša na sposobnost podjetja, da prenavlja svoje izdelke, storitve, procese ali odpira nove trge. Gre za raziskave in razvoj, preurejanje in prestrukturiranje proizvodnje ali razvoj novih izobraževalnih programov ali prodajnih poti, kjer projekti potekajo in bodo vplivali na prihodnjo vrednost, njihovi učinki pa še niso vidni (Roos et al., 2000, str. 37). Poleg tega inovacijski kapital zajema tudi intelektualno lastnino kot skupek patentov, licenc, blagovnih znamk, posebnih dizajnov in procesov, ki si jih podjetje po zakonu lasti.

Odjemalski kapital tvorijo vzpostavljene povezave podjetja s kupci, njihova lojalnost, kupna moč in dosežen ugled z njihove strani. Dobri odnosi s kupci tako zagotavljajo stabilen denarni tok za podjetje in vodijo v znižanje stroškov pridobivanja novih strank ter njihovo nižjo cenovno elastičnost, mnogokrat pa tudi do vzajemnega učenja in posledično boljših rešitev na strani ponudnika izdelkov ali storitev.

3.2. Struktura intelektualnega kapitala pa Sveibyju

Za razliko od Edvinssona in Malona oziroma modela Skandie, ki intelektualni kapital v osnovi deli na človeški in strukturni del, eden vodilnih svetovnih teoretikov na področju upravljanja z znanjem Karl-Erik Sveiby (1998a, str. 20) za intelektualni kapital uporablja izraz neoprijemljiva sredstva, ki jih deli na tri dele:

- 1) *zmožnosti zaposlenih*, ki jih tvorijo znanje in izkušnje zaposlenih, njihove vrednote, pripravljenost za nadaljnje učenje, sposobnost samomotivacije in sposobnost uporabe ter prenašanja znanja na druge zaposlene v podjetju;
- 2) *notranjo strukturo*, ki jo tvorijo baze podatkov podjetja, ustvarjeni interni priročniki, licence, patenti, koncepti poslovanja in razvojni modeli v podjetju, sistem vodenja ter računalniški in administracijski sistem. Vse to navadno ustvarijo zaposleni ali pa je kupljeno zunaj podjetja. Poleg tega med interne kategorije avtor prišteva še organizacijsko kulturo ter samo vzdušje v kolektivu;
- 3) *zunanjo strukturo*, v kar so zajeti odnosi s kupci, dobavitelji in drugimi partnerji, njihova lojalnost in spoštovanje, blagovne znamke in zaščitni znaki ter zunanji ugled podjetja.

Ta model strukturiranja intelektualni kapital deli na tri enakovredne dele, pri čemer so iz strukturnega kapitala po Skandii izvzeti odnosi z zunanjimi strankami podjetja.

3.3. Drugi modeli strukturiranja intelektualnega kapitala

Saint-Onge (1996, str. 10) intelektualni kapital deli na človeški, strukturni in odjemalski kapital. Človeški kapital avtor definira kot sposobnosti posameznikov, da zagotavljajo rešitve za stranke, strukturni kapital pa ima podobno funkcijo, le da ga tvori vzpostavljen sistem v podjetju. Odjemalski kapital je po njegovem mnenju sestavljen iz pristnosti odnosov s strankami, širino pokritja baze potencialnih strank, njihovo lojalnost ter dobičkonosnostjo.

Kovač (2000, str. 37) določa dve obliki znanja kot sestavna dela intelektualnega kapitala, in sicer človeški kapital kot sposobnosti posameznikov ter socialni kapital kot sistem vrednot, ki jih podjetje razvija na temelju medsebojne komunikacije, pogodbenih razmerij, zaupanja in medsebojnega učenja.

Harrison in Sullivan (2000, str. 140) intelektualni kapital poenostavljeno delita na človeško znanje z vgrajeno tiho komponento ter kodificirano znanje, kar naj bi sestavljala napisana intelektualna sredstva. Leliaert et al. (2003, str. 203) predstavljajo svoj model delitve intelektualnega kapitala, kjer ob osnovnih kategorijah po shemi Skandie ter dodatno samostojnemu kapitalu strateških povezav definirajo še enajst polj prekrivanja med temi kategorijami. S posebej izraženo komponento partnerstev želijo avtorji poudariti čedalje večjo pomembnost povezav v konkurenčnem boju, s prekrivanjem med osnovnimi kategorijami pa prepletenost posameznih kategorij med seboj. Kapital blagovne znamke naj bi po njihovem mnenju spadal v organizacijski kapital podjetja, pa tudi v kapital strank, saj je od njih odvisno, v kolikšni meri s svojim ravnanjem cenijo neko znamko.

Haanes in Lowendahl (Van der Meer Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 459) ločita intelektualni kapital na nivo posameznika in nivo podjetja, pri čemer prvi zajema znanje, sposobnosti in nadarjenost zaposlenih, drugi pa prirejene baze kupcev, tehnologijo, rutine, procedure in organizacijsko kulturo.

Brookingova (Roos et al., 2000, str. 24) predlaga nekoliko drugačno razdelitev intelektualnega kapitala na:

- *tržna sredstva*, ki jih sestavljajo vsi neotipljivi vidiki, povezani s trgom, vključno z blagovnimi znamkami, odjemalci in njihovo zvestobo ter distribucijskimi kanali;
- *človeške vire*, med katere sodijo veščine, sposobnost reševanja problemov, vodstveni slog in sposobnosti ter vse, kar je utelešeno v zaposlenih;
- *intelektualno lastnino*, v katero spadajo »know-how«, zaščitni znaki in patenti ter vsa neotipljiva sredstva, ki jih je mogoče zaščititi z avtorskimi pravicami;
- *infrastrukturalna sredstva*, ki vključujejo vse tehnologije, procese in metodologije, ki omogočajo delovanje podjetja.

Njena razdelitev je v marsičem podobna delitvi intelektualnega kapitala, kot jo navaja Sveiby, pri čemer tržna sredstva odražajo zunanjo strukturo, intelektualna lastnina in infrastrukturna sredstva pa notranjo strukturo podjetja.

Ghosal (Dearlove, 2003, str. 18) podrobneje analizira človeški del intelektualnega kapitala, pri čemer trdi, da poleg kapitala v obliki čistih strokovnih znanj zaposlenih obstajata še socialni kapital v obliki sposobnosti gradnje dolgoročnih odnosov in zaupanja s partnerji ter čustveni kapital, ki pomeni sposobnost ukrepanja. Pri utemeljitvi slednjega avtor navaja dejstvo, da mnogo ljudi sicer ve, kaj bi bilo potrebno narediti, a tega vseeno ne izvede. Čustveni kapital označuje sposobnost, da nekdo zbere zadosti osebne energije za ukrepanje, ko je to potrebno.

3.4. Primerjava različnih modelov strukturiranja intelektualnega kapitala

Ob širokem seznamu različnih načinov določitve strukture intelektualnega kapitala v literaturi prevladuje mnenje, da intelektualni kapital podjetja sestavljajo človeški kapital, organizacijski ali strukturni kapital in zunanji kapital odnosov (Guthrie, 2001, str. 27). Nekateri avtorji, kot Sveiby, Stewart, Saint-Onge in Bontis⁵ samostojno ohranjajo vsako izmed teh komponent na istem nivoju, čeprav zanje uporabljajo nekoliko drugače izraze. Edvinsson in Malone ter Roos et al. pa po kriteriju lastništva in sposobnosti mišljenja intelektualni kapital v osnovi ločijo samo na človeški kapital in strukturni kapital, tega pa nadalje delijo na organizacijski kapital in kapital strank podjetja, kar končno pripelje do podobne strukture treh osnovnih kategorij.

Tabela 2: Primerjava najbolj znanih metod strukturiranja intelektualnega kapitala po različnih avtorjih

| Sveiby | Kaplan in Norton⁶ | Edvinsson |
|------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Notranja struktura | Vidik notranjih procesov | Organizacijski kapital |
| Zunanja struktura | Vidik strank | Odjemalski kapital |
| Sposobnosti zaposlenih | Vidik rasti in obnove | Človeški kapital |

Vir: Sveiby, 1998b, str. 8.

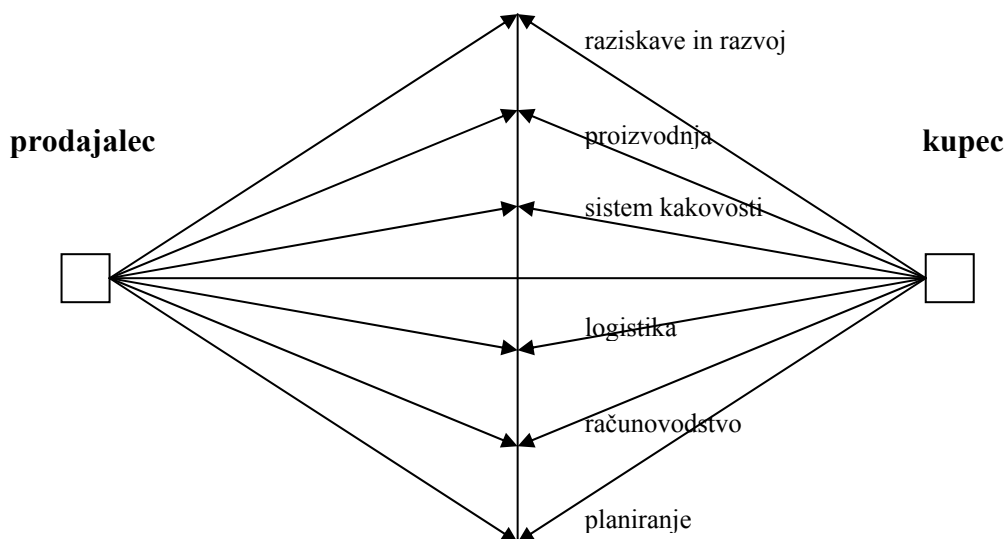
Zaradi pomembnosti vseh zunanjih deležnikov v literaturi prevladuje mnenje, da je kapital odnosov bolj smiselna opredelitev povezav podjetja navzven kot pa omejevanje zgolj na kupce. Tudi Roos et al. (2000, str. 21), ki strukturo intelektualnega kapitala sicer

⁵ Nick Bontis kot eden vodilnih svetovnih raziskovalcev na področju intelektualnega kapitala, upravljanja splošnega in organizacijskega znanja, deli intelektualni kapital na človeški, strukturni in kapital strank (Bontis, 1998, str. 66).

⁶ Robert Kaplan in David Norton sta ena izmed pionirjev pri uvajanju bolj uravnoteženega pogleda na uspešnost delovanja podjetij tudi v smeri nefinančnih vidikov poslovanja.

povzemajo po Skandii, kategorijo odjemalskega kapitala poimenujejo kapital odnosov in jo podobno kot Sveiby razširjajo na razmerja z drugimi zunanjimi partnerji podjetja. V vse več panogah je ustvarjanje znanja namreč povezano z vzpostavljenimi povezavami v okolju, ki lahko skupaj tvorijo nekakšno mrežo, ki v marsičem prispeva k ustvarjanju dodane vrednosti. Zaveznitva s partnerji postajajo temelj mnogih sodobnih poslovnih strategij in se lahko pojavljajo kot uradna skupna vlaganja ali pa neformalen dogovor o dolgoročnejši dobavi na med-organizacijskem trgu. Odnosi z delničarji so za podjetje posebej pomembni takrat, ko se stvari ne odvijajo tako, kot bi si vodstvo želelo. Če pri lastnikih v kriznih obdobjih ni razumevanja, lahko ti prekrižajo še tako dobro pripravljene strategije za rešitev. Posebej pomembna kategorija odnosov pa so odnosi z javnostjo, ki posredno vplivajo na prodajo izdelkov ali storitev in tudi na odnos zaposlenih in drugih partnerjev do svojega podjetja. Stewart (1999, str. 152) pri kapitalu odnosov poudarja povezavo z dobavitelji zaradi izmenjave podatkov na obeh straneh. Taka informacijska transparentnost lahko na koncu za obe strani ustvari večjo vrednost zaradi boljšega poznavanja problemov in rešitev. Dodatna vrednost se tu pojavi tudi v obliki prihrankov pri upravljanju in višini zalog materiala.

Slika 8: Povezanost poslovnih funkcij v smislu krepitve odnosov



Vir: Stewart, 1999, str.161.

Kapital blagovnih znamk, ki ga Edvinsson in Malone uvrščata med organizacijski kapital podjetja, Sveiby in Brookingova uvrščata v svojo zunanjo strukturo in nakazujeta, da je odvisen predvsem od odnosa strank do podjetja.

Van der Meer – Kooistra in Zijlstra (2001, str. 460) ugotavljata, da kljub razlikam v samem uvrščanju in poimenovanju kategorij med različnimi modeli strukturiranja intelektualnega kapitala vseeno obstoji velika podobnost. Skupne postavke, ki se pojavljajo pri večini, so znanje in izkušnje ljudi, notranji sistem organizacije in procesov, inovacije ter poslovni

odnosi podjetja navzven, kar nakazuje tudi na možno samostojno obravnavo vsake od teh kategorij.

4. Merjenje intelektualnega kapitala

Med strokovnjaki, ki se ukvarjajo z vrednotenjem podjetij, se pojavljajo čedalje glasnejše kritike o tem, da bilanca stanja ne prikazuje dovolj dobro neoprijemljivih sredstev, ki izvirajo iz znanja in po mnenju mnogih zelo vplivajo na vrednost podjetja ter njegove možnosti za prihodnjo rast (Skyrme, 2003, str. 1). Prva računovodska knjiga z imenom *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita* (Stewart, 1999, str. 58), ki jo je napisal beneški menih Luca Pacioli, je bila objavljena leta 1494 in pomeni uvod v sistem dvostavnega računovodstva. V 500 letih, ki so minila od tedaj, se sistem računovodskega merjenja ni spremenil, v prakso so prišla le nova pravila, ki pa niso spremenila osnovnega okvira. Bilanca stanja je dobila sedanjo obliko že v 19. stoletju, oblika izkaza uspeha pa izhaja iz obdobja pred 2. svetovno vojno. Izkaza sta tako bolj prilagojena tipičnemu industrijskemu obratu kot pa sedanjim razmeram, ko se velika količina bruto domačega proizvoda opravi v inteligentnih storitvah. Iz njiju ni razvidna vrednost, ki jo podjetja imajo v sposobnih zaposlenih, zvestih odjemalcih, dobrem imenu na finančnih trgih in dolgoročnih partnerstvih s ključnimi dobavitelji ali strokovnjaki in tudi ne način, kako s temi kategorijami upravljajo. Za rešitev problema je zato potrebno tovrstna neoprijemljiva sredstva na nek način identificirati in čimbolj objektivno izmeriti.

4.1. Razlogi za merjenje intelektualnega kapitala

Merjenje intelektualnega kapitala se pojavlja kot izložek dobe informacij in omogoča soočenje z novo poslovno realnostjo, kjer je zelo pomembna sposobnost podjetja za uresničevanje ciljev v hitro spreminjajočih se razmerah. V drugi polovici devetdesetih let 20. stoletja se je posebno v Skandinaviji pojavilo mnogo podjetij, ki so začela z merjenjem svojih neoprijemljivih sredstev. Kot glavne razloge za to Skyrme (2003, str. 1) izpostavlja naslednje:

- proces merjenja omogoča identifikacijo faktorjev, ki omogočajo uspešno poslovanje;
- podjetju je omogočeno učinkovitejše upravljanje z neoprijemljivimi sredstvi;
- lastnikom in potencialnim investitorjem zagotavlja koristne informacije o sposobnostih podjetja za uspešno prihodnje delovanje;
- natančneje je lahko prikazana vrednost podjetja.

Pred začetkom procesa merjenja neoprijemljivih sredstev je torej treba definirati njegov glavni namen. Poleg zgoraj naštetih postavk Sveiby (2001-2004, str. 2) izpostavlja tudi

nekatero druge, pri čemer trdi, da naj pri tem zagotovitev zgolj dodatnega orodja za kontrolo s strani menedžmenta, pridobitev osnove za nagrajevanje ali pridobitev dodatnega informacijskega vira za oddelek odnosov z javnostjo ne bodo v ospredju. Namen merjenja intelektualnega kapitala naj bo, po njegovem mnenju, predvsem omogočanje učenja in upravljanje z ustvarjeno vrednostjo iz teh postavk. Razlika med omenjenimi nameni merjenja se v praksi pokaže v več stvareh. Isti avtor ugotavlja, da so tovrstni indikatorji, postavljeni kot glavna opora za sistem nagrajevanja, lahko hitro žrtev prevelike možne subjektivnosti pri njihovem izračunavanju. Če je kot cilj postavljeno upravljanje z znanjem, je med drugim že sam proces izgradnje sistema za merjenje drugačen, saj poteka od spodaj navzgor v sodelovanju z vsemi skupinami ljudi, ki jih to zadeva in katerih aktivnosti se merijo. Učenje kot namen izraža tudi dejstvo, da je prikaz indikatorjev odprt za vse in da lahko na primer oddelki, ki so se slabše odrezali pri meritvah, skozi sodelovanje z drugimi svoje rezultate izboljšajo.

V splošnem lahko intelektualni kapital merimo na nivoju podjetja ali po njegovih posameznih komponentah (Abeysekera, 2003, str. 2-3). Medtem ko prvi način za izračun uporablja nekatere temeljne računovodske podatke, kot so knjigovodska vrednost podjetja, donosnost sredstev in stroški kapitala podjetja in celoto intelektualnega kapitala podaja vrednostno, drugi temelji na merjenju njegovih posamičnih kategorij. Te kategorije zaradi njihove različne pojavnosti odražajo raznovrstni kazalci, ki so lahko izpeljani iz računovodskega beleženja, lahko pa so pridobljeni skozi vzporedni sistem merjenja.

Pri merjenju intelektualnega kapitala je potrebno ločiti tudi med obravnavo njegovega stanja, ki predstavlja nek potencial podjetja v določenem trenutku ter prikazom sprememb kategorij intelektualnega kapitala (Roos et al., 2000, str. 58), da bi razumeli, kje točno nastaja vrednost oziroma katera kategorija je koliko vredna. Princip je podoben delitvi na nekomercialno in komercialno znanje, kjer slednje prinaša donose in za katerega Demarest (Čater, 2000, str. 506) pravi, da njegov cilj ni iskanje resnice, kaj je prav, ampak kaj deluje in se bolje obnese v konkurenčnem smislu.

Dejansko sam obstoj neoprijemljivih sredstev v podjetju pomeni le nujni, ne pa tudi zadostni pogoj za ustvarjanje dodane vrednosti. Zelo pomembno je izmeriti, kako učinkovito podjetje neoprijemljiva sredstva uporablja kot vir svoje obranljive konkurenčne prednosti, da ne bi na koncu ugotovili, da so ta zahtevala več truda kot pa ustvarila dodatnih koristi. Meriti je tako mogoče samo pojavnosti elementov intelektualnega kapitala ali pa učinke teh kategorij v obliki tokov intelektualnega kapitala.

V nadaljevanju te točke sta nekoliko podrobneje opisana statični in dinamični vidik merjenja intelektualnega kapitala ter prikazani nekateri kazalci, ki merjenje omogočajo.

4.2. Merjenje stanja intelektualnega kapitala

Kazalci stanja intelektualnega kapitala v podjetju se pojavljajo v numerični ali opisni obliki, pri čemer prva skupina zajema tiste, ki so izraženi v denarnih in drugih številčnih enotah. Opisne mere so za nekatere neoprijemljive kategorije, na primer zadovoljstvo zaposlenih ali vzdušje v oddelku, nujne, cilj pri merjenju pa je tudi take mere s faktorjem spremeniti vsaj v podatek iz numerične lestvice, kar omogoča primerjave med leti in izračun verižnih indeksov. Sveiby (Abeysekera, 2003, str. 3) izpostavlja koristnost kvantitativnih kazalcev s tem, da v svoji številčni naravi združujejo velik del informacij in omogočajo hitro obdelavo za nadaljnje raziskovanje. Kot njihovo slabost pa navaja, da jih je mnogokrat težko interpretirati.

Ker je vsak kazalec običajno le približek neke kategorije, je za vsako tako obliko potrebno določiti več indikatorjev. Posledica tega je, da merjenje intelektualnega kapitala hitro postane nepregledno in rezultat meritev dejansko stanje bolj zamegli kot pa prikaže. Potrebno je torej preveriti, katerim kazalcem dati prednost in se zaradi boljšega pregleda osredotočiti na tiste, ki najbolj vplivajo na končno ustvarjeno vrednost v podjetju. Trend uspešnosti v podjetju (Roos et al., 2000, str. 60), vključno z njegovim finančnim stanjem, je običajno mogoče določiti iz relativno majhnega števila indikatorjev, saj trije ali štirje lahko zagotovijo 80 odstotkov koristnih informacij.

Stewart (1999, str. 245) poudarja nekatera bistvena načela, ki jih je potrebno upoštevati, ko se podjetje odloča o tem, koliko kazalcev za kategorije intelektualnega kapitala vzeti pod drobnogled:

- a) stvar naj bo enostavna, zato je potrebno izbrati med največ tremi kazalniki za vsako izmed kategorij intelektualnega kapitala ter en kazalnik, ki kaže celotno sliko;
- b) meriti je treba tiste kategorije, ki najbolj vplivajo na področja, ki so za podjetja strateško pomembna.

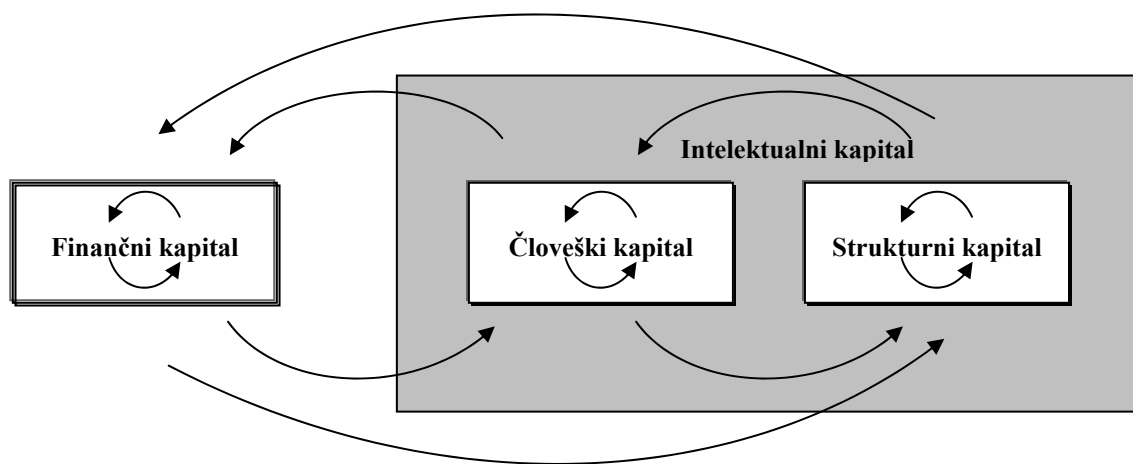
Da se lahko izdelava ocena dobljenih rezultatov merjenja, je potrebno določiti vrednostne cilje ali vsaj smer, v katero se mora nek kazalec gibati. To običajno določa strategija podjetja za upravljanje z znanjem, kateri merjenje intelektualnega kapitala služi kot strateško orodje.

Pri merjenju stanja intelektualnega kapitala obstajajo tudi nekatere ovire. Sveiby (2001-2004, str. 1) ob tem navaja dejstvo, da nekaterih socioloških navad ali pojavov ni mogoče izmeriti z znanstveno natančnostjo. To povzroča nelagodje menedžmentu in drugi zainteresirani javnosti, ki pričakujejo točnost in objektivnost kazalnikov.

4.3. Merjenje toka intelektualnega kapitala

Tok intelektualnega kapitala se lahko ponazori s primerom, ko človeški kapital v obliki sposobnih in kompetentnih kadrov omogoči nastanek organizacijskega in inovacijskega kapitala ter kapitala odnosov, z internalizacijo znanja pa tok poteka tudi v obratni smeri. Če se želi potrditi domneva, da je intelektualni kapital podjetja zares njegov kapital, se krog zaključi z boljšo finančno realizacijo, verjetno rastjo cene delnic in splošno višjo vrednostjo podjetja (Roos et al., 2000, str. 38), kar daje osnovo za izračun donosnosti intelektualnega kapitala.

Slika 9: Tokovi kapitala



Vir: Roos et al, 2000, str. 39.

Machlup (OECD, 1997, str. 45) glede merjenja toka vrednosti iz neoprijemljivih sredstev išče nekatere vzporednice z merjenjem vrednosti oprijemljivega kapitala⁷. Po njegovem mnenju je:

- pri obeh za to potrebna ocena proizvodnega potenciala;
- pri obeh zahtevano računanje stopnje donosa potenciala na osnovi ocene, da bodo izločki ob primerni ceni naleteli na ugoden tržni odziv.

Smiselno vprašanje po njegovem torej je, ali sta si fizični in človeški kapital v teh pogledih res tako različna, da so med njima in njunim vrednotenjem tako velike razlike. Glede

⁷ Po mnenju avtorja je že sama oznaka oprijemljivi kapital zavajajoča. Kar lahko otipamo, je po njegovem mnenju le železo, jeklo ali plastika, ne pa kapital. Slednjega označuje kapaciteta stroja ali naprave, da proizvaja prihodnje pozitivne donose, ta pa ni fizično oprijemljiva, niti vidna. Edino, kar lahko vidimo, so izdelki, ki prihajajo iz stroja, vendar sami kot taki še ne zagotavljajo nujno pozitivnega donosa, ker je ustrezno ceno zanje potrebno potrditi na trgu. Po mnenju Machlupa torej sama kapaciteta, ne glede na to, ali je od naprave ali od človeka, temelji na verjetnosti bodočih pozitivnih finančnih donosov.

napovedi kapacitete fizičnega kapitala v njenem širšem smislu prihaja do sprememb in odstopanj od napovedi, bodisi zaradi okvar med delovanjem bodisi zaradi fizičnega ali ekonomskega zastaranja. Naprava tako lahko ne uresniči proizvodnih pričakovanj, podobno kot tudi intelektualni kapital ne. Tudi pri ugotavljanju stroškov najema sta si fizični in človeški kapital podobna. Pri prvem gre za strošek najema ali nakupa, pri čemer je treba upoštevati še preostalo vrednost, pri človeškem kapitalu pa se kot strošek najema lahko šteje obračunana plača zaposlenih.

Kljub naštetim podobnostim po Machlupu pa za neoprijemljiva sredstva vseeno velja, da je merjenje njihovega toka težavnejši proces od vrednotenja oprijemljivih sredstev, saj redko obstaja nek zunanji trg za primerjavo njihovih vrednosti, pa tudi učinki investicij v tovrstni kapital niso vedno povsem jasni.

Roos et al. (2000, str. 38-39) s tem v zvezi navajajo tri lastnosti intelektualnega kapitala, ki merjenje njegovega toka najbolj ovirajo:

- obstaja nek težko določljiv časovni zamik med investiranjem v komponente intelektualnega kapitala, na primer v izobraževanje, in prihodki iz te investicije;
- intelektualni kapital ni igra z ničelno vsoto, zato imajo majhne investicije lahko velik učinek, obratno pa se lahko velika vlaganja izkažejo kot neučinkovita;
- posamezne pojavne oblike intelektualnega kapitala so merjene v različnih merskih enotah, to je številkah, urah ali valutah, zato je tok med njimi zelo težko opisati.

Dodatna ovira pri tem je odsotnost enotnega modela intelektualnega kapitala, kar otežuje primerljivost med podjetji, ki si kategorije intelektualnega kapitala definirajo po svoje. OECD (1997, str. 43) ugotavlja, da bo merjenje toka intelektualnega kapitala do sprejetja nekih splošnih standardov glede sestavin tega kapitala zelo otežkočeno in zelo podvrženo subjektivnim ocenam. Šele njegova enotna, splošno sprejeta struktura bo omogočila tehtnejšo analizo donosnosti in nastanek močnejšega orodja v rokah zunanjih investorjev.

Tabela 3: Tokovi intelektualnega kapitala

| | Človeški kapital | | | Strukturni kapital | | | Fin. kapital |
|-------------------------------|---|---|--|---|--|--|---|
| | Zmožnosti | Odnos do dela | Intelektualna prožnost | Odnosi | Organizacija | Obnova in razvoj | Finance |
| Zmožnosti | Premislek o dogodkih in teorijah, pogovori, izobraževalni programi | Volja do učenja, okolje, ki spodbuja učenje, pogovori | Raziskave in razvoj, navzkrižno oplajanje | Izmenjava zamisli in veščin, premislek o podmenah | Spodbujanje učenja in razmišljanja (nasproti tezi »ne plačujemo vas, da bi razmišljali«) | Raziskave in razvoj, usposabljanje | Usposabljanje, najemanje ključnih ljudi |
| Odnos do dela | Zorenje, šokantna razkritja, krepitev samozavesti | Okrepitev | Osvajanje novih vedenjskih vzorcev | Zunanji zgledi odnosa do dela, zaupanje do podjetja | Kultura, pripovedi in legende kot podlaga za želeni odnos do dela | Novo zaželeno vedenje | Nobene neposrednega toka |
| Intelektualna prožnost | Množenje razpoložljivih dražljajev | Nagnjenost k novostim | Krepitev intelektualne prožnosti, z njeno uporabo, navada | Krepitev dražljajev | Skupinski duh: bodite pozorni na uniformiste in kulturo prikimavanja | Novi načini inoviranja, prilagajanja, opredmetenja in posnemanja | Priložnosti za različne rešitve |
| Odnosi | Ocena kakovosti partnerjev | Pripravljenost na partnerstvo, postavljanje ciljev za partnerstvo | Novi načini povezovanja s partnerji, izbira novih partnerjev | Besedna tradicija, haloefekt | Zunanja usmeritev (nasproti notranji) | Novi odnosi | Število odnosov, ki jih podjetje lahko upravlja, »kakovost« teh odnosov |
| Organizacija | Ustvarjanje novih struktur in rešitev | Upravljanje po zgledih, podjetniške legende | Inovacije v strukturi, kulturi in sistemih | Nove organizacijske oblike (virtualne organizacije) | Samo s človeškimi prispevki | Nove strukture, procesi in kultura | Alternativne rešitve, »kulturni« dogodki |
| Obnova in razvoj | Nove smernice odkrivanja, raziskovanja in širjenja, povečevanje svoje privlačnosti kot poslovnega partnerja | Nagnjenost k obnavljanju | Ustvarjalnost in inovativnost | Predlaganje novih alternativ | Kulturna usmerjenost v prihodnost, spodbujanje prostega pretoka informacij | Novo obnavljanje | Naložbe v prihodnji razvoj podjetja |
| Finance | Dodana vrednost v izdelkih in storitvah, svetovanje | Posredno ustvarjanje prek drugih oblik kapitala | Razvoj patentov, prihranki zaradi novih rešitev | Zadovoljstvo odjemalcev, izboljšanje vpliva prodaje, lahek dostop do financiranja, stroškovni prihranki | Preurejanje, stroškovni prihranki | Novi izdelki | Tradicionalni računovodsko - finančni tokovi |

Vir: Roos et al., 2000, str. 40

Vsem pomislekom in težavam navkljub pa stroka, ki se intenzivneje ukvarja z intelektualnim kapitalom, vseeno zagovarja njegovo ugotavljanje. Gre predvsem za to, da

sta merjenje in poročanje o intelektualnem kapitalu v podjetju pomembna že z vidika, da se na ta način z intelektualnimi kategorijami upravlja in izrablja njihov potencial ter da merjenje učinkov intelektualnega kapitala omogoča izbiro med različnimi strategijami razvijanja intelektualnega kapitala in podjetja nasploh.

4.4. Prikaz nekaterih kazalcev kategorij intelektualnega kapitala

Van der Meer – Kooistra in Zijlstra (2001, str. 466) pri podjetjih, ki merijo intelektualni kapital, ugotavljata veliko uporabnost kvantificiranih indikatorjev za podporo procesu upravljanja znanja in ugotavljata, da je 20% indikatorjev običajno splošnih, ki primarno odražajo človeški kapital, 50% je takih, ki so vezani na značilnosti panoge in označujejo v glavnem kapital odnosov, 30% indikatorjev pa je tipičnih samo za podjetje in povečini prikazujejo organizacijski kapital podjetja.

4.4.1. Merjenje človeškega kapitala

Zaradi dejstva, da človeški kapital predstavlja osnovo za rast preostalih komponent intelektualnega kapitala, so indikatorji, ki odražajo njihov obstoj, posebej pomembni.

Tabela 4: Oblike človeškega kapitala in možni kazalci

| Oblike komponent | Možni kazalci |
|--|--|
| <i>odnos zaposlenih</i> | <ul style="list-style-type: none"> - indeks zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, pridobljen iz anket - ure vodilnih, porabljene za ustno poročanje in razlago strategije - delež zaposlenih, ki so napredovali - delež zaposlenih, ki menijo, da so njihova mnenja upoštevana |
| <i>zmožnosti, izkušnje, pripravljenost za učenje</i> | <ul style="list-style-type: none"> - odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo - ure izobraževanja na zaposlenega na leto - povprečen letni strošek izobraževanja in drugih podpornih programov na zaposlenega - povprečna delovna doba vseh zaposlenih - število morebitnih odpovedi med strokovnjaki, ki neposredno delajo s strankami ali na projektih - povprečna delovna doba strokovnjakov, dosežena v podjetju - dodana vrednost na strokovnjaka ali splošno na zaposlenega - delež novincev – odstotek takih zaposlenih med |

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p>vsemi zaposlenimi, ki imajo manj kot dve leti delovne dobe (t.i. Rookie ratio)</p> <ul style="list-style-type: none"> - odstotek strank, ki s svojim delovanjem krepijo znanje zaposlenih v podjetju - stopnja samostojnega reševanja problemov in odgovornosti za zaposlene - stopnja poznavanja informacijske tehnologije za zaposlene |
| <i>intelektualna prožnost</i> | <ul style="list-style-type: none"> - število novih rešitev, izdelkov ali procesov - indeks raznovrstnosti⁸ (raven posameznika ali skupine) - prihranek zaradi uvedenih predlogov zaposlenih - indeks diferzifikacije podjetja |

Vir: Stewart, 1999, str. 230-233; Roos et al., 2000, str. 25-30; Edvinsson in Malone, 1997, str. 131-133; Ordonez de Pablos, 2003, str. 69.

Znana metoda za ocenjevanje znanja zaposlenih v podjetju je tudi Hay metodologija (Robinson in Kleiner, 1996, str. 38), ki za identifikacijo uporablja stimulatívno nagrajevanje. Da bi človeški kapital sploh ostal v podjetju, mora biti ustrezno nagrajen, kot merila za velikost nagrade pa avtorja navajata stopnjo znanja zaposlenih, stopnjo njihove zmožnosti reševanja problemov ter stopnjo zanesljivosti.

Merjenje človeškega kapitala je najzahtevnejši del merjenja intelektualnega kapitala. Glede na njegovo nevidno naravo in dejstvo, da ostaja v lasti zaposlenih, je dodaten problem tudi običajno stanje v modernih korporacijah, kjer obstaja mnogo vrst udeležencev v podjetju, od redno prisotnih zaposlenih, občasno prisotnih sodelavcev, svetovalcev, ljudi, ki delajo na domu ali takih, ki večino svojega časa preživijo na terenu. Zaradi vseh teh različnih vrst je težko podati skupno oceno odnosa zaposlenih in drugih komponent človeškega kapitala.

Miller in Wurzburg (Edvinsson in Malone, 1997, str. 124) dodatno navajata nekatere ovire v zvezi z merjenjem človeškega kapitala in trdita, da:

- obstaja vedno manjša razvidnost stroškov dela zaradi različne kategorizacije stroškov izobraževanj, stroškov posledično izgubljenih ur in podobnih kategorij;
- je težko meriti intelektualne produkcijske sposobnosti zaposlenih in odražati ekonomsko vrednost teh sposobnosti.

Avtorja na istem mestu poudarjata, da je pristop merjenja tovrstnega kapitala vseeno dober poskus zajemanja vsaj nekaj od teh informacij.

⁸ Ponazori se lahko število različnih nalog ali področij dela, ki jih posameznik ali skupina uspešno obvladuje.

4.4.2. Merjenje procesnega organizacijskega kapitala

Ta del strukturnega kapitala podjetja se pojavlja v obliki organizacijske infrastrukture, procesov znotraj podjetja ter njegove korporacijske kulture. Nekateri njegovi deli predstavljajo najbolj oprijemljivi del intelektualnega kapitala podjetja, ki ga je zato nekoliko lažje izmeriti.

Tabela 5: Oblike organizacijskega kapitala in možni kazalci

| Oblike komponent | Možni kazalci |
|--|--|
| <i>notranji procesi, organizacijska infrastruktura, stil vodenja</i> | <ul style="list-style-type: none"> - količnik med celotno prodajo in povprečno vrednostjo obratnih sredstev⁹ - količnik med količino informacij v nekem postopku v primerjavi s stroški, ki ob tem nastajajo¹⁰ - čas od začetka razvoja do lansiranja novega izdelka ali storitve na trg - delež administrativnih odhodkov v celotnih prihodkih - administrativni izdatki na zaposlenega - izdatki za informacijsko tehnologijo na zaposlenega - delež računalnikov v celotnem številu zaposlenih - število procesov, opravljenih brez napak - ISO in drugi certifikati - razmerje med začasno in stalno zaposlenostjo - delež upoštevanih predlogov za spremembe v organizaciji med vsemi takimi predlogi - delež režijskih stroškov v celotnih prihodkih podjetja - število baz podatkov v uporabi, - število priročnikov v uporabi, |
| <i>kultura podjetja</i> | <ul style="list-style-type: none"> - ankete med zaposlenimi o temeljnih vrednotah podjetja |

Vir: Stewart, 1999, str. 237-240; Roos et al., 2000, str. 33-36; Edvinsson in Malone, 1997, str. 108-110.

Peters in Waterman (Robinson in Kleiner, 1996, str. 39) sta pri svojem delu odkrila številne prakse, ki po njunem mnenju delajo nekatera podjetja bolj učinkovita od drugih in

⁹ Kazalec se lahko imenuje tudi indeks procesnega kapitala in odraža hitrost premikanja obratnih sredstev. Večji kot je, bolj informacijska pretočnost zmanjšuje zaloge in terjatve.

¹⁰ Gre za merjenje učinkovitosti sistema podpornih služb v podjetju, običajno oddelkov za sprejem naročil, analize ali informatiko v smislu količine informacij – več kot jih je v nekem postopku dodanih, večja je dodana vrednost.

jim omogočajo konkurenčno prednost. Po njunem mnenju je prisotnost teh praks lahko pomemben indikator višine intelektualnega kapitala podjetja v obliki menedžerskega sloga. Primeri takih praks so naslednji:

- *vodenje med hojo naokrog*: namen tega je pospeševanje izmenjave neformalnih informacij. Kolektiv, v katerem je čimmanj ovir za komunikacijski tok, je navadno produktivnejši;
- *toleranca do napak in eksperimentiranja*: večja pripravljenost vodstva za sprejetje možnih napak pri iskanju česa novega nudi boljšo osnovo za inovacije in spremembe v podjetju;
- *princip šampiona*: za šampiona v podjetju mora veljati tisti, ki svojo poslovno idejo pripelje do konca, do pojava novega in boljšega izdelka ali storitve. Če v podjetju vlada pripravljenost za priznanje in celo pospeševanje ali promoviranje takih šampionov, bo izboljšav več.

4.4.3. Merjenje inovacijskega organizacijskega kapitala

Meritve inovacijskega kapitala podjetja skušajo pokazati sposobnost podjetja, da bo uspešno izkoristilo priložnosti, ki jih prinašajo spremembe na trgu. Inovativnost je potrebna na vseh področjih delovanja, Edvinsson in Malone (1997, str. 112) pa posebej izpostavljata šest vidikov, ki pokrivajo praktično vse kategorije intelektualnega kapitala v podjetju – stranke, privlačnost na trgih, izdelke in storitve, strateška partnerstva, organizacijsko infrastrukturo podjetja in zaposlene. Kazalci inovacijskega kapitala tako v prenesenem pomenu ustvarjajo sliko o tem, kaj podjetje danes na teh področjih seje, da bi imelo jutri kaj žeti.

Tabela 6: Oblike inovacijskega kapitala in možni kazalci

| Oblike komponent | Možni kazalci |
|--|--|
| <i>inovativnost</i> | <ul style="list-style-type: none"> - odstotek poslov z novimi izdelki - število ur ali odhodki za izobraževanje na zaposlenega - delež ur za izobraževanje - odstotek prodaje z novimi izdelki ali storitvami v celotni prodaji¹¹ - število novih strank ali poslov - število ur ali višina izdatkov za razvoj informacijske tehnologije - delež izdatkov za oddelek razvoja med vsemi administrativnimi izdatki - delež izdatkov za odpiranje novih trgov med vsemi marketinškimi izdatki - število novih oblik/področij sodelovanja s partnerji - indeks zadovoljstva zaposlenih - delež zaposlenih, mlajših od 40 let - povprečna starost registriranih patentov |
| <i>preurejanje ali prestrukturiranje</i> | <ul style="list-style-type: none"> - delež odhodkov za prenovo v vseh operativnih odhodkih - delež izdatkov za informacijsko tehnologijo v vseh administrativnih izdatkih |
| <i>intelektualna lastnina</i> | <ul style="list-style-type: none"> - število prijavljenih patentov - prihodki od patentov ali licenc - število zaščiteneh blagovnih znamk z ustreznim tržnim deležem |

Vir: Roos et al., 2000, str. 38; Edvinsson in Malone, 1997, str. 115-116.

4.4.4. Merjenje kapitala odnosov

Kapital odnosov odraža trdnost vezi med podjetjem in njegovimi strankami, dobavitelji in partnerji. Odraža se lahko v širini baze kupcev, ustvarjeni kupčevi lojalnosti, tesnejšem razvojnem sodelovanju, prodajnih partnerstvih ter ustvarjenem ugledu, njegove posamezne oblike pa lahko prikazujejo kazalniki iz spodnje tabele.

¹¹ Slabost tega kazalca je, da je velikokrat težko oceniti, ali sta nek proizvod ali storitev nova ali so spremembe le simbolične. Včasih je zato boljše uporabiti delež ustvarjenih pribitkov novih izdelkov v vsoti vseh pribitkov. Če gre za resnično inovacijo, ki jo kupci cenijo, se to običajno odrazi v večji premiji za podjetje.

Tabela 7: Oblike kapitala odnosov in njihovi kazalci

| Oblike komponent | Možni kazalci |
|---|---|
| <i>lojalnost strank</i> | <ul style="list-style-type: none"> - tržni delež - število strank - število ali delež izgubljenih strank - denarna vrednost stranke po metodi neto sedanje vrednosti dobičkov, ki jih podjetju ustvari - povprečna življenjska doba strank pri podjetju - delež v denarnici stranke za posamezno kategorijo izdelkov ali storitev - izdatki za podporo na stranko - indeks zadovoljstva distributerjev ali partnerjev - cenovna elastičnost strank podjetja za njegove izdelke in storitve - delež prodaje s stalnimi odjemalci - število obiskov v podjetju |
| <i>partnerstva, posebej na med-organizacijskem trgu</i> | <ul style="list-style-type: none"> - delež izdelkov ali storitev, ki jih podjetje razvija v sodelovanju s partnerji - podatki o prihrankih na obeh straneh, ki izvirajo iz razdeljene kontrole med partnerjema - zmanjšanje zalog zaradi hitrejše izmenjave podatkov in boljšega planiranja kot posledica večje povezanosti |

Vir: Roos et al., 2000, str. 32; Edvinsson in Malone, 1997, str. 97-99; Stewart, 1999, str. 241-242.

Nekateri avtorji (Stewart, 1999, str. 242) na med-organizacijskem trgu za primere, ko je podjetje ključni dobavitelj za večjega kupca, napotujejo tudi na posebno obliko merjenja kapitala odnosov podjetja s tem strateškim kupcem. Gre za povečano konkurenčno sposobnost kupca zaradi razvojne ali druge sposobnosti dobavitelja.

5. Poročanje o intelektualnem kapitalu

Ko podjetje kategorije svojega intelektualnega kapitala identificira in izmeri, postane njegov cilj združevanje vseh pridobljenih kazalcev v enotno poročilo. Ta faza upravljanja je postala bolj aktualno potem, ko so začele tržne vrednosti podjetij bistveno odstopati od njihovih knjigovodskih števil. To je predvsem značilno za podjetja, ki temeljijo na znanju in jih je v današnji dobi vse več. Pri njihovem vrednotenju lahko poročanje o intelektualnem kapitalu služi tudi kot varovalka (Roslender in Fincham, 2004, str. 180), saj ponuja utemeljitev za večanje tržnih vrednosti ali pa zavoro za neosnovano napihovanje cen delnic na borzah, kot je to bilo v primeru t.i. pika.com podjetij, kar je povzročilo neracionalno obnašanje investitorjev.

Korenine poročanja o intelektualnem kapitalu segajo v teorijo deležnikov (Guthrie et al., 2004, str. 283). Teorija predvideva, da imajo vsi deležniki pravico biti obveščeni, kako aktivnosti podjetja vplivajo nanje, četudi teh informacij ne uporabijo in nimajo neposredne vloge pri delovanju podjetja. Podjetju teorija predpisuje odgovornost za poročanje, ki presega meje finančnih izkazov in napotuje k prostovoljnemu razkritju informacij o svojem intelektualnem kapitalu ter socialni in ekološki naravnosti. Njena pozitivna struja pri tem vseeno predvideva večjo usmeritev poročanja podjetja k tistim deležnikom, ki zagotavljajo potrebne vire za njegovo delovanje.

Pri poročanju o intelektualnem kapitalu gre po eni strani za ugotavljanje vrednosti neoprijemljivih sredstev podjetja kot veznega tkiva vseh procesov, ki se odvijajo v podjetju, po drugi strani pa za ugotavljanje razvoja njihove strukture, da bo ta zagotavljala čim bolj uspešno uresničevanje ključnih dejavnikov uspeha podjetja in njegove strategije. Gre torej za prikaz stanja intelektualnega kapitala in tudi tokov, ki jih ustvarja in ki se kažejo skozi učinke na izbranih področjih.

Pregled današnjih praks poročanja o intelektualnem kapitalu pokaže, da teorija o njem še vedno ni do konca razvita in da se podjetja poslužujejo različnih modelov za določitev sistema njegove predstavitve (Mouritsen et al., 2001, str. 359). Pri tem nekatera svoj intelektualni kapital opisujejo zgolj za interne namene, druga pa pod pritiskom zainteresirane javnosti po transparentnosti poslovanja te informacije javno objavljajo.

Cilj različnih modelov je ustvariti poročilo, ki naj bi predstavljalo ugotovitve s področja upravljanja znanja. V pomoč slednjemu si podjetja običajno postavijo nek sistem, ki jim po različnih kategorijah neoprijemljivih sredstev zagotavlja potrebne informacije o gibanju k postavljenim ciljem. Ko je sistem enkrat postavljen, je njegova največja vrednost v tem, da podjetju omogoča novo spoznanje o njegovem nevidnem kapitalu, osnovanem na znanju (Roos et al., 2000, str. 55).

5.1. Poročanje o intelektualnem kapitalu glede na izbrano metodo njegovega merjenja

Po predlogih, ki sta jih podala Luthy (1998) in Williams (2000) (v Sveiby, 2001-2004, str. 3), obstajajo štiri glavne skupine metod poročanja o intelektualnem kapitalu glede na način njegovega merjenja.

V nadaljevanju so prikazane nekatere izmed tovrstnih metod, združene po skupinah:

- *metode prikaza intelektualnega kapitala na osnovi tržne kapitalizacije* (angl. Market Capitalization Methods – MCM): značilnost teh metod je, da podajajo

oceno vrednosti intelektualnega kapitala za celotno podjetje na podlagi razlike med njegovo tržno in knjigovodsko vrednostjo.

Tabela 8: Primeri metod prikaza intelektualnega kapitala po tržni kapitalizaciji

| Okvirno leto razvoja | Oznaka metode | Avtor | Kratek opis |
|----------------------|---|----------------|--|
| 1950-60 | Tobinov koeficient »q« (angl. Tobin's q), | Tobin | Ta metoda prikazuje količnik med tržno vrednostjo podjetja in stroški nadomestitve njegovih sredstev. Sprememba količnika podaja oceno uspešnosti delovanja intelektualnega kapitala podjetja. |
| 1997 | Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo (angl. Market-to-Book Value) | Stewart, Luthy | Ena najbolj enostavnih predstavitev intelektualnega kapitala, ki ga utemeljuje kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. |
| 1998 | Metoda tržne vrednosti (angl. Investor Assigned Market Value – IAMV™) | Standfield | Ta metoda jemlje tržno vrednost kot pravo vrednost podjetja in jo deli z vsoto opredmetenega kapitala, realiziranega intelektualnega kapitala, obrabljenosti intelektualnega kapitala in obranljive konkurenčne prednosti. |

Vir: Sveiby, 2001-2004, str. 5-9.

- *metode neposrednega prikaza intelektualnega kapitala* (angl. Direct Intellectual Capital Methods – DIC): te metode ponujajo oceno vrednosti posameznih komponent intelektualnega kapitala, seštevke vseh kategorij pa omogoča tudi prikaz celote.

Tabela 9: Primeri neposrednih metod prikaza intelektualnega kapitala

| Okvirno leto razvoja | Oznaka metode | Avtor | Kratek opis |
|----------------------|---|----------------------|---|
| 1970 - 88 | Metode vrednotenja zmožnosti ljudi (angl. Human Resource Costing & Accounting – HRCA) | Flamholtz, Johansson | Metoda meri intelektualni kapital z izračunavanjem prispevka zaposlenih v primerjavi z izdatki za plače. |
| 1996 | Metoda ocenjevanja na podlagi vprašalnika (angl. Technology Broker) | Brooking | Vrednost intelektualnega kapitala je ocenjena iz rezultatov odgovorov na 20 vprašanj, ki se nanašajo na štiri glavne kategorije intelektualnega kapitala, kot jih definira avtorica. |
| 1996 | Metoda vrednotenja patentov (angl. Citation-Weighted Patents) | Bontis | Intelektualni kapital je ovrednoten na podlagi učinkov raziskovalnega oddelka s količniki med številom patentov in celotnimi prihodki ali stroški za pridobitev patentov in celotnimi prihodki. |

| | | | |
|------|---|---------------------|--|
| 1997 | Vrednost intelektualnega kapitala (angl. IC Value) ¹² | Edvinsson, Malone | Metoda izračuna vrednost intelektualnega kapitala podjetja na osnovi zmnožka koeficienta učinkovitosti uporabe neoprijemljivih sredstev ter ocenjene vrednosti njihovega potenciala v podjetju. |
| 1998 | Metoda ocenjevanja dodane vrednosti (angl. Inclusive Valuation Methodology – IVM) | McPherson | Metoda uporablja ponderirane kombinirane kazalce in se osredotoča na njihove relativne vrednosti. Skupno dodano vrednost predstavlja vsota dodane vrednosti finančnih in neoprijemljivih sredstev. |
| 1998 | Računovodstvo prihodnosti (angl. Accounting of the Future – AFTF) | Nash | Pri tej metodi gre za sistem diskontiranih denarnih tokov. Razlika med vrednostjo na koncu in na začetku obdobja je vrednost, ki je bila dodana v tem obdobju. |
| 2000 | Raziskovalec vrednosti (angl. The Value Explorer™) | Andriassen, Tiessen | To je računovodska metoda za izračunavanje in razvrščanje vrednosti na pet vrst neoprijemljivih sredstev: sredstev in talentov, spretnosti in tihega znanja, skupnih vrednot in norm, tehnologije in eksplicitnega znanja ter menedžerskih procesov. |
| 2000 | Metoda vrednotenja intelektualnih sredstev (angl. Intellectual Asset Valuation) | Sullivan | Metoda služi za ocenjevanje pošteno vrednosti intelektualne lastnine. |
| 2000 | Metoda ustvarjanja skupne vrednosti (angl. Total Value Creation – TVC™) | Anderson, McLean | TVC metoda za oceno učinkov aktivnosti uporablja diskontirane predvidene denarne tokove za preučitev vpliva dogodkov na planirane poslovne aktivnosti. |

Vir: Sveiby, 2001-2004, str. 5-9.

- *metode prikaza na osnovi ugotovljene donosnosti sredstev* (angl. Return on Assets Methods – ROA): značilnost teh metod je, da za izračun vrednosti intelektualnega kapitala uporabljajo presežek donosnosti sredstev podjetja nad povprečjem iste kategorije v panogi. Če donosnost sredstev podjetja ni večja od povprečja, se oceni, da je vrednost intelektualnega kapitala podjetja enaka nič.

¹² Metoda je kombinacija med metodami neposrednega izračuna in metodami zbirk kazalnikov, vendar jo zaradi računanja denarne vrednosti uvrščam v prvo skupino.

Tabela 10: Primeri metod prikaza intelektualnega kapitala po donosnosti sredstev

| Okvirno leto razvoja | Oznaka metode | Avtor | Kratek opis |
|----------------------|--|----------------|---|
| 1997 | Ekonomska dodana vrednost (angl. Economic Value Added – EVA) | Stewart | Metoda, ki izračunava ustvarjeno vrednost podjetja skozi njegov dobiček, popravljen za stroške, povezane z neoprijemljivimi sredstvi. Spremembe kazalca EVA kažejo na to, ali intelektualni kapital v podjetju ustvarja vrednost. |
| 1997 | Izračunana vrednost neopredmetenih sredstev (angl. Calculated Intangible Value – CIV) | Stewart, Luthy | Metoda, ki vrednost intelektualnega kapitala izračuna tako, da presežek stopnje donosnosti sredstev podjetja nad povprečjem panoge množi z višino sredstev podjetja in rezultat deli s povprečnimi stroški kapitala. |
| 1997 | Količnik intelektualne dodane vrednosti (angl. Value Added Intellectual Coefficient – VAIC TM) ¹³ | Pulić | Metoda meri donosnost posameznih vrst kapitala v podjetju, tako finančnega kot intelektualnega. |
| 1999 | Metoda dobičkonosnosti kapitala znanja (angl. Knowledge Capital Earnings) | Lev | Ta metoda izračunava dobičkonosnost kapitala znanja kot delež dobičkov nad pričakovanimi dobički, ki so vezani na knjigovodsko vrednost sredstev. |

Vir: Pulić,[URL:<http://www.vaic-on.net/downloads/ftse30.pdf>]; Sveiby, 2001-2004, str. 5-9.

- metode, ki temeljijo na sistemu kazalnikov (angl. Scorecard Methods – SC): te metode prikazujejo posamezni del ali celoto intelektualnega kapitala podjetja s številnimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Metode so podobne metodam neposrednega prikaza, le da v tem primeru ne gre za računanje denarne vrednosti intelektualnega kapitala.

¹³ Metoda ni tipičen predstavnik nobene od naštetih skupin metod (Sveiby, 2001-2004, str. 7), zaradi njene uporabe podatkov o donosnosti pa jo uvrščamo v skupino metod, ki temeljijo na ugotavljanju donosnosti sredstev.

Tabela 11: Primeri metod prikaza intelektualnega kapitala po sistemu kazalnikov

| Okvirno leto razvoja | Oznaka metode | Avtor | Kratek opis |
|----------------------|--|---------------------------------------|--|
| 1992 | Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard) | Kaplan in Norton | Ena prvih metod za prikaz dodatnih kazalcev uspešnosti poslovanja. Poleg finančnih nudi še kazalce poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. |
| 1994 | Skandiin Navigator (angl. Skandia Navigator™) | Edvinsson, Malone | Metoda, ki predstavlja intelektualni kapital s kazalci, ki odražajo pet vidikov podjetja: finančni, stranke, ljudi, procese ter rast in razvoj. |
| 1994 | Monitor neopredmetenih sredstev (angl. Intangible Asset Monitor) | Sveiby | Metoda, v kateri so kazalniki po treh osnovnih kategorijah intelektualnega kapitala razvrščeni še v skupine rasti in obnove, učinkovitosti in stabilnosti. |
| 1997 | Indeks intelektualnega kapitala (angl. IC – Indeks) | G.Roos, J.Roos, Dragonetti, Edvinsson | Indeks intelektualnega kapitala združuje indekse posameznih kategorij na raven podjetja. |
| 2002 | Prikaz verige vrednosti (angl. Value Chain Scorebord™) | Lev | Metoda predstavlja matriko nefinančnih kazalnikov zbranih v tri kategorije glede na fazo razvojnega cikla: uvedbo, uresničevanje in komercializacijo. |
| 2002 | Smernice Meritum (angl. Meritum Guidelines) | EU projekt | Raziskovalni projekt, ki je ponudil okvir za razkritje neoprijemljivih sredstev. |
| 2002 | Kategorizacija intelektualnega kapitala (angl. IC Rating™) | Edvinsson | Gre za razširitev okvirja Skandiinega Navigatorja za ocenjevanje učinkovitosti, prenov in stabilnosti. |
| 2004 | Topplinjen/Business IQ | Sandvik | Metoda predstavlja kombinacijo štirih indeksov: indeksa identitete, indeksa človeškega kapitala, indeksa kapitala znanja in indeksa kapitala ugleda. |

Vir: Williams, [URL:<http://www.vaic-on.net/downloads/Paper1.pdf>]; Sveiby, 2001-2004, str. 5-9.

V nadaljevanju so prikazani primeri za vsako izmed naštetih skupin.

5.1.1. Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo (angl. Market to Book Value)

Ta enostaven kazalec za izračun vrednosti intelektualnega kapitala podjetja je razlika med njegovo tržno in knjigovodsko vrednostjo. Prva je zmnožek števila izdanih delnic in njihove tržne cene, drugo pa dobimo, če od bilančne vrednosti podjetja odštejemo njegove dolgove. Izračuna se lahko tudi količnik med obema vrednostima, ki nam pokaže, za kolikokrat neoprijemljivi intelektualni kapital poveča knjigovodsko vrednost podjetja.

Glavna prednost kazalnika, če se omejimo le na izračun razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo, je njegova enostavnost, slabosti pa so naslednje (Sveiby, 2001-2004, str.3; Sitar, 2003, str. 138):

- tržna vrednost delnic je pogosto pod vplivom dogodkov, na katere menedžment podjetja nima vpliva, kot na primer spremembe obrestnih mer, bikovski trend na borzi in podobno;
- obe vrednosti, knjigovodska in tržna, sta običajno podcenjeni, prva predvsem zaradi hitre amortizacije sredstev, pri drugi pa se to pokaže pri prevzemih, kjer je prevzemna cena običajno višja od trenutne tržne vrednosti;
- splošen podatek o višini skupnega intelektualnega kapitala podjetja vodstvu ne pomaga veliko pri njegovem upravljanju.

Druga možnost izračuna kazalnika, to je količnika med tržno in knjigovodsko vrednostjo, je uporabnejša pri primerjavah med podobnimi podjetji v isti panogi, kjer se običajno ugotavljajo odstopanja od nekega povprečja.

5.1.2. Tobinov količnik »Q« (angl. Tobin's Q)

Količnik »Q«, ki ga je razvil ekonomist James Tobin, predstavlja primerjavo med tržno vrednostjo nekega sredstva in stroški za njegovo zamenjavo. Namenjen je kot pomoč pri investicijskih odločitvah podjetij, neodvisno od gibanja obrestnih mer. Če znaša količnik »Q« manj kot 1, potem je neko sredstvo vredno manj od stroškov za njegovo zamenjavo in racionalno podjetje se ne bo odločilo za dodaten nakup takih sredstev.

Čeprav količnik »Q« sprva ni bil mišljen kot sredstvo za merjenje intelektualnega kapitala, se je sčasoma pokazalo, da njegova visoka vrednost dokaj dobro odraža razvitost nekaterih kategorij intelektualnega kapitala, predvsem človeškega in strukturnega. Visok količnik »Q« odraža dejstvo, da lahko podjetje izkorišča t.i. monopolno rento, to pomeni, da ustvarja nadpovprečne donose z nečim, kar nima nihče drug.

Njegova prednost pred kazalcem »market to book« je v tem, da se ga da izračunati tudi za posamezno sredstvo v podjetju in da ta metoda nevtralizira učinke različnih stopenj amortizacije med podjetji. Kazalnik je uporaben za primerjave med podjetji v isti panogi s primerljivimi oprijemljivimi sredstvi ter tudi za isto podjetje po različnih letih. Abeysekera (2003, str. 2) kot slabost kazalca izpostavlja dejstvo, da je bil razvit v industrijski dobi in da v sedanji dobi znanja lahko poda napačno oceno vrednosti sredstev, posebej v podjetjih, intenzivnih z znanjem. Njegova slabost je tudi sam izračun nadomestitvene vrednosti. Kot njen dober približek se tako namesto knjigovodske lahko vzame nabavno ceno sredstva ali vseh sredstev, povečano za stopnjo inflacije od časa pridobitve.

5.1.3. Izračunana vrednost neoprijemljivih sredstev (angl. Calculated Intangible Value - CIV)

Ta metoda določa denarno vrednost neoprijemljivih sredstev podjetja. Raziskovalci so pri računanju tega kazalca vzeli za predpostavko dejstvo, da neoprijemljiva sredstva podjetja pomagajo prehiteti tekmece, ki imajo oprijemljiva sredstva približno iste velikosti. Princip je podoben izračunu kapitala blagovnih znamk, ki je preprosto pribitek na ceno, ki so ga kupci pripravljani plačati nad podobnim izdelkom brez imena.

Vrednost kazalca se izračuna po naslednji formuli (Stewart, 1999, str. 228-229):

$$\begin{aligned} \text{ROA}_{\text{pan}} \times V &= A \\ \text{D}_{\text{pd}} - A &= \text{P}_{\text{pd}} \\ \text{P}_{\text{pod}} &= \text{P}_{\text{pd}} \times (1-T) \\ \text{NSV} (\text{P}_{\text{pod}}) &= \text{P}_{\text{pod}} / r = \text{CIV} \end{aligned}$$

Obrazložitev spremenljivk:

| | |
|--------------------------|---|
| ROA_{pan} | = povprečna donosnost sredstev podjetij v panogi (tri letno povprečje) |
| V | = vrednost sredstev obravnavanega podjetja po bilanci (tri letno povprečje) |
| A | = povprečen donos na sredstva po merilih panoge |
| D_{pd} | = dobiček obravnavanega podjetja (tri letno povprečje) pred davki |
| P_{pd} | = presežek donosa na sredstva obravnavanega podjetja nad povprečjem panoge pred davki |
| T | = povprečna davčna stopnja (tri letno povprečje) |
| P_{pod} | = presežek donosa na sredstva obravnavanega podjetja nad povprečjem panoge po davkih |
| r | = strošek kapitala podjetja |
| NSV | = neto sedanja vrednost presežnega dobička iz neoprijemljivih sredstev |
| CIV | = vrednost neoprijemljivih sredstev |

Dobljena številka odraža vrednost neoprijemljivih sredstev, ki pa v seštevku s knjigovodsko vrednostjo v večini primerov ne dosega tržne vrednosti podjetja. Izračun vrednosti neoprijemljivih sredstev po metodi razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo odraža približen strošek vzpostavitve tovrstnega podjetja na novo, vrednost kazalca CIV pa kaže vrednost intelektualnih sposobnosti podjetja, da ustvarja tak presežen dobiček v svoji panogi.

Dobra lastnost kazalca je, da omogoča primerjave med revidiranimi podatki podjetij. Uporabljajo ga lahko tudi družbe, ki ne kotirajo na borzi in so primerljive s podjetji iz iste panoge. Lahko se uporablja tudi za primerjave posameznih delov koncernov z deli drugih podjetij. Glavna slabost kazalnika je v tem, da omogoča izračun vrednosti neoprijemljivih

sredstev le za podjetja z nadpovprečnim donosom na sredstva v panogi. Če je donosnost sredstev podjetja enaka ali nižja od povprečja v panogi, velja, da je vrednost njegovega intelektualnega kapitala enaka nič.

5.1.4. Izračunana vrednost intelektualnega kapitala po definiciji Edvinssona in Malona

Edvinsson in Malone (1997, str. 184-188) za izračun vrednosti celotnega intelektualnega kapitala ponujata model, ki temelji na enačbi:

Intelektualni kapital podjetja = $C \times i$, pri čemer posamezne spremenljivke pomenijo naslednje:

C = ocena vrednosti potenciala intelektualnega kapitala v podjetju

i = koeficient učinkovitosti podjetja pri uporabi tega potenciala

Njun izračun predvideva, da oceno vrednosti potenciala intelektualnega kapitala (koeficient »C«) podaja vsota reprezentativnih indikatorjev po vidikih intelektualnega kapitala, ki so navedeni v denarnih enotah. Avtorja pri tem upoštevata samo tiste indikatorje, ki niso količniki, na primer dodana vrednost na zaposlenega, in odražajo razvojni potencial posamezne kategorije. Seznam indikatorjev, ki jih predlagata, je:

- letni prihodki, ki izvirajo iz poslov z novimi izdelki ali storitvami;
- letne investicije v nove trge/stranke;
- letne investicije v razvoj panoge;
- letne investicije v razvoj novih distribucijskih poti;
- letne investicije v informacijsko tehnologijo za potrebe prodaje in podpornih storitev;
- letne investicije v informacijsko tehnologijo za potrebe splošne administracije;
- spremembe v vrednosti skupne informacijske tehnologije v podjetju glede na prejšnje leto;
- letne investicije v podporo strankam;
- letne investicije v poprodajne storitve strankam;
- letne investicije v izobraževanje strank;
- z izdelki ali storitvami nepovezani stroški za krepitev odnosov s strankami;
- letne investicije v osebni razvoj zaposlenih;
- letne investicije v strokovni razvoj zaposlenih;
- letne investicije v izobraževanje in komunikacijsko opremo stalno zaposlenih;
- letne investicije v izobraževanje in komunikacijsko opremo pogodbenih občasnih zaposlenih;
- letne investicije v razvoj partnerstev;
- letne investicije v nadgradnjo elektronskega mrežnega sistema v podjetju;

- letne investicije v prepoznavnost blagovnih znamk;
- letne investicije v razvoj, registracijo patentov in avtorskih pravic.

Osredotočenost na gradnjo sposobnosti za bodočnost avtorja utemeljujeta s tem, da je glavna prednost poročanja o intelektualnem kapitalu ta, da označuje prihodnost podjetja, zato pri računanju vrednosti tega kapitala ne bi smeli izhajati iz trenutnega stanja neoprijemljivih sredstev. Investicije v prihodnost so po njunem mnenju prava pot za računanje vrednosti, ob tem pa je potrebno določiti tudi koeficient »i«, ki odraža možnost, da bodo te investicije tudi dejansko obrodile sadove. Za izračun tega koeficienta je potrebno izmed indikatorjev intelektualnega kapitala izbrati le tiste v obliki količnikov, ki jih je potrebno še pretvoriti v odstotke. Edvinsson in Malone podajata primere naslednjih deležev:

- tržni delež podjetja;
- indeks zadovoljnih strank;
- indeks vodenja;
- indeks motivacije;
- indeks izdatkov za razvoj;
- indeks ur za izobraževanje;
- delež uspešnosti proti zastavljenim ciljem;
- delež zadržanja zaposlenih;
- administrativna učinkovitost na enoto prihodkov v odstotkih¹⁴.

Izbrani kazalniki v tem primeru izkazujejo trenutno stanje intelektualnega kapitala, prednost pa je dana objektivnejšim okoliščinam pred takimi, ki jih je podjetje subjektivno razvilo zase. Poleg tega morajo biti količniki prirejeni tako, da njihovo povečanje odraža tudi povečanje uspešnosti podjetja. Delež zaposlenih, ki so podjetje zapustili, mora biti preračunan v delež tistih, ki so ostali v podjetju. Drugi, kot na primer investicije v razvoj in raziskovanje ali ure izobraževanja, morajo biti primerjane s povprečji v panogi.

Za izračun koeficienta učinkovitosti je nato potrebno izračunati navadno povprečje teh količnikov, tega pa pomnožiti z izračunano oceno vrednosti potenciala intelektualnega kapitala. Rezultat pomeni vrednost intelektualnega kapitala v podjetju.

5.1.5. Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard)

V svetu zelo poznan model z imenom Uravnoteženi sistem kazalnikov sta v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja razvila Robert S. Kaplan, profesor na Harvard Business School, in David P. Norton, predsednik ameriškega svetovalnega podjetja. Oba avtorja izhajata iz računovodske stroke, njun model pa temelji na ugotovitvi, da mora podjetje

¹⁴ To je delež, recipročen številu napak na enoto prihodkov.

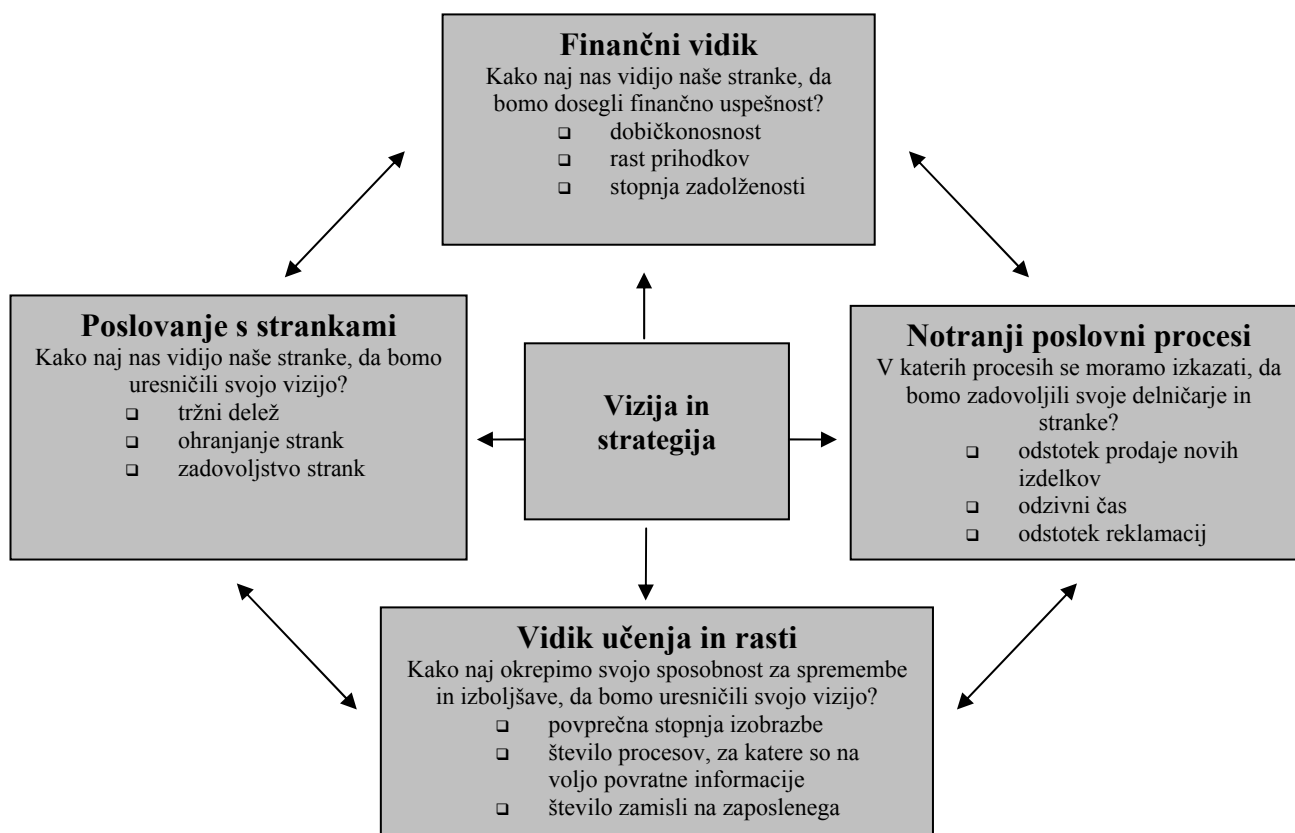
svoje delovanje usmerjati s pomočjo finančnih in tudi nefinančnih kazalnikov, če želi doseči svoje strateške cilje (Kač, 2002, str. 10).

Model prvenstveno ni bil razvit za merjenje in poročanje o neoprijemljivih sredstvih z znanjem intenzivnih podjetij, pač pa je bil njegov cilj zgolj uravnovežiti mere uspešnosti poslovanja (Sveiby, 1998a, str. 21). Kljub temu lahko ugotovimo nekatere podobnosti s kasneje uveljavljenimi modeli za merjenje in poročanje o intelektualnem kapitalu, zato ta model tudi na kratko predstavljam.

Uravnoveženi sistem kazalnikov menedžmentu podjetja pomaga pretvoriti poslanstvo in strategijo podjetja v cilje in sistem kazalnikov, ki kažejo, kako podjetje te cilje dosega (Kaplan in Norton, 2000, str. 21). Kazalniki zajemajo naslednje vidike poslovanja podjetja:

- *finančni vidik*: ta vidik kaže cilje podjetja, da bi to zadostilo željam lastnikov. Kazalci znotraj tega dela tako merijo finančno uspešnost podjetja pri uresničevanju njegove strategije;
- *vidik poslovanja s strankami*: ta vidik kaže cilje podjetja na področju ustvarjanja uporabne vrednosti za kupca in kazalnike, ki odražajo uspešnost podjetja na tem področju;
- *vidik notranjih poslovnih procesov*: cilj podjetja na tem področju je težnja po stalnem izboljševanju notranjih poslovnih procesov, vse z vidika zagotavljanja možnosti za doseg ciljev na področju strank in lastnikov. Kaplan in Norton (2000, str. 105) kazalnike uspešnosti tega vidika delita na tri skupine, in sicer:
 - o kazalniki inovacij;
 - o kazalniki operativnih procesov;
 - o kazalniki poprodajnih storitev.
- *vidik učenja in rasti*: ta vidik opredeljuje cilje in kazalnike, ki so gibala učenja in rasti. Ti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ciljev, ki so bili opredeljeni v preostalih treh vidikih. Kaplan in Norton (2000, str. 136) opredeljujejo tri skupine kazalnikov vidika učenja in rasti:
 - o sposobnosti zaposlenih;
 - o zmogljivosti informacijskih sistemov;
 - o motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Slika 10: Uravnoteženi sistem kazalnikov in nekateri kazalniki znotraj njega



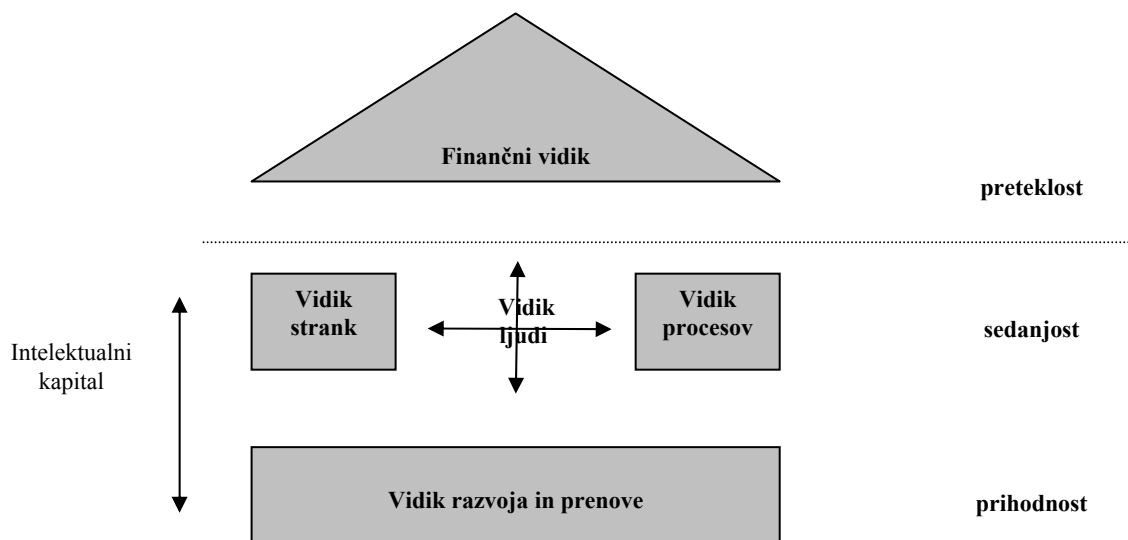
Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 21 in 71-145.

Model ni namenjen vsakodnevnomu operativnemu spremljanju uspešnosti podjetja, ampak predstavlja strateško orodje menedžmentu pri pretvorbi vizije podjetja v sistem, ki meri dejavnike, ki po mnenju vodstva krepijo obranljivo konkurenčno prednost podjetja.

5.1.6. Prikaz intelektualnega kapitala po modelu Skandia Navigator

Model Skandia Navigator se je razvil znotraj Skandie, kjer je Leif Edvinsson s sodelavci ugotovil, da se neoprijemljiva sredstva v podjetju lahko definira, meri in o njih razpravlja z namenom, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja. Tako se je razvil okvir poročanja, kot ga prikazuje spodnja slika.

Slika 11: Model poročanja Skandia Navigator



Vir: Edvinsson in Malone, 1997, str. 68.

Podobno kot sistem uravnoteženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu (predstavljen v točki 5.1.5.) Skandiin Navigator poleg finančnega vidika poslovanja spremlja tudi kazalce na drugih, strateško pomembnih področjih podjetja in tako nudi popolnejšo sliko njegovega delovanja. Navigator je sestavljen kot »hiša«, ki jo tvorijo različni deli, na katere naj podjetje usmerja svojo pozornost, da bi s svojim intelektualnim kapitalom ustvarilo večjo vrednost.

Finančni vidik z znanimi kazalci iz računovodskih izkazov zagotavlja natančno sliko o tem, kakšno je bilo stanje podjetja v nekem trenutku v preteklosti in kot krovni vidik nakazuje, da se mora vsaka aktivnost v podjetju na koncu izkazati tudi v finančni uspešnosti. Model pri finančnem vidiku pušča odprta vrata tudi za druge kazalce izven utečenih okvirjev, ki lahko izražajo uspešnost posebnih postopkov znotraj podjetja, njihovo hitrost ali kvaliteto (Edvinsson in Malone, 1997, str. 68).

Nižje pod finančnim vidikom so predstavljeni *vidik strank*, *vidik zaposlenih*, *vidik procesov* v podjetju in na dnu kot temelj *vidik obnove in razvoja*, ki skupaj kažejo na stanje intelektualnega kapitala v podjetju.

i) vidik strank

Namen tega vidika v Skandiinem Navigatorju je izbrati taka merila, ki dobro osvetljujejo novo realnost učinkovitih in inteligentnih odnosov s sedanjimi in potencialnimi novimi strankami s stališča tipa strank, trajanja odnosa, njihove vloge, podpore zanje in uspeha pri

njih. Za razliko od finančnega vidika so indikatorji znotraj tega vidika namesto v denarnih vrednostih največkrat izraženi v odstotkih, navadnih številkah in deležih. Nižje, kot je postavljen nek vidik opazovanja v navigatorju, bolj so njegovi indikatorji oddaljeni od finančnih mer in bolj izražajo nek tok.

ii) vidik procesov

Vidik procesov po modelu Skandie označuje notranjo učinkovitost organizacije, zajema pa tudi odnose z dobavitelji in drugimi partnerji ter jih ločuje od odnosov s strankami. Indikatorji pri tem ne merijo zgolj višine investicij v te procese, ampak o njihovi uspešnosti sodijo predvsem s stališča prispevka k večji dodani vrednosti podjetja.

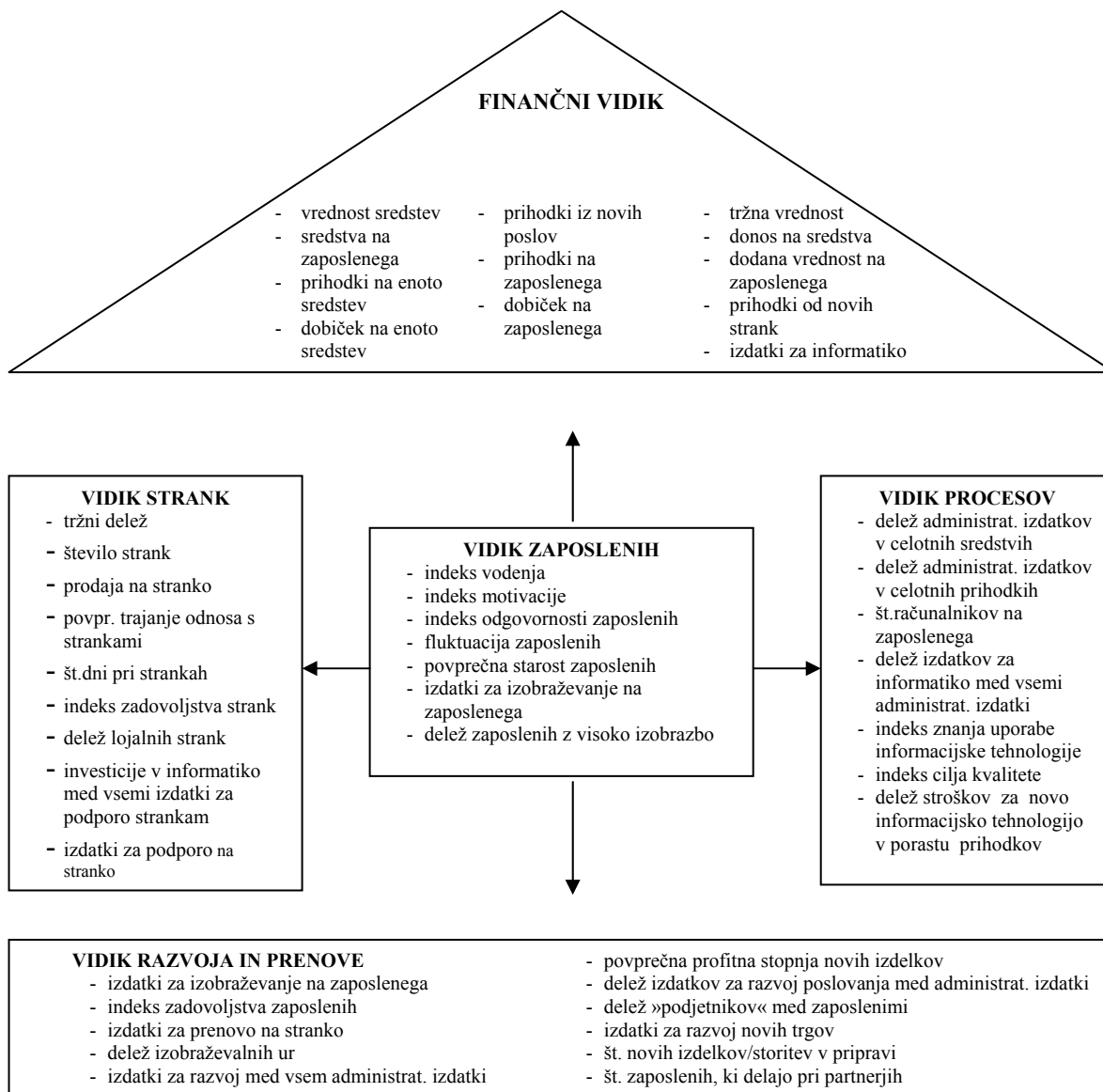
iii) vidik razvoja in prenove

Kazalci obnove in razvoja nakazujejo sposobnosti podjetja, da osvaja nove tržne priložnosti in odgovarja na izzive prihodnosti. Ta vidik skuša osvetliti trenutne dejavnosti v podjetju, ki mu to kakorkoli omogočajo. Uspeh v prihodnosti običajno zavisi od sposobnosti posameznikov, da se odzivajo na spremembe in prenavljajo obstoječe stanje na področju strank, privlačnosti trga, izdelkov in storitev, strateških partnerjev, infrastrukture in zaposlenih. Indikatorji vidika razvoja in prenove tako odražajo inovacijski intelektualni kapital podjetja za razvijanje novih dimenzij na vsakem od teh področij.

iv) vidik zaposlenih

Merjenje in poročanje o motivaciji in sposobnostih zaposlenih je najtežji del modela intelektualnega kapitala. Ta vidik aktivno omogoča vse ostale kategorije, saj brez uspešnega in vrednega človeškega kapitala podjetje ne bo delovalo. Kljub težavnosti merjenja znanja, sposobnosti in odnosov do podjetja po Skandiinem Navigatorju obstaja vrsta indikatorjev, ki poskušajo oceniti njihovo stanje.

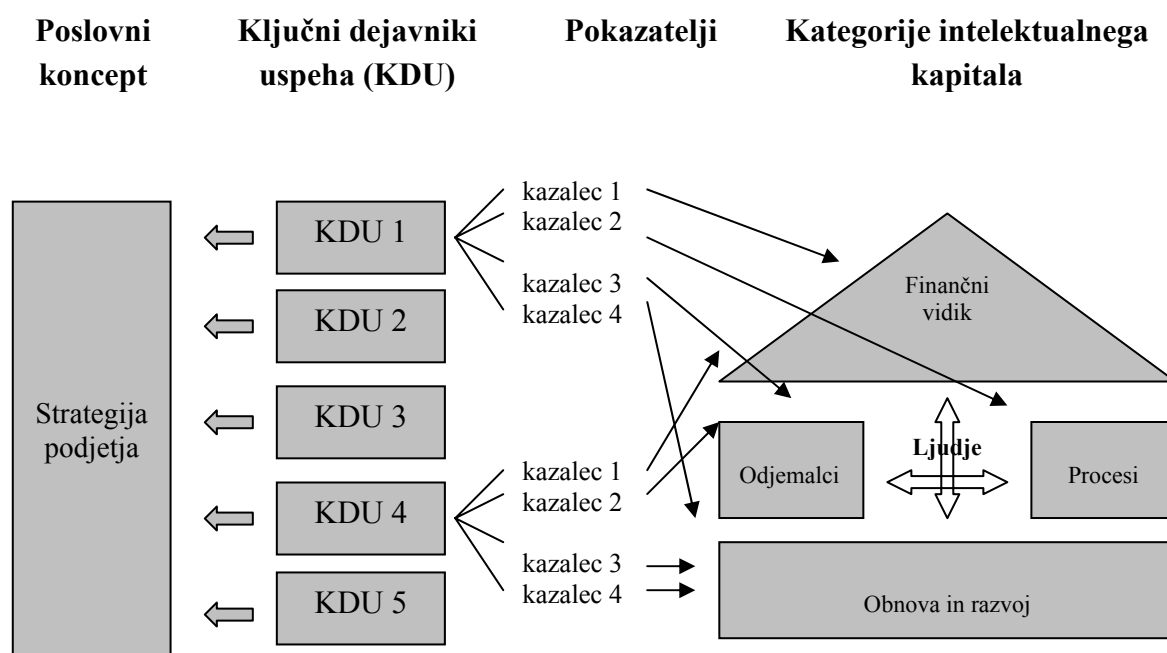
Slika 12: Nekateri praktični kazalniki intelektualnega kapitala podjetja po metodi Skandia Navigator



Vir: Edvinsson in Malone, 1997, str. 151-154.

Skandia Navigator ponuja nek osnovni okvir za določitev sistema intelektualnega kapitala. Ta se začne vzpostavljati z opredelitvijo poslovnega koncepta podjetja, ki je lahko njegovo poslanstvo ali dolgoročna strategija (Roos et al., 2000, str. 45). Po opredelitvi poslanstva so določeni ključni dejavniki uspeha, ki omogočajo uresničitev tega poslanstva, ter končno posamezni kazalniki razvoja ključnih dejavnikov. Ti kazalniki, razvrščeni po različnih vidikih Skandiinega Navigatorja, prikažejo sliko, kateri vidik je v podjetju najpomembnejši za izvrševanje njegovega poslanstva, in omogočajo spremljanje rezultatov.

Slika 13: Procesni model razvijanja sistema intelektualnega kapitala



Vir: Roos et al., 2000, str. 45.

Potencialna slabost predstavljenega navigatorja je lahko ta, da je vidik odnosov podjetja omejen zgolj na odjemalce storitev, saj je bil okvir postavljen za namen zavarovalnice. Njegova prednost pa je v tem, da upravljavcem podjetij ponuja razumljiv okvir, skozi katerega lahko tisto, za kar trdijo, da je za podjetje pomembno, pretvorijo v prakso. V Skandii je bilo za merjenje intelektualnega kapitala po različnih vidikih skupaj določenih 91 kazalnikov, kar nujno zahteva zelo izpopolnjen informacijski sistem za pridobivanje in spremljanje vseh informacij. Tudi Edvinsson (1997, str. 371) se strinja, da je zaradi preglednosti za vsak vidik bolje opredeliti le nekaj najpomembnejših indikatorjev.

5.1.7. Monitor neoprijemljivih sredstev (angl. Intangible Assets Monitor)

Metodo za merjenje in poročanje o intelektualnem kapitalu, imenovano Monitor neoprijemljivih sredstev, je razvil Karl-Erik Sveiby. Gre za metodo iz skupine zbirk kazalnikov, ki je posebej primerna za storitvena podjetja z velikim deležem neoprijemljivih intelektualnih sredstev, pri čemer so sami indikatorji izbrani glede na poudarke iz strategije podjetja.

Indikatorji v tem modelu spremljajo stanje in tudi tok kategorij intelektualnega kapitala ter so razdeljeni v tri skupine (Sveiby, 1996-2003, str. 2):

- *kazalniki rasti in obnove*: kazalniki v tej skupini kažejo na možnost rasti in inovacijsko sposobnost neoprijemljivih sredstev v podjetju;

- *kazalniki učinkovitosti*: indikatorji v tej skupini nakazujejo učinkovitost upravljanja z neoprijemljivimi sredstvi z namenom dodajanja vrednosti;
- *kazalniki stabilnosti*: ti kažejo na to, kako podjetje upravlja s tveganjem izgube neoprijemljivih sredstev.

Tabela 12: Monitor neoprijemljivih sredstev z nekaterimi kazalci

| | | Finančni kapital | Intelektualni kapital | | |
|------------------------------|------------------------|------------------------|--|---|---|
| Načini ustvarjanja vrednosti | Indikatorji | OPRIJEM-LJIVA SREDSTVA | ZUNANJA STRUKTURA | NOTRANJA STRUKTURA | ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH |
| | rasti | | <ul style="list-style-type: none"> - organska rast - rast prihodkov | <ul style="list-style-type: none"> - investicije v informacijsko tehnologijo kot delež v dodani vrednosti podjetja - investicije v notranjo strukturo kot delež v dodani vrednosti podjetja | <ul style="list-style-type: none"> - število let, ki jih ima zaposleni za sabo v stroki - nivo izobrazbe - hitrost pridobivanja višjih nivojev izobrazbe |
| | obnove/inovacij | | <ul style="list-style-type: none"> - stranke, ki povečujejo ugled podjetja - odstotek prodaje novim kupcem | <ul style="list-style-type: none"> - delež novih izdelkov ali storitev - število uvedenih novih procesov - stranke, ki povečujejo notranjo strukturo | <ul style="list-style-type: none"> - stroški izobraževanja na zaposlenega - stranke, ki povečujejo sposobnosti zaposlenih |
| | učinkovitosti | | <ul style="list-style-type: none"> - dobičkonosnost na kupca - prodaja na kupca - indeks prodaje na kupca - indeks dobička ali izgube | <ul style="list-style-type: none"> - delež notranjega, podpornega osebja - indeks prodaje na podpornega zaposlenega | <ul style="list-style-type: none"> - delež strokovnjakov med vsemi zaposlenimi - dodana vrednost na zaposlenega - dodana vrednost na strokovnjaka - dobiček na zaposlenega - dobiček na strokovnjaka |
| | stabilnosti | | <ul style="list-style-type: none"> - indeks zadovoljstva strank - odstotek petih največjih strank v celotni prodaji - starostna struktura strank - delež lojalnih strank | <ul style="list-style-type: none"> - leta obstoja podjetja - fluktuacija podpornega osebja - delež starejših zaposlenih - delež zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj (t.i. Rookie ratio) - indeks odnosa zaposlenih do podjetja | <ul style="list-style-type: none"> - fluktuacija strokovnjakov - relativna višina plač - delež starejših zaposlenih |

Vir: Sveiby, 1996-2003, str. 2; Edvinsson in Malone, 1997, str. 159-160.

Indikatorji po tem modelu prikazujejo intelektualni kapital po treh različnih skupinah, to je po zunanji strukturi, notranji strukturi in sposobnostih zaposlenih, kakor neoprijemljiva

sredstva deli avtor modela. Glavne sestavine vseh podkategorij so prikazane v točki 3.2., nekatere splošne kazalnike zanje pa prikazuje tabela št.12.

Cilj modela je pokazati sposobnost neoprijemljivih sredstev, da se razvijajo in obnavljajo, osvetliti njihovo učinkovitost pri ustvarjanju dodane vrednosti ter oceniti tveganje, da jih podjetje izgubi (Sveiby, 1998b, str. 21). Podobno kot pri Skandiinem Navigatorju morajo biti tudi tu indikatorji izbrani skladno s strategijo podjetja, saj se s tem spreminjajo poudarki različnim podkategorijam intelektualnega kapitala in načinom, kako te ustvarjajo vrednost.

Uporabna vrednost Monitorja neoprijemljivih sredstev je predvsem v tem, da lahko predstavlja dobro izhodišče za izgradnjo informacijskega sistema za menedžment o ustvarjanju vrednosti v podjetju. Indikatorji rasti in obnove po posameznih komponentah pri tem nadomeščajo vidik razvoja in prenove, ki je v shemi Skandiinega Navigatorja posebej izpostavljen.

5.1.8. Indeks intelektualnega kapitala (angl. IC-Index)

Slabost metod zbirk kazalnikov, da ne ustvarjajo enotnega merila, ki bi ga bilo mogoče primerjati s finančnim rezultatom podjetja, sta s t.i. drugo generacijo rabe intelektualnega kapitala skušala odpraviti Johan in Goran Roos (Roos et al., 2000, str. 58). Razvila sta enotni indeks intelektualnega kapitala, ki služi za ugotavljanje povezave gibanja intelektualnega kapitala z gibanjem tržne cene enote premoženja. Ustvarjanje vrednosti namreč mora biti zadnji preizkus sleherne strategije podjetja in torej tudi strategije razvoja intelektualnega kapitala.

Harding – Jessupova (2002, str, 8) poudarja, da je potrebno pred ugotovitvijo indeksa kot merila lastnega intelektualnega kapitala razumeti predvsem način pretakanja znanja skozi podjetje ter razviti strategijo za njegovo uporabo in razvoj. Indeks nato služi vodstvu podjetja, da lahko izmeri, kako je bilo pri izpeljavi te strategije uspešno. Druga generacija prakse intelektualnega kapitala torej menedžerjem omogoča, da holistično ovrednotijo položaj intelektualnega kapitala v podjetju, medtem ko je prva generacija zagotavljala le informacije o njegovih delih.

Skupni indeks je izoblikovan iz indeksov vsake posamezne intelektualne kategorije, pri čemer vanje po dodeljenih utežeh prispevajo različni indikatorji za to področje. Kljub temu, da se nekaj podatkov morda izgubi, je potrebno za vsako kategorijo intelektualnega kapitala izbrati le peščico pokazateljev, saj jih je v nasprotnem primeru težko spremljati. Podjetje se lahko odloči za prednostni vrstni red in izbere tiste kazalnike, ki v resnici poganjajo poslovanje. Ko je seznam pokazateljev skrčen, je vsakega potrebno izraziti s

številčnim faktorjem, te po posamezni kategoriji intelektualnega kapitala združiti v indeks ter končno vse v skupni indeks.

Pomembno pri uporabi indeksa intelektualnega kapitala je tudi stalno bdenje nad njegovimi sestavnimi deli ali utežmi, ki določajo moč posamezne kategorije (Harding-Jessup, 2002, str. 8). Kot pomoč pri tem lahko služi tudi rangiranje ključnih dejavnikov uspeha (glej sliko št.13). Če indeks ne korelira z doseženim finančnim rezultatom, potem imajo kazalniki v indeksu napačne uteži ali pa so celo nepravilno izbrani.

Prednost te metode je v tem, da združuje različne indikatorje v eno primerljivo merilo, ki ga lahko uporabimo za preizkus povezanosti med gibanjem vrednosti neoprijemljivih sredstev v podjetju in tržno vrednostjo enote premoženja. Njena glavna slabost pa je predvsem v načinu dodeljevanja uteži posameznim indikatorjem ter njihovo združevanje, saj so ti običajno v kvantitativni in tudi kvalitativni obliki. Upoštevanje zgolj enotnega indeksa podjetju da le splošno sliko stanja njegovega intelektualnega kapitala in zastira pogled na posamezne kategorije.

5.1.9. Količnik intelektualne dodane vrednosti (angl. Value Added Intellectual Coefficient – VAIC™)

Koncept količnika intelektualne dodane vrednosti temelji na tem, da podjetje v ospredje svojih meritev uspešnosti poslovanja postavlja ustvarjanje nove vrednosti in ne zgolj obvladovanje stroškov (Ravnič, 2004, str. 75). V tej smeri je potrebno ugotavljati, kje v podjetju vrednost nastaja in koliko so k temu prispevala oprijemljiva in neoprijemljiva sredstva.

Količnik VAIC™ je metoda, ki omogoča spremljanje procesa ustvarjanja nove vrednosti s fizičnim in intelektualnim kapitalom podjetja (Pulić, 2000, str. 3), pa tudi ugotavljanje, kateri od njiju je pri tem uspešnejši. Intelektualni kapital je pri tej metodi po shemi Skandie razdeljen na človeško in strukturno komponento, osnovni parametri za izračun pa so pridobljeni na naslednji način:

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| dodana vrednost v podjetju (VA) | = | prihodki – materialni in drugi stroški brez stroškov dela |
| človeški kapital podjetja (HC) | = | stroški dela |
| strukturni kapital podjetja (SC) | = | dodana vrednost – stroški dela |
| finančni kapital podjetja (CE) | = | kapital in rezerve + dobiček po davkih |

$$VAIC^{\text{TM}} = VA / HC + VA / SC + VA / CE$$

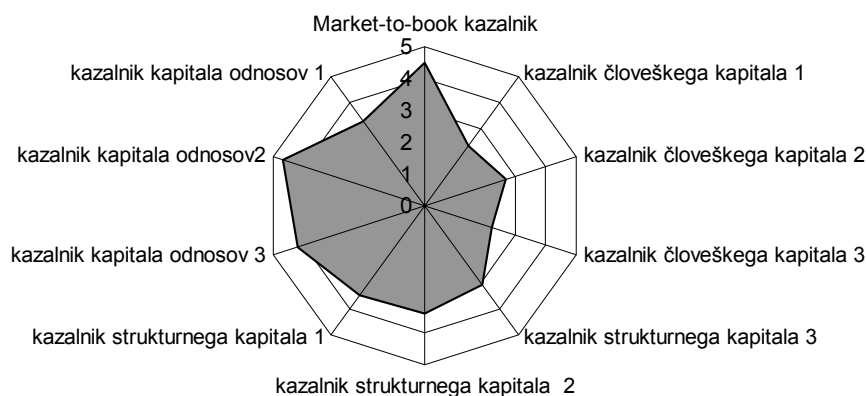
Količnik VAIC™ tako odraža splošno učinkovitost oziroma intelektualno sposobnost podjetja pri ustvarjanju dodane vrednosti (Pulić, 2000, str. 3), njegove posamezne komponente pa odražajo učinkovitost človeškega, strukturnega in finančnega kapitala. Večji kot je količnik, bolje menedžment izrablja vrednostni potencial v podjetju.

Glavne prednosti metode VAIC™ so predvsem njena preprostost, saj so vsi podatki za izračun dobljeni iz računovodskih poročil podjetja, ter dejstvo, da se jo da uporabiti na ravni posameznega oddelka kot tudi celotnega podjetja ali celo gospodarstva. Jasno je tudi razvidno, kako učinkovito k skupni ustvarjeni vrednosti prispeva posamezna vrsta kapitala. Prav prednost zaradi uporabe računovodskih podatkov pa je zaradi različnih načinov njihovih izračunov lahko tudi slabost te metode. Z vidika intelektualnega kapitala je njena pomanjkljivost predvsem v tem, da zgolj ugotavlja njegovo stanje oziroma učinkovitost, ne podaja pa informacij, kako ga povečati ali z njim bolje upravljati.

5.1.10. Navigator stanja intelektualnega kapitala

Ena izmed možnih oblik prikazovanja razvitosti intelektualnega kapitala podjetja je tudi navigator stanja intelektualnega kapitala (angl. Intellectual Capital Navigator) (Stewart, 1999, str. 246), ki uporablja eno splošno merilo intelektualnega kapitala (»market-to-book« kazalnik, Tobinov »Q« ali kazalnik CIV) ter druge indikatorje po posameznih kategorijah. Gre za t.i. »radar« diagram, kjer se po posameznih oseh, ki izhajajo iz središča kroga, prikazuje relativna razvitost posamezne kategorije. Merila na oseh so lahko izražena v odstotkih, količnikih ali drugih pokazateljih, le da se skozi čas ne spreminjajo. Pri nekaterih kategorijah je v sredini kroga potrebno začeti z vrednostjo nič, pri drugih, kjer je manj boljše kot več, pa je vrednost nič na obodu kroga. Merilne lestvice na oseh morajo biti določene tako, da je na obodu ali v sredini kroga ciljna vrednost posameznega indikatorja v podjetju.

Slika 14: Navigator stanja intelektualnega kapitala



Vir: Stewart, 1999, str. 246.

Prednost take oblike predstavitve je njen enostaven vpogled v razvitost posameznih kategorij intelektualnega kapitala v podjetju ter enega kazalca iz skupine metod tržne kapitalizacije. Menedžmentu ponuja oporo pri pridobitvi grobe ocene o tem, na katerih področjih neoprijemljivih sredstev so potrebne izboljšave. Enako kot pri indeksu intelektualnega kapitala pa je predhodno treba ugotoviti, kateri kazalniki najbolj odražajo spremembe ustvarjene vrednosti v podjetju, saj se v nasprotnem primeru vodstvo lahko osredotoča na napačne stvari.

5.1.10. Primerjava metod BSC, IAM in Skandia Navigator

Bistvenega pomena pri kakršnemkoli modelu poročanja o intelektualnem kapitalu je to, da ta ne ustvarja le dodatka k računovodskim izkazom, ki bi služil za dodatno kontrolo v podjetju, ampak tvori sredstvo za dialog navznoter in tudi navzven. Analiza najbolj znanih metod poročanja po načinu zbirk kazalnikov, BSC, IAM in Skandiinega Navigatorja, ki tako povezanost omogočajo, pokaže nekaj njihovih skupnih predpostavk (Sveiby, 1998a, str. 21):

- finančnim kazalcem morajo v podjetju stati ob strani tudi nefinančne mere za njegova neoprijemljiva sredstva;
- neoprijemljiva sredstva se v podjetju delijo na več delov;
- nefinančni kazalniki bi morali biti uporabljeni tudi na strateškem in ne samo na operativnem nivoju podjetja ter služiti za učenje in upravljanje in ne zgolj za kontrolo;
- poleg treh neoprijemljivih kategorij kapitala obstaja še četrta, to so oprijemljiva sredstva v primeru modela IAM oziroma finančni vidik podjetja v primeru modelov BSC in Skandia Navigator.

Omenjeni modeli zbirk kazalnikov pa vendarle niso povsem enaki med sabo. Sveiby (2001b, str. 1-2) za modela BSC in IAM tako navaja, da:

- slednji za razliko od prvega izhaja iz predpostavke, da so ljudje glavno vodilo, iz katerega izhaja dobiček podjetja in da ti ustvarjajo tako oprijemljive kot neoprijemljive strukture znanja, ki jih model jemlje kot sredstva, ker vplivajo na prihodke;
- model IAM predvideva tri kategorije neoprijemljivih sredstev, pri čemer je cilj modela z indikatorji prikazati njihovo rast, obnovo, učinkovitost pri ustvarjanju dodane vrednosti in njihovo stabilnost v podjetju. Model BSC za razliko od tega doseže svoj namen že z oceno uspešnosti po treh dodatnih perspektivah poslovanja poleg finančne, čeprav bi jih v principu lahko bilo dodanih še več;
- model IAM v svoji zunanji strukturi upošteva stranke podjetja in druge zunanje deležnike, model BSC pa se omejuje le na stranke;

- model BSC se ne ukvarja z vprašanjem, kaj je osnovni vidik podjetja, ki ga usmerja. Sveiby izhaja iz tega, da je to perspektiva znanja, Kaplan in Norton pa kot gonilo podjetja razumeta njegovo strategijo.

Modela Skandiinega Navigatorja je v svojem bistvu podobno kot model IAM usmerjen v ljudi in njihovo znanje jemlje kot glavno gonilo uspešnosti podjetja. Po drugi strani pa se s tem, da je naravnano bolj statično in se osredotoča na vidike vrednosti posameznih komponent intelektualnega kapitala v nekem trenutku, nagiba k modelu BSC. Podobnost s slednjim je tudi tem, da v kapitalu odnosov upoštevata le vidik strank in ne tudi drugih deležnikov, kot so dobavitelji ali razvojni partnerji.

5.1.11. Prednosti in slabosti vseh predstavljenih metod poročanja

Prednost metod, temelječih na donosnosti sredstev (metode ROA) in metod, ki izhajajo iz tržne kapitalizacije (metode MCM) je v tem, da ponujajo denarno oceno vrednosti intelektualnega kapitala, kar je posebej zaželeno v primerih združitve ali prevzemov podjetij in tudi pri splošnem vrednotenju enote premoženja na kapitalskem trgu. Prav tako te metode po tej plati omogočajo primerjave med podjetji v panogi in, kar je z vidika pozornosti vodstev posebej pomembno, omogočajo enostaven prikaz finančne vrednosti neoprijemljivih sredstev. Ker so metode iz omenjenih dveh skupin osnovane na računovodskih podatkih, so njihove ugotovitve v računovodski stroki tudi bolj sprejete.

Slabost teh metod je predvsem v tem, da je predstavljena vrednost intelektualnega kapitala zaradi pretvorbe v denarne enote nekoliko bolj površinska. Predvsem za metode ROA tudi velja, da so zelo občutljive na gibanje obrestnih mer ali splošnega nihanja cen na borzah, na kar podjetje nima vpliva. Abeysekera (2003, str. 423) kot slabost ROA metod navaja tudi, da v enačbo ne jemljejo dejanskih donosnosti sredstev podjetja ampak njihova povprečja, kar po njegovem mnenju precej posploši rezultat.

Ob vrednostnem prikazu intelektualnega kapitala samo na agregatnem nivoju podjetja sta obe vrsti metod manj uporabni za menedžment na nižjih nivojih podjetja, problematični pa sta tudi za neprofitne organizacije in javne ustanove, saj te običajno ne merijo donosnosti svojih sredstev, niti ne ugotavljajo svoje tržne vrednosti.

Prednost metod, ki intelektualni kapital prikazujejo neposredno (metode DIC) ali preko zbirk kazalnikov (metode SC) je v tem, da podajajo bolj poglobljeno sliko neoprijemljivih sredstev podjetja od zgolj finančne opredelitve ter da so lažje aplicirane na posamezne oddelke ali enote podjetja. Glede na to, da podjetja različnim kategorijam intelektualnega kapitala posvečajo različno pozornost, je poročanje o vsaki kategoriji posebej z vidika upravljanja bolj uporabno. Ker te metode intelektualnega kapitala ne prikazujejo nujno v

denarnih enotah, so bolj uporabne v javnem sektorju in tudi za opise okoljskega ali socialnega vidika podjetja.

Glavna slabost metod iz prejšnjega odstavka je v tem, da so kazalniki kategorij intelektualnega kapitala prilagojeni vsakemu podjetju posebej in zato težje primerljivi med podjetji. Metode so tudi manj pregledne in zato manj razumljive za menedžment podjetja, ki je vajen čistih finančnih ocen dogodkov. Tako podana slika intelektualnega kapitala je zato lahko zelo obsežna in težka za analizo in za komunikacijo. Abeysekera (2003, str. 423) za metode zbirk kazalnikov, ki se v glavnem opirajo na nefinančne kazalce, kot slabost ugotavlja njihovo premalo izraženo povezavo s kazalci ali kazalcem na nivoju celotnega podjetja. Izjema je po njegovem mnenju metoda indeksa intelektualnega kapitala, katerega velikost po definiciji izhaja iz velikosti indeksov posameznih kategorij.

Mouritsen et al. (2001, str. 362-365) v zvezi z modeli treh osnovnih komponent iz skupine metod, ki temeljijo na zbirkah kazalnikov, izpostavljajo naslednje slabosti:

- *preveč očitna je funkcionalna razdelitev celotnega intelektualnega kapitala;*
- *indikatorji so izraženi kot merilo, ko za razliko od finančnih kazalnikov niso standardizirani, saj intelektualni kapital še ni prestal vseh faz računovodskega prečiščevanja v smeri resničnosti in objektivnosti;*
- *preslabo so podane smernice menedžmentu za nadaljnje upravljanje.*

Premajhen poudarek poročanja o komplementarnosti komponent poudarjajo tudi Leliaert et al. (2003, str. 203) in podajajo svoje videnje strukture intelektualnega kapitala (glej točko 3.3.). Omenjene metode se osredotočajo le na spremljanje indikatorjev vsake izmed kategorij intelektualnega kapitala in s tem nakazujejo njihov avtonomni obstoj. Z vidika lastništva kategorij razlike med njimi v resnici obstajajo, vendar pa so z druge plati te kategorije ne samo odvisne ena od druge, ampak predstavljajo celo integralni del druga drugi. Odnose s strankami gradijo ljudje, ki jim informacijska tehnologija omogoča delo ter komunikacijo. Imenovane tri komponente tako dopolnjujejo mrežo intelektualnega kapitala, v kateri učinki višje dodane vrednosti izhajajo iz interakcije med njimi (Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 465).

Slabost predstavljenih metod treh komponent je tudi ta, da nobena od njih ne podaja ocene učinkov aktivnosti v zvezi s posamezno kategorijo in njihove skladnosti s strategijo podjetja ter s tem premalo pripomore k učinkovitemu upravljanju z neoprijemljivimi sredstvi v podjetju.

5.2. Poročanje o intelektualnem kapitalu v odnosu do računovodskih izkazov

Okoliščine v svetu nakazujejo, da se je na trgu kapitala v zadnjih dvajsetih letih uporabnost računovodskih izkazov podjetij precej zmanjšala, saj naj bi velik del vrednosti podjetja predstavljal intelektualni kapital, katerega sestavine pa iz bilance stanja kot enega od temeljnih finančnih izkazov po večini niso razvidne. Bolj ko obranljiva konkurenčna prednost v podjetju sloni na neoprijemljivih sredstvih, bolj subjektivne so zato ocene o skupni vrednosti podjetja. V želji po večjem beleženju intelektualnega kapitala v računovodstvu se Roslender in Fincham (2001, str. 392) zatekajo k razlagi, da slednjega ne moremo več omejevati zgolj na finančno računovodstvo in poročanje, saj so spremembe, inducirane z uravnoteženimi modeli kazalnikov več področij delovanja podjetja prinesle novo razmišljanje v sistem spremljanja poslovanja.

Širše prepoznavanje neoprijemljivih sredstev kot ključnih stebrov bilance stanja je relativno nov koncept, vendar se med strokovnjaki strateškega planiranja čedalje bolj uveljavlja kot potrebna novost (Smith in Parr, 1994 v Rylander et al., 2000, str. 4). Literatura menedžmenta tako že predlaga obravnavo zaposlenih kot investicije, da bi se čimprej ustvarila obravnava človeškega kapitala kot sredstva, ki skozi čas prinaša nek donos (OECD, 1996, str. 43).

Vzrok za tovrstne predloge so čedalje večja vlaganja podjetij v neoprijemljiva sredstva, na primer v razvoj novih izdelkov, utrjevanje odnosov s strankami ali izobraževanje zaposlenih, ki pomembno vplivajo na prihodke in zato predstavljajo neko vrednost. Bilanca stanja kot eno izmed osnovnih orodij za lastnike in ostale deležnike z zapostavljanjem neoprijemljivih sredstev tako posredno onemogoča racionalne odločitve v zvezi z intelektualnim kapitalom podjetja in postaja slaba opora za oceno uspešnosti strateških odločitev navznoter, pa tudi navzven.

Odbor za mednarodne računovodske standarde (angl. International Accounting Standards Committee – IASC) je za rešitev tega problema leta 1998 predlagal dopolnitev sistema računovodskega beleženja tako, da bi bolj upoštevali intelektualni kapital (Rylander et al., 2000, str. 4). Njegov predlog, imenovan E60, se je nanašal na bilančno vključitev neoprijemljivih sredstev, ustvarjenih znotraj ali zunaj podjetja. Odbor je neoprijemljiva sredstva definiral kot vsa tista sredstva, ki jih je možno identificirati in nimajo fizične oblike. Predlog E60 tako napotuje, naj se neoprijemljiva sredstva v bilanci stanja prepoznajo bodisi po stroških za njihovo stvaritev, bodisi po nabavni ceni, če obstaja verjetnost, da bo podjetje v zvezi s takimi sredstvi imelo bodočo ekonomsko korist. Za dodatno podkrepitev te verjetnosti bi morale podjetje pokazati tudi:

- na kakšne načine pričakuje povečane prihodke od določenega neoprijemljivega sredstva;

- natančneje opredeliti svojo sposobnost in namen pri uporabi prikazanih neoprijemljivih sredstev;
- prikazati razpoložljivost tehničnih, finančnih in drugih virov za pridobitev ustreznih ekonomskih koristi;
- jasno prikazati stroške v zvezi s pridobitvijo neoprijemljivih sredstev.

Lev in Zarowin (1998 v Rylander et al., 2000, str. 5) menita, da so postavljeni pogoji za umeščanje intelektualnega kapitala v bilanco stanja prestrogi in bi se skozi njihovo sito prebilo le malo neoprijemljivih sredstev. Avtorja predlagata kapitalizacijo vseh investicij v neoprijemljiva sredstva pod pogojem, da vodstvo podjetja od njih pričakuje bodoče koristi, katerih diskontirana vrednost je večja od stroškov investicije. Tovrstna uvrstitev bi po mnenju Leva in Zarowina omogočila izračunavanje donosnosti intelektualnega kapitala in nudila objektivnejšo bilanco stanja podjetja. Edvinsson in Malone (1997, str. 86-87) poleg tega navajata, da k delni asimilaciji nekaterih finančnih indikatorjev intelektualnega kapitala v finančne izkaze napotuje tudi pritisk za izostritev faktorjev, ki so v preteklosti oblikovali uspeh ali neuspeh podjetja. Na njih bi lahko gradili in se učili, prav tako pa je prisotna tudi želja po ugotavljanju dodatnih meril vrednosti in novih definicij uspeha.

Nekateri drugi avtorji izražajo dvom v pravilnost vnosa predvsem notranje ustvarjenih neoprijemljivih sredstev v bilanco stanja. Pomisleki gredo predvsem na račun predlaganega osebne ocenjevanja menedžmenta v zvezi z bodočimi donosi. Shaikh (2004, str. 441) tako povzema nekatere kritike in pravi, da bilanca stanja ni izkaz za špekulacije, kjer se pojavljajo subjektivne ocene stanja določenih kategorij.

Poglavitni argumenti proti vnosu kategorij intelektualnega kapitala v bilanco stanja so povezani z nekaterimi njegovimi lastnostmi, ki se bistveno razlikujejo od oprijemljivih sredstev (Rylander et al., 2000, str. 6):

- neoprijemljiva sredstva se fizično ne obrabljajo, ampak v veliko primerih, na primer zaupanje strank, odnosi z dobavitelji ali tiho znanje zaposlenih, s časom še pridobivajo na vrednosti, kar je v nasprotju z načelom amortiziranja;
- njihova vrednost se spreminja glede na okoliščine, v katere so umeščene, v odvisnosti od njihove medsebojne povezave in soodvisnosti z oprijemljivimi sredstvi;
- ker so spremenljive vrednosti tovrstnih sredstev tudi ni mogoče enostavno seštevati.

Van der Meer – Kooistra in Zijlstra (2001, str. 473) s tem v zvezi navajata tudi, da računovodski izkazi temeljijo na preteklih dogodkih, medtem ko poročanje o intelektualnem kapitalu v podjetju upošteva predvsem bodoči potencial. V računovodskih izkazih se kot mere pojavljajo zgolj finančni kazalci, ki omogočajo kalkulacije in določene končne izračune, kazalniki intelektualnega kapitala pa so tudi opisni.

Računovodski standardi so glede priznanja lastnega intelektualnega kapitala zelo konzervativni in tako lahko o njegovem obstoju v podjetju sklepamo le po izkazanih stroških za raziskave in razvoj, izobraževanje in po podobnih postavkah. Računovodska stroka predvsem izpostavlja težave pri merjenju vrednosti človeške komponente intelektualnega kapitala, saj je tovrstni kapital težko združljiv z načeli računovodstva, da morajo ob poslovanju z vsakim sredstvom obstajati finančne informacije, kot so stroški nakupa in prihodki od njegove uporabe ali prodaje. Slovenski računovodski standard št. 2 govori o neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in jih opredeljuje kot sredstva, ki jih ima kdo dolgoročno za proizvodnjo ali priskrbovanje proizvodov oziroma opravljanje storitev, dajanje v najem ali za pisarniške potrebe, fizično pa ne obstajajo.

Za pripoznavanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev imenovani standard določa, da se v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja lahko pripoznajo samo, če:

- b) je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi, povezani z njimi;
- c) je mogoče njihovo vrednost zanesljivo izmeriti.

Če kateremu od teh pogojev ni zadoščeno, se takšni stroški obravnavajo kot odhodki obračunskega obdobja, v katerem nastanejo. Prav tako se vse blagovne znamke, naslovi publikacij, sezname odjemalcev in vsebinsko podobne postavke ne pripoznavajo kot neopredmetena dolgoročna sredstva. Le majhen del ustvarjenih ali pridobljenih neopredmetenih dolgoročnih sredstev, na primer dane licence ob gornjih pogojih, je lahko vključen v bilanco stanja.

Vse navedeno zelo omejuje možnosti za uvrstitev neoprijemljivih sredstev v bilanco stanja. Zveza za raziskovanje upravljanja investicij (angl. Association for Investment Management Research – AIMR) je v komentarju na predlog E60 zapisala (Rylander et al., 2000, str. 7), da se ne strinja, da bi notranje razvita neoprijemljiva sredstva, posebno izdatki za razvoj, morala biti obravnavana kot sredstva. Njihova izkušnja je, da »*bi predlog, vsebovan pod imenom E60, omogočal menedžmentu fleksibilnost v kapitalizaciji praktično vsega, kadarkoli in kar bi si ta želel. To pomeni, da bi podjetja imela možnost priprojevati svoje zasluge na kratek rok z določanjem svojih ekonomskih zmožnosti, na dolgi rok pa z odplačevanjem in slabitvijo sredstev.*«

Vprašanje, ali neoprijemljiva sredstva širše vključiti v bilanco stanja, tako ostaja odprto. Na eni strani je to finančni izkaz, ki sloni na uveljavljeni računovodski praksi in standardih ter beleži vse transakcije v podjetju s tretjimi osebami. Vloga, ki jo bilanca stanja ima, je zelo pomembna za delovanje celotne ekonomije in njena verodostojnost ne sme biti vprašljiva, po drugi strani pa se v praksi, posebno v storitvenem sektorju, pojavlja čedalje več primerov, ko z njo lahko razložimo le manjši del tržne vrednosti podjetja.

Glede na zgoraj naštet lastnosti intelektualnega kapitala, ki ga bistveno razlikujejo od fizičnega kapitala, je vseeno treba reči, da tudi delno upoštevanje njegovih kategorij v bilanci stanja, kot to predlagata Lev in Zarowin, ne bi rešilo problema zadovoljivega poročanja o stanju in vrednosti sredstev podjetja. Ugled podjetja, njegovi odnosi z dobavitelji, korporativna kultura, znanje zaposlenih in podobno, so namreč v taki obliki, da jim je nemogoče pripisati stroške nastanka ali jih drugače smiselno ovrednotiti.

Razširitev okvira poročanja v bilanci stanja zato najverjetneje ni prava rešitev za poročanje o intelektualnem kapitalu podjetja. Nekoliko več možnosti za to se kaže v izražanju informacij o neoprijemljivih sredstvih v izkazu uspeha, saj je na primer dobiček obče znan kot finančna kategorija, katere vrednost je lahko na račun slabše preteklosti ali prihodnosti različno izračunana in zaradi tega pri analitikih izgublja na svoji teži. Ločen prikaz njegove pridobitve iz novih in starih proizvodov bi tako bil zelo dobrodošla rešitev pri krepitvi njegove informacijske vloge poleg zgolj prikaza preteklega poslovanja.

Mere intelektualnega kapitala bodo v izkaz uspeha v večji meri vključene potem, ko se bodo zunanji deležniki navadili nanje, se jih naučili brati in se izkaza ne bo dalo več objaviti brez njih. Pri tem veliko vlogo igrajo tudi nadzorne institucije s področja računovodstva in revizije, ki določajo standarde poročanja in bodo v razmerah vse večje vloge intelektualnega kapitala tega morale napraviti bolj vidnega.

5.3. Poročanje o intelektualnem kapitalu glede na ciljno javnost poročila

Glede na javnost, ki ji je poročanje primarno namenjeno, lahko poročila o intelektualnem kapitalu v podjetju delimo na interna, namenjena notranjim deležnikom, in eksterna, namenjena zunanji zainteresirani javnosti. Namen internega poročanja je predvsem nuditi oporo vodstvu podjetja pri izvajanju strategije upravljanja z znanjem in podjetja nasploh, zunanje poročanje pa je namenjeno boljši informiranosti zunanjih deležnikov, da si lahko pridobijo vpogled v potencial podjetja in natančneje ocenijo profil tveganja pri naložbah vanj.

5.3.1. Interno poročanje o intelektualnem kapitalu

Poročanje o intelektualnem kapitalu za interne namene običajno zajema podrobnejše razlage organizacijskih procesov in ni zavezano nobenim posebnim smernicam glede modela poročanja. Tega si podjetje lahko razvije samo na osnovi enega od širših okvirov strukture intelektualnega kapitala ter ga za posamezne hierarhične nivoje v podjetju še priredi.

Okvir poročanja in izbira indikatorjev izpostavljata poslanstvo podjetja in njegovo povezanost z vrednostjo posameznih komponent intelektualnega kapitala. Ta postane pomemben le, če spada v kontekst, ki označuje dolgoročno vizijo podjetja.

Brookingova (Edvinsson in Malone, 1997, str. 165-167) analizira upravljanje in poročanje predvsem z vidika njegove uporabnosti za menedžerje podjetja in trdi, da jim to lahko pomaga izvrševati njihove naloge na naslednje načine:

- z vidika neoprijemljivih sredstev ocenjujejo sposobnost podjetja, da uresniči svoje cilje. Iz poročila je lahko razvidno pomanjkanje katerega od bistvenih virov za izvedbo strategije, kar sproži ustrezno korekcijo;
- omogoča jim boljše razumevanje konkurenčnih prednosti, ki jih prinaša razvoj znanja, tudi v primerjavi z golim večanjem števila patentov kot defenzivne tehnike;
- ob morebitnem prestrukturiranju podjetja jim zagotavlja informacije o tem, kaj je v podjetju smiselno ohraniti;
- zagotavlja jim informacije o učinkih izobraževanj zaposlenih;
- pomaga jim pri identifikaciji ključnih virov podjetja v obliki človeškega in strukturnega kapitala;
- podaja jim oceno vrednosti podjetja, ki ga vodijo.

Iz njenih ugotovitev sledi, da interno poročanje o intelektualnem kapitalu podjetju omogoča, da postane bolj oprezno, konkurenčno ter posledično lažje obranljivo in uspešno.

5.3.2. Eksterno poročanje o intelektualnem kapitalu

Eksterno poročilo o intelektualnem kapitalu zunanjim deležnikom, predvsem finančnim analitikom, omogoča dostop do informacij o stanju in aktivnostih podjetja na področju upravljanja z znanjem in s tem skuša pokazati na vlogo, ki jo neoprijemljiva sredstva kot nekakšni možgani v podjetju imajo pri trenutnem, še bolj pa bodočem ustvarjanju vrednosti v podjetju. Tradicionalne metode vrednotenja po klasični bilanci stanja za neko podjetje podajajo predvsem sliko preteklosti in za zunanje analitike običajno niso dovolj, da bi ugotavljali stopnjo vitalnosti nekega sistema.

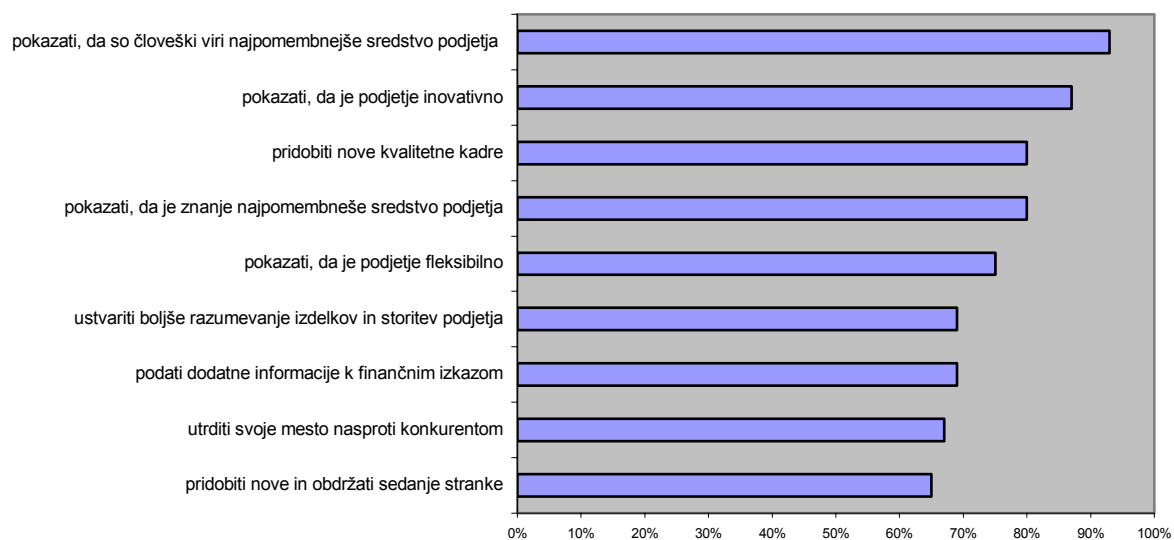
V splošnem poročilo o intelektualnem kapitalu strankam in potencialnim strankam omogoča, da si ustvarijo vtis o tem, kako je in kako bo zanje poskrbljeno v bodoče, partnerjem in potencialnim partnerjem nudi osnovo, da zaznajo odnos, ki ga podjetje goji in želi gojiti z njimi, investitorjem pa pomaga do kvalitetnejših informacij o tem, v kolikšni meri bo podjetje sposobno vzdrževati svojo obranljivo konkurenčno prednost v prihodnosti. V primeru nudenja javnih storitev daje prebivalcem in državljanom informacije o tem, kaj je narejenega za zagotovitev čim boljših storitev zanje tudi v

bodoče, državi pa dovoli vpogled v to, kako podjetja upravljajo s svojimi neoprijemljivimi viri, kar politikom omogoča boljšo oceno kvalitete družbenega sistema, ki ga zastopajo.

Ciljna skupina, ki ji je poročilo primarno namenjeno, daje perspektivo in običajno določa glavna sporočila, ki jih podjetje v poročilu posebej izpostavi ter tudi obliko in medij, po katerem je poročilo posredovano.

Eksterno poročilo o intelektualnem kapitalu je lahko izdano kot priloga letnega poročila, kot posebna samostojna publikacija ali zgolj kot dokument na spletni strani podjetja (Mouritsen et al., 2003, str. 46). Poročilo, predstavljeno kot priloga, je namenjeno predvsem finančnemu trgu in je običajno nekoliko krajše, saj so mnogi kazalniki v zvezi z upravljanjem znanja že predstavljeni v drugih delih letnega poročila. Samostojno izdana verzija poročila o intelektualnem kapitalu je v glavnem namenjena širšemu krogu javnosti, zato so glavna sporočila bolj diverzificirana in možnost predstavitve nekoliko širša, čeprav naj poročilo ne bi preseglo 15 strani. Internetna verzija kot tretji možni način objave eksternega poročila je najcenejša za podjetje in omogoča, da si bralci sami naredijo izvlečke o področjih, ki jih najbolj zanimajo, ter je lahko tudi sproti ažurirana. Njena slaba lastnost je ta, da onemogoča dober pregled nad poročilom in je velikokrat brana manj od pričakovanj.

Slika 15: Cilji, ki jih podjetja zasledujejo pri eksternem poročanju o intelektualnem kapitalu



Vir: Mouritsen et al., 2003, str. 8.

Slika kaže, da je pglavitni namen večine podjetij v zvezi z zunanjim poročanjem o svojem intelektualnem kapitalu utrjevati prepričanje med potencialnimi in tudi sedanjimi zaposlenimi, da je znanje v podjetju dejavnik, ki mu je namenjena pomembna vloga. Na

drugem mestu po ciljni javnosti lahko razberemo sedanje in potencialne investitorje ter partnerje, šele v spodnji polovici pa so bolj izpostavljene stranke podjetja. Ugotovitev napotuje na to, da je tovrstno poročanje v prvi vrsti namenjeno profesionalni javnosti oziroma tistim, ki o panogi ali podjetju vedo nekaj več in so zato zanj bolj zainteresirani. V zvezi s strankami je vloga intelektualnega kapitala potisnjena v smer izboljševanja uporabnosti samih izdelkov ali storitev in iz ankete je razvidno, da se zdi menedžerjem to boljša garancija za lojalnost strank kot pa samo dokazovanje obstoja intelektualnega kapitala v podjetju.

Rylander et al. (2000, str. 14) ugotavljajo potrebne lastnosti učinkovitega poročanja za zunanjo javnost, posebej za trg kapitala. Njihove ugotovitve se nanašajo predvsem na opis postavk intelektualnega kapitala, pri katerem je po njihovem mnenju najpomembnejše izpolniti naslednje:

- potrebno je podati informacije o gonilnikih dolgoročne uspešnosti podjetja;
- poročanje mora težiti k standardizaciji kazalcev in njihovih izračunov, da bi bila možna vsaj delna primerjava med podjetji in da bi bile podane informacije bolj zanesljive;
- najpomembnejše pa je, da menedžment podjetja poročilo predstavi kot kredibilno, saj bo to le tako izpolnilo svoj namen.

Kredibilnost poročanja o intelektualnem kapitalu poudarjajo tudi drugi avtorji (Eccles in Mavrinac, 1995; Reich in Rylander, 1997 v Rylander et al., 2000, str. 13), ki utemeljujejo zaupanje kot glavni dejavnik, ki ga menedžment mora doseči, če želi investitorje prepričati v dolgoročno perspektivnost svojega podjetja. To je po njihovem mnenju mogoče doseči takrat, kadar ima podjetje jasno strategijo in je prepričljivo v načinu njenega izvajanja ter vodstvo podjetja odprto in odkritosrčno obvešča javnost v dobrih in slabih časih za podjetje.

5.3.3. Prednosti in slabosti omenjenih načinov poročanja

Poročanje o intelektualnem kapitalu navznoter in tudi navzven s sabo prinaša številne prednosti, povezano pa je tudi z nekaj ovirami in potencialnimi slabostmi za podjetja. Prednosti internega poročanja lahko strnemo v naslednje točke (Ordonez de Pablos, 2003, str. 77; Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 467):

- pomaga menedžerjem pri upravljanju podjetja;
- poda oceno o učinkovitosti uporabe intelektualnega kapitala v podjetju;
- poroča o morebitnih tekočih in bodočih prihodkih iz naslova intelektualnega kapitala;

- poda povezavo med prispevkom zaposlenih k večanju intelektualnega kapitala in posledično večjemu dobičku;
- usmerja intelektualni kapital v smeri vizije podjetja;
- pomembno dopolnjuje poročilo za morebitni nadzorni svet podjetja;
- prikazuje povezanost posameznih kategorij intelektualnega kapitala.

Izbrani indikatorji so običajno prilagojeni podjetju, pri čemer odsotnost splošnih kazalnikov, ki bi bili skupni več podjetjem, menedžmentu otežuje primerjavo med njimi po teh kategorijah.

Prednosti, ki jih podjetju prinaša eksterno poročanje o intelektualnem kapitalu, pa so naslednje (Ordonez de Pablos, 2003, str. 77; Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 468):

- povečuje transparentnost podjetja na trgu kapitala, kar običajno vodi do nižjih tehtanih stroškov kapitala za podjetje in posledično večje tržne vrednosti;
- pomaga ustvariti zaupanje z zunanjimi deležniki;
- utrjuje dolgoročno usmerjenost podjetja preko podajanja perspektive razvoja in potenciala za rast;
- nastopa kot marketinško orodje nasproti deležnikom.

Pomembno pri eksternem poročilu o intelektualnem kapitalu je izpostaviti tudi njegov vpliv navznoter, to je na zaposlene, saj zunanje objavljene informacije jemljejo kot javno zavezo menedžmenta v zvezi s tem, kakšen odnos ima podjetje do intelektualnega kapitala in kakšna je strategija upravljanja z njim v bodoče. Primer kaže na prepletanje učinkov poročanja navzven in navznoter, kar eksternemu poročilu v nekem smislu daje večjo težo, pomeni pa tudi potencialno slabost in zmanjšanje stopnje prostega delovanja menedžmenta v primeru potrebe po spremembi strategije (Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 469).

Dodatna skupna slabost, ki jo je možno izpostaviti pri uvedbi poročanja o intelektualnem kapitalu, so povečani stroški z uvajanjem dodatne birokracije oziroma opravil za merjenje neoprijemljivih kategorij. Poleg tega predvsem za eksterno poročanje skeptiki tovrstnih razkritij trdijo, da (Edvinsson in Malone, 1997, str. 161; Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 468):

- izpostavlja občutljive notranje informacije konkurentom;
- omogoča manipuliranje s podatki, saj se lahko objavljajo le pozitivne informacije o intelektualnem kapitalu;
- povečuje kompleksnost potencialnega revidiranja;
- povzroča potencialne nove davčne obveznosti, če se vključuje v bilanco stanja.

V zvezi z odtekanjem informacij iz podjetja je potrebno poudariti, da sodobno podjetje, ki vzpostavlja intenzivne odnose z vsemi svojimi deležniki, v želji po skupnem razvijanju novih oblik sodelovanja ali novih izdelkov in storitev z njimi deli mnoge informacije. Nemogoče je pričakovati, da bi se vse te informacije pred zunanjim svetom zaustavile v tem širokem krogu, zato je poročilo o upravljanju z znanjem v podjetju lahko le krona komunikacije navzven.

5.4. Nekateri drugi vidiki poročanja o intelektualnem kapitalu

Če želimo intelektualni kapital po postavkah primerjati med podjetji, navadno nastanejo težave, ker si vsako podjetje za to področje izbere drugačne pokazatelje. Bolj standardizirano poročanje o intelektualnem kapitalu zato zagovarjajo predvsem finančni analitiki (Van der Meer-Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 466), za katere velja, da iščejo poenotene, celo revidirane kazalnike, ki bi na tem področju ustvarili lažjo primerjavo med podjetji. Vpletenost finančne stroke v standardizacijo si je mogoče razlagati s tem, da bodo nenazadnje finančne postavke tiste, ki bodo s testom odzivnosti določale standarde poročanja o intelektualnem kapitalu (Edvinsson in Malone, 1997, str. 169).

Cilj standardizacije poročanja je torej ustvariti nek skupen okvir za poročanje o tovrstnih kategorijah, ki naj bi sčasoma pridobil naziv izkaz intelektualnega kapitala podjetja, kjer bi morala biti zagotovljena zanesljivost in objektivnost podanih kazalcev. Za doseg le-te bi glede na normalno prisotno subjektivnost bilo za tovrstno vrednotenje zaželeno tudi natančnejše definiranje kazalcev za posamezno kategorijo intelektualnega kapitala z opredelitvijo postopka njihovega izračuna. Kakovost podatkov bi se lahko okreplila tudi z mnenji neodvisnih strokovnjakov, katerih sposobnosti bi morale biti posebej določene.

Osnovno poenotenje poročanja o intelektualnem kapitalu in priznanje relevantnosti takega izkaza s strani nadzornih računovodskih institucij je nedvomno cilj vseh raziskovalcev in analitikov, ki se ukvarjajo s to dimenzijo vrednosti podjetja. Po mnenju Edvinssona in Malona (1997, str. 164) je najverjetneje, da se bodo sprva razvili panožni standardi poročanja o intelektualnem kapitalu, ki bodo omogočili primerjave podobnih podjetij med seboj. Prav tako je v bodočem razvoju tovrstnih razkritij pričakovati, da bo določen del indikatorjev standarden, drugi pa bodo prilagojeni strategiji podjetja ali institucije.

Z vidika združevanja podatkov o intelektualnem kapitalu v podjetjih, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi ali imajo po posameznih dislociranih enotah razvejan proizvodni program, konsolidirano poročanje ni posebej učinkovito, saj združevanje kazalnikov iz različnih področij zmanjšuje njihovo relevantnost. Da bi se v takem primeru ohranila transparentnost in natančnost informacij o neoprijemljivih sredstvih ter samem izvajanju strategije upravljanja z znanjem, je smiselno ohraniti poročanje po različnih segmentih poslovanja, bodisi po organizacijskih enotah ali po izdelkih in storitvah.

5.5. Celovit model za poročanje o intelektualnem kapitalu

Mouritsen et al. (2001, str. 360) ugotavljajo, da so merjenje, poročanje in upravljanje znanja tesno povezani in poganjajo drug drugega. Če merjenje ne ustvari upravljanja, zakaj potem sploh meriti, se sprašujejo avtorji. Poročila intelektualnega kapitala zato ne smejo sestavljati samo indikatorji stanja posamezne kategorije, ampak tudi opis upravljalških aktivnosti podjetja v zvezi z njo.

5.5.1. Danski model izkaza intelektualnega kapitala

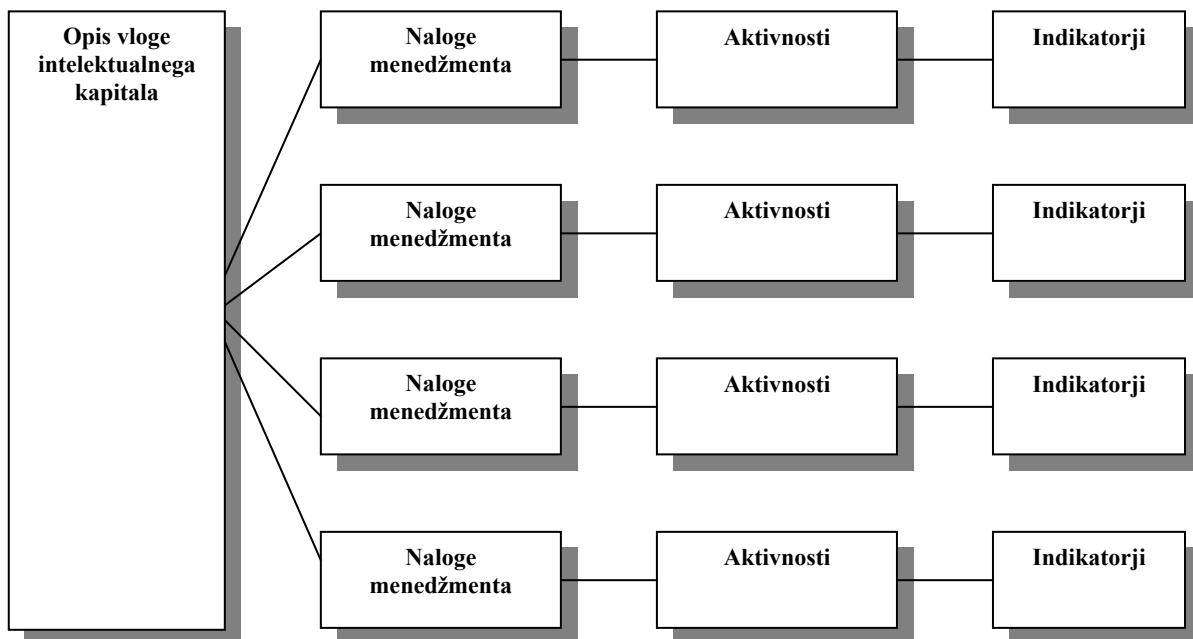
V letu 1998 so se na danskem Ministrstvu za znanost, tehnologijo in inovacije odločili za izvedbo projekta priprave dopolnjenega modela poročanja o intelektualnem kapitalu (Van der Meer – Kooistra, Zijlstra, 2001, str. 471) in ga skupaj s številnimi zunanjimi strokovnjaki v približno stotih podjetjih in javnih institucijah testirali nekaj let. Iz tega je nastal model za upravljanje in poročanje o tovrstnem kapitalu podjetja, ki so ga poimenovali izkaz intelektualnega kapitala, v praksi pa je zaradi svojega izvora velikokrat poimenovan tudi danski model poročanja.

Izkaz intelektualnega kapitala omogoča drugačno, bolj kompleksno sliko od tri delnega modela, z njim pa bolj v ospredje prihaja komplementarni odnos med kategorijami. Osredotoča se na prikaz upravljanja z glavnimi viri znanja¹⁵ v podjetju kot glavnimi pokazatelji njegove prihodnje moči, ne pa zgolj na prikaz kazalnikov razvitosti posameznih kategorij intelektualnega kapitala, kjer upravljalška strategija ni vidna. Pri tem pa v sami vsebini med viri znanja in klasično strukturo intelektualnega kapitala obstaja razlika, saj viri znanja ne vključujejo izvedenih kategorij, kot so na primer inovacije, saj te po mnenju avtorjev modela niso samostojni vir ampak šele nastanejo iz osnovnih virov znanja.

Tovrstni izkaz izhaja iz strategije podjetja za upravljanje z znanjem, definira potrebne vire znanja (Mouritsen et al., 2003, str. 12) in od tu naprej določa, katere aktivnosti v zvezi z njimi so potrebne za večanje zaznane vrednosti izdelkov ali storitev za kupca. To vrednost danski model jemlje kot temeljno strateško usmeritev podjetja na področju upravljanja z znanjem. Glavni namen izkaza intelektualnega kapitala nasproti menedžmentu podjetja je, da mu pomaga pri začetku upravljanja z viri znanja ali da mu to upravljanje izboljša, cilj izkaza nasproti ostalim deležnikom, kot so zaposleni, stranke, partnerji, investitorji in zainteresirana javnost, pa je sporočiti cilje in rezultate aktivnosti podjetja na področju strategije podjetja za upravljanje z znanjem, da bi podjetje bilo bolj vidno in zato potencialno bolj zanimivo za vse ciljne skupine.

¹⁵ Viri znanja so v danskem modelu predstavljena kot tista neoprijemljiva sredstva, ki lahko tvorijo intelektualni kapital podjetja in so mišljeni kot znanje in sposobnosti zaposlenih, odnosi s strankami, dobavitelji in partnerji ter notranji procesi in tehnologije.

Slika 16: Danski model izkaza intelektualnega kapitala



Vir: Mouritsen et al., 2003, str. 13.

Izkaz intelektualnega kapitala sestavljajo naslednji štirje elementi (Mouritsen et al., 2004, str. 50-51):

- opis vloge intelektualnega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti izdelkov ali storitev;
- opis nalog vodstva na področju upravljanja z viri znanja za dosego intelektualnega kapitala;
- opis konkretnih aktivnosti za dosego nalog;
- indikatorji, ki kažejo izvajanje in merijo uspešnost aktivnosti pri uresničevanju nalog.

Opis vloge intelektualnega kapitala izraža ambicije podjetja, da poveča zaznano vrednost svojih izdelkov ali storitev s strani kupcev. V tem stolpcu je podan opis potrebnih virov znanja za dosego cilja. Vprašanja, ki si jih podjetje zastavlja, pa so:

- katere izdelke oziroma storitve zagotavljamo;
- kaj pri teh izdelkih ali storitvah predstavlja vrednost za stranke;
- na kakšen način k zagotavljanju vrednosti pripomore intelektualni kapital;
- kateri viri znanja oziroma njihova kombinacija so potrebni za njegovo izgradnjo.

Drugi element, ki sestavlja izkaz, so naloge menedžmenta na področju upravljanja z ugotovljenimi potrebnimi viri znanja. Ta element se običajno ne spreminja vsako leto, konkretno pa lahko gre za primere povečanja strokovnih znanj na določenem področju, zagotovitev boljšega sistema procesov ali večjega inoviranja skupaj s kupci. Vprašanja, ki tu služijo podjetju kot vodilo, so:

- kako so viri znanja povezani med sabo;
- katere od obstoječih virov bi bilo potrebno okrepiti;
- katere vire znanja bi bilo potrebno pridobiti na novo.

Tretji element tvorijo aktivnosti na področju virov znanja za uresničitev nalog vodstva. Tu gre za kratkoročnejše ukrepe in če delujejo, se lahko tudi ponavljajo iz leta v leto. Primeri takih aktivnosti so lahko zaposlitve novih strokovnjakov, dodatno izobraževanje za zaposlene, dodatne investicije v informacijsko tehnologijo ali v intenzivnejše odnose s strankami. Razvoj takih aktivnosti terja odgovore na naslednji vprašanji:

- katere obstoječe ali potencialne aktivnosti za izpolnitev nalog obstajajo;
- katere je potrebno uvesti prioritno.

Slika 17: Osnovna vprašanja pri sestavi elementa aktivnosti v izkazu, izhajajoč iz obstoječih aktivnosti podjetja v zvezi z viri znanja

| Za področje opisa vloge intelektualnega kapitala: | Za področje nalog vodstva: | Za področje aktivnosti: |
|--|--|---|
| kako so te aktivnosti na koncu povezane v celoto? | zakaj so te aktivnosti pomembne? | katere aktivnosti se trenutno izvajajo? |
| | | |
| kakšna uporabna vrednost za stranke se želi ustvariti? | kaj je potrebno narediti za to na področju virov znanja? | kako naj se to naredi? |

Vir: Mouritsen et al., 2003, str. 20.

Četrty element izkaza intelektualnega kapitala tvorijo indikatorji, ki omogočajo prepoznavnost in vidnost aktivnosti za izvrševanje nalog vodstva. Z njihovo uporabo postane razviden portfelj virov znanja podjetja, ali je bila neka aktivnost v zvezi z njimi sprožena in kakšni so njeni učinki na izvrševanje strategije podjetja pri upravljanja z znanjem.

Slika 18: Vrste indikatorjev v danskem modelu izkaza intelektualnega kapitala

| Področje | Indikatorji učinkov | Indikatorji aktivnosti | Indikatorji virov |
|---------------------|---------------------|------------------------|-------------------|
| Domena | | | |
| Zaposleni | | | |
| Stranke oz. javnost | | | |
| Procesi | | | |
| Tehnologija | | | |

Vir: Mouritsen et al., 2001, str. 365.

Indikatorji virov izražajo velikost, diverzificiranost ali kompleksnost nekega vira znanja v podjetju, indikatorji aktivnosti pa označujejo aktivnosti, ki se izvajajo za razvoj ali izboljšanje virov. Indikatorji učinkov kažejo na to, kako neka kombinacija virov in aktivnosti v zvezi z njimi pripomore k izvajanju strategije podjetja.

Indikatorji ne kažejo nujno razvitosti enega samega vira znanja, ampak identificirajo in merijo izvajanje aktivnosti menedžmenta v zvezi z upravljanjem po več virih hkrati, saj so ti med sabo povezani v mrežo in ustvarjajo vrednost za podjetje le v medsebojni povezavi. Mouritsen et al. (2001, str. 365) ta sistem imenujejo računovodski sistem intelektualnega kapitala, ki za razliko od splošnega poročanja po treh osnovnih komponentah daje sliko o medsebojni povezanosti virov znanja ter informacije o tem, kako spremembe teh virov vplivajo na izvajanje strategije podjetja za upravljanje z znanjem. Zaradi te analitičnosti lahko pri izkazu intelektualnega kapitala s klasičnim finančnim računovodskim poročanjem povlečemo nekaj vzporednic, kot jih kaže spodnja tabela.

Tabela 13: Podobnosti med finančnim računovodskim sistemom in računovodskim sistemom intelektualnega kapitala

| | Finančni računovodski sistem | Računovodski sistem intelektualnega kapitala |
|---|---|--|
| Opis – kategorije sistema | transakcije kažejo stroške, prihodke, sredstva in obveznosti do virov sredstev | transakcije so ločene na zaposlene, stranke, procese in tehnologije |
| Napovedi – ali sistem nudi oporo za nadaljnje odločanje | analiza se lahko nanaša na profitabilnost, likvidnost, solventnost ali tveganje | možna je analiza portfelja virov, aktivnosti, povezanih z njim in ovrednotenjem učinkov teh aktivnosti |

Vir: Mouritsen et al., 2001, str. 366.

Ker danski model izkaza intelektualnega kapitala vsebuje indikatorje za dosežke na področju virov znanja in tudi za razvijanje posameznih komponent, je bolj primeren za celovito poročanje o neoprijemljivih sredstvih podjetja. Pri tem je mogoče uporabiti tako opisne kot kvantitativne mere. Slednje so običajno sprejete kot bolj objektivne, zato je smiselna njihova čim večja uporaba.

S primerjavo med indikatorji iz danskega modela izkaza intelektualnega kapitala in klasičnimi finančnimi kazalniki lahko strategijo intelektualnega kapitala oziroma upravljanja z viri znanja testiramo tudi, če hočemo ugotoviti skladnost s splošno strategijo podjetja, ki na koncu terja neko finančno donosnost. Ker je poudarek dan predvsem toku intelektualnega kapitala, indikatorji tako ne merijo razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja, ampak kažejo na sposobnost podjetja, da to razliko še poveča.

Tabela 14: Praktičen prikaz danskega modela izkaza intelektualnega kapitala za podjetje Maxon Telecom's¹⁶

| Vloga intelektualnega kapitala | naloge menedžmenta | aktivnosti | indikatorji |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - izdelki ali storitve: Maxon Telecom razvija in oblikuje mobilne telefone - uporabna vrednost: Uporabnikom zagotoviti komunikacijo, kadarkoli, kjerkoli - viri znanja: Posebna znanja zaposlenih strokovnjakov, poznavanje potreb strank, vpogled v obstoječe in prihodnje tehnologije mobilne telefonije, sposobnost voditi projekte | <ul style="list-style-type: none"> - razvoj izdelkov | <ul style="list-style-type: none"> - preveriti pričakovanja strank in njihovo zadovoljstvo z izdelki | <ul style="list-style-type: none"> - število izvedenih študij ali anket zadovoljstva - zadovoljstvo strank s kvaliteto - število projektov, naročenih v enem letu |
| | <ul style="list-style-type: none"> - izboljšanje sposobnosti zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> - izvesti pregled uspešnosti zaposlenih - vzpostaviti in izvršiti načrt povečevanja zmognosti zaposlenih - izvršiti sheme skrbnikov inštruktorjev - izvršiti izobraževanje upravljanja - izvršiti izobraževanje na primerih - izvršiti tečaj vodenja | <ul style="list-style-type: none"> - stopnja izostankov - stopnja izvršitve izobraževalnih projektov - zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem - število pregledov uspešnosti pri delu - zadovoljstvo zaposlenih - ocena zaposlenih o sposobnostih sodelavcev po medosebne sodelovanju - fluktuacija zaposlenih - število zaposlenih, vključenih v posebne izobraževalne sheme - število zaposlenih, ki rotirajo bodisi zaradi napredovanja bodisi zaradi premestitve - število zaposlenih, ki trdijo, da lahko napredujejo v Maxonu, osebno in strokovno - število zaposlenih, ki menijo, da jih njihovi neposredno nadrejeni dovolj motivirajo - delež novih zaposlenih v številu shem skrbnikov inštruktorjev |
| | <ul style="list-style-type: none"> - upoštevanje rokov pri projektih novih izdelkov | <ul style="list-style-type: none"> - začeti izobraževanje s programom Microsoft Project - vzpostaviti organizacijo pri projektih - začeti proces gradnje timov | <ul style="list-style-type: none"> - število projektov, izpeljanih v roku - število projektov, ki niso prekoračili odobrenega proračuna - število mlajših projektih menedžerjev, vzgojenih znotraj hiše - število nižje zaposlenih, ki delajo kot projektni menedžerji - zadovoljstvo z razporeditvijo odgovornosti med oddelki in v njih - zadovoljstvo zaposlenih z možnostmi hitrega delovanja v podjetju - število projektih skupin z manj kot 16 člani - število projektih skupin s svojo projektno sobo |
| <ul style="list-style-type: none"> - ustvarjanje znanja o sedanjih in prihodnjih tehnologijah | <ul style="list-style-type: none"> - izobraževati zaposlene o novih tehnologijah - predstaviti zemljevid vseh obstoječih tehnologij - sodelovati na konferencah - biti del mreže mobilnih operaterjev in razvojnih telekomunikacijskih podjetij | <ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje na CEBIT-u in Cannes-u - število koordinativnih sestankov v letu - število oddelčnih menedžerjev ali tehnologov, ki tesneje sodelujejo z operaterji - število razvojnikov v zunanjih povezavah | |

Vir: Mouritsen et al., 2003, str 15.

¹⁶ Podjetja Maxon Telecom razvija in oblikuje sodobne mobilne telefone za starševsko podjetje iz Koreje, ki izdelke nato proizvaja.

5.5.2. Predlagan model poročanja o intelektualnem kapitalu podjetja

Poročilo o intelektualnem kapitalu podjetja mora kot del strategije za upravljanje z znanjem odražati vpetost intelektualnega kapitala v procese upravljanja, predvsem z vidika izgradnje novih virov, ki bodo ustvarjali prihodnje rezultate. Pri tem mora bolj kot namenu kontrole teh procesov služiti dialogu (Sveiby, 1998b, str. 9), saj je predvsem matrični sistem kazalnikov za to zelo primeren in lahko menedžmentu ter zunanjim deležnikom pomaga razumeti povezanost med učinki ljudi in finančnimi rezultati podjetja.

Že v letu 1998 je pod pokroviteljstvom Evropske komisije šest evropskih držav z namenom postavitve smernic za poročanje o intelektualnem kapitalu začelo s projektom Meritum, katerega rezultati so se nanašali na tri segmente (Bukh in Johanson, 2003, str. 579). Prvi predstavlja ugotovitve o konceptualnem okviru glavnih komponent intelektualnega kapitala, drugi pa se nanaša na upravljanje neoprijemljivih sredstev in prikazuje različne korake, ki jih mora podjetje upoštevati pri razvoju svojega sistema ter podporne procese, ki omogočajo prenos rezultatov merjenja v dejansko ukrepanje menedžmenta. Tretji segment smernic podaja predlog poročila o intelektualnem kapitalu, ki naj ga sestavlja opis vizije podjetja, opis obstoječih neoprijemljivih virov in aktivnosti v zvezi z njimi ter sistem kazalnikov.

Podjetja si za izhodiščni model poročanja o intelektualnem kapitalu lahko izberejo bodisi eno od metod tržne kapitalizacije ali take, ki temeljijo na donosnosti sredstev in prikazujejo stanje intelektualnega kapitala kot celote. Skladno s podanimi smernicami projekta Meritum pa je bolj smiselno uvesti model, ki nudi bolj poglobljen vpogled v aktivnosti v zvezi z intelektualnim kapitalom in omogoča soočanje z učinki današnje dobe znanja. Model poročanja o intelektualnem kapitalu, ki ga predlagam, tako temelji na danskem modelu izkaza intelektualnega kapitala, vendar delno ohranja razdelitev na štiri komponente tega kapitala.

Dejstvo je, da uresničitev strategije podjetja na področju upravljanja z znanjem temelji na osnovnih kategorijah intelektualnega kapitala. Nobena od njih po vzoru danskega modela pa ni eksplicitno izražena, ker ta poudarja intelektualni kapital kot celoto, kjer upravljanje z viri znanja lahko ustvari vrednost le z njihovo medsebojno povezanostjo. Kljub temu po vzoru podjetja PricewaterhouseCoopers (Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 462) v zadnjem delu modela zagovarjam osnovno delitev indikatorjev po kategorijah, kar naj zagotavlja lažjo preglednost nad tem segmentom delovanja podjetja in tudi večjo primerljivost z ostalimi modeli poročanja z zbirkami kazalnikov.

Tabela 15: Predlagana struktura indikatorjev intelektualnega kapitala z nekaterimi praktičnimi primeri

| I n d i k a t o r j i | | | | |
|---|---|--|---|---------------------------|
| | ← | | | |
| Kategorija intelektualnega kapitala, na katero se pretežno nanašajo indikatorji | Njihovi učinki | Aktivnosti v zvezi z njimi | Portfelj virov neoprijemljivih sredstev | Vir znanja |
| <i>Človeški kapital</i> | <ul style="list-style-type: none"> - ugled med ciljno skupino ljudi za zaposlovanje - produktivnost zaposlenih - zadovoljstvo zaposlenih - fluktuacija zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> - št. izobraževalnih dni na zaposlenega - neformalne aktivnosti na zaposlenega - izbor iz novo rekrutiranih zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> - matrika sposobnosti - št. strokovnih delavcev - št. vseh delavcev - št. začasno zaposlenih | Zaposleni |
| <i>Kapital odnosov</i> | <ul style="list-style-type: none"> - rast prodaje - zadovoljstvo strank - povpr. trajanje odnosa - odstotek takih strank, ki bi dale priporočilo - ugled | <ul style="list-style-type: none"> - marketinški izdatki kot delež v celotni prodaji - število sklenjenih novih pogodb | <ul style="list-style-type: none"> - razširjenost/uveljavljenost poprodajnih storitev - odstotek ključnih kupcev | Stranke, partnerji |
| <i>Procesni organizacijski kapital</i> | <ul style="list-style-type: none"> - kvaliteta ključnih procesov - splošni nivo kvalitete - indeks učinkovitosti interne organizacije | <ul style="list-style-type: none"> - izdatki za informacijsko tehnologijo na zaposlenega - izdatki za izboljšave ostalih sistemov | <ul style="list-style-type: none"> - povprečni čas za izdajo računov - povprečni čas za izdajo mesečnih poročil | Procesi |
| <i>Inovacijski organizacijski kapital</i> | <ul style="list-style-type: none"> - odstotek prodaje z inovativnimi izdelki - povečanje inovacijskega kapitala zaradi prevzemov | <ul style="list-style-type: none"> - izdatki za procese za podporo inovativnosti - izobraževanje za podporo inovativnosti - celotni izdatki za namen inovacij kot odstotek od prodaje | <ul style="list-style-type: none"> - trenutna področja inovacij - št. zaposlenih, ki trenutno delajo na tem področju | Tehnologija |

Vir: Van der Meer – Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 463; Mouritsen et al., 2001, str. 372-373.

V poročilu o intelektualnem kapitalu kot samostojnemu dokumentu je model izkaza intelektualnega kapitala (predstavljen v točki 6.6.1.) podkrepjen s kratkim opisom vizije in poslanstva podjetja ter nekaj glavnimi poudarki iz računovodskih izkazov (Mouritsen et al., 2001, str. 369; 2003, str. 49-54).

Vsebino takega poročila tvorijo naslednje točke:

- *letno poročilo vodstva v zvezi upravljanjem znanja* (1 stran):
 - ta del predstavitve omogoča vodstvu podjetja, da v splošnem opiše njegovo poslanstvo ter cilje, izzive in rezultate aktivnosti na področju upravljanja z viri znanja v podjetju. Podana je tudi obrazložitev namena poročanja o svojem intelektualnem kapitalu;
- *opis profila podjetja* (1 stran):
 - ker vsi bralci poročila o intelektualnem kapitalu podjetja ne poznajo dovolj, je potrebno podati kratek opis njegove zgodovine, izdelkov in storitev, ki jih nudi, finančnih poslovnih rezultatov in morebiti tudi organizacijske strukture;
- *opis vloge intelektualnega kapitala v podjetju* (1 do 2 strani):
 - vloga intelektualnega kapitala je lahko opisana zelo na široko, zato je priporočljivo, da se menedžment tu drži osnovnih točk, to je izdelkov ali storitev ter njihovih uporabnikov, opisa uporabne vrednosti za uporabnike, virov znanja in aktivnosti v zvezi z njimi za doseg te vrednosti;
- *model izkaza intelektualnega kapitala* (1 stran):
 - pri tem gre za opis same strukture modela izkaza intelektualnega kapitala in izvleček nekaj glavnih nalog vodstva in indikatorjev aktivnosti in učinkov aktivnosti v zvezi z viri znanja;
- *opis nalog vodstva v zvezi z viri znanja, aktivnosti in indikatorjev* (6 do 10 strani):
 - v tem delu so nekoliko podrobneje opisane naloge vodstva ter aktivnosti in indikatorji, povezani z vsako izmed njih. Smiselno je podati vzroke posameznih navedenih nalog v zvezi z viri znanja, navesti vzroke posameznih aktivnosti in morebitnih preteklih dosežkov na tem področju in razložiti indikatorje aktivnosti in njihove rezultate v tekočem letu. Kot zaključek je po posamezni nalogi vodstva potrebno podati oceno uspešnosti izvajanja nalog ter določiti cilje obstoječih ali dodatnih aktivnosti za naslednje leto;

- opis metod zbiranja podatkov (1 stran):
 - predstavljene metode razkrivajo način pridobivanja podatkov v podjetju za pridobitev zaupanja bralcev v predstavljene indikatorje intelektualnega kapitala. Pri tem je smiselno razmisliti o vključitvi neodvisnega revizijskega mnenja o izbranih metodah, kar da poročilu še večjo kredibilnost.

Poročilo o intelektualnem kapitalu je tako zmes opisa strategije podjetja, upravljanja z viri znanja ter indikatorjev, ki o prvih dveh točkah poročajo. Ti trije elementi ne smejo biti ločeni, ker upravljanje z viri znanja potrebuje indikatorje kot zrcalo svoje uspešnosti, ti pa potrebujejo strategijo in opis nalog, da o njih poročajo in da se pokaže, kako se indikatorje bere in razume. Prva dva elementa torej služita kot neko ozadje oziroma standard indikatorjev, tako kot računovodski standardi služijo za razlago finančnih kazalnikov.

Ob izdaji tovrstnega poročila o intelektualnem kapitalu mora podjetje ugotoviti, ali to odlikuje njegovo dejansko stanje. Predstavljene ambicije ne smejo prevladati na način, da podjetje v sedanji obliki in nekim imidžem ne bi bilo več prepoznavno, ker bi to lahko slabo vplivalo na kredibilnost poročila. Prav tako je pomembno, da poročilo predstavlja povezano celoto iz opisov, numeričnih kazalcev in ilustracij ter da si je mogoče ustvariti enostaven pregled celotne vsebine.

Poročilo o intelektualnem kapitalu odraža sposobnost neoprijemljivih sredstev, da ustvarjajo vrednost. To sposobnost določajo aktivnosti v podjetju, znanje in izkušnje posameznikov ter volja menedžmenta, da vse to združi in uporabi. Model je tako osnovan na prikazovanju virov sprememb intelektualnega kapitala in učinkov teh sprememb, strategija podjetja za upravljanje z znanjem pa določa, katere komponente intelektualnega kapitala so za podjetje pomembne in zato v poročilu bolj poudarjene.

5.6. Poročanje o intelektualnem kapitalu po različnih državah

Pregled prakse poročanja podjetij o intelektualnem kapitalu po različnih državah sveta odkriva mnoge skupne značilnosti, povezane s to tematiko. Raziskovalce, ki so po državah izvedli analize o tem, je predvsem zanimalo, koliko se v podjetjih zavedajo pomena intelektualnega kapitala, kaj so v zvezi s tem storili ter koliko o tem poročajo v svojih letnih poročilih.

Leitner (2003, str. 2-4) za Avstrijo ugotavlja, da je ločeno izdanih poročil o intelektualnem kapitalu podjetij zaenkrat malo, so se pa razvile specifične prakse poročanja v okviru letnih poročil, skladno s potrebami oziroma značilnostmi panoge. Menedžment podjetij se tako osredotoča predvsem na spremljanje tistih kategorij, za katere misli, da so najbolj pomembne za njihovo dejavnost. Značilno za Avstrijo je po avtorjevem mnenju tudi to, da

so imele tamkajšnje raziskovalne organizacije pri poročanju o intelektualnem kapitalu za njihovo panogo pomembno pionirsko vlogo tudi v mednarodnem okviru. Avstrijski raziskovalni center ARC je bil tako v Avstriji prva institucija, ki je leta 1999 objavila poročilo o svojem intelektualnem kapitalu.

Guthrie in Petty (2000, str. 247-249) sta analizirala prakse poročanja o intelektualnem kapitalu pri devetnajstih, po tržni kapitalizaciji največjih podjetjih v Avstraliji ter dodatno pri enem, ki sebe uvršča kot zgled tovrstnega poročanja. Rezultati analize so pokazali uveljavljenost poročanja o teh kategorijah bolj v opisni obliki in le v manjši meri kvantificirano ter natančno opredeljeno. Problem se v veliki meri pojavlja zato, ker je kvalitativne stvari včasih zelo težko kvantificirati, podjetja pa so očitno zadovoljna že s tem, da vedo in razumejo, kje se nahaja njihova resnična vrednost, kot pa da bi to hotela kvantificirati. Po mnenju avtorjev v praksi manjkajo tudi bolj standardizirani kazalci, s pomočjo katerih bi se dalo te kategorije primerjati. Glede na število zabeleženih informacij o kategorijah intelektualnega kapitala je bil največji poudarek dan kategorijam kapitala odnosov, kar je mogoče razlagati z vse večjo globalno konkurenco, ki vodi v ostrejši boj za kupce in vse težjo obvladljivost prodajnih poti, ki jih želijo podjetja za vsako ceno učvrstiti in ohraniti.

April et al. (2003, str. 175) so s pregledom prakse na področju tovrstnega poročanja v Južnoafriški republiki ugotovili, da podjetja iz panoge rudarjenja o intelektualnih kategorijah v povprečju poročajo manj kot ostala podjetja in da se pri poročanju prav tako osredotočajo bolj vzpostavljene povezave s partnerji. Rezultati so tudi pokazali, da podjetja iz te panoge po pomembnosti svoj intelektualni kapital uvrščajo zelo visoko, vendar nimajo razvitega sistema za njegovo merjenje in upravljanje.

Ordonez de Pablos (2003, str. 71) za Španijo ugotavlja, da je kljub nekaterim svetlim izjemam predvsem s področja bančništva poročanje o intelektualnem kapitalu še vedno v začetni razvojni fazi. Kljub temu pa delo številnih španskih raziskovalcev na tem področju omogoča dobro podlago za hitrejšo uveljavljanje obravnave tovrstnega kapitala v praksi in poročanja o njem.

Bozzolan et al. (2003, str. 550-555) so v svoji raziskavi želeli pregledati prakso poročanja o intelektualnem kapitalu v Italiji ter ugotoviti, kateri so glavni dejavniki, ki v tem delu pojasnjujejo razlike med podjetji. Analiza tovrstnega poročanja je bila še posebej zanimiva, ker je italijanska vlada v letu 1999 zelo promovirala in z ukrepi spodbujala investicije v znanje zaposlenih in v razvojno – raziskovalne projekte. Glavne ugotovitve študije so bile, da se italijanska podjetja v glavnem zavedajo pomena intelektualnega kapitala, vendar se v praksi ne pojavlja nobeden od obstoječih okvirov strukturiranja in poročanja o njem. Dejavnika, ki najbolj zaznamujeta samo količino tovrstnih informacij v poročilih, sta velikost podjetja ter panoga, v kateri deluje. Po ugotovitvah avtorjev velikost pozitivno vpliva na ugotavljanje in upravljanje z lastnim intelektualnim kapitalom podjetja,

še močnejše pa v tej smeri delujejo značilnosti panoge. Poročanje o intelektualnem kapitalu je intenzivnejše v hitro spreminjajočih se, volatilnih panogah visoke tehnologije in storitev, kjer so bodoči rezultati podjetij odvisni predvsem od prilagodljivosti in znanja zaposlenih. Pomemben vzvod za uvrščanje informacij o intelektualnem kapitalu so pri tem tudi pritiski zunanjih analitikov, ki jim to pomaga pri napovedih bodočih poslovnih rezultatov.

Zaključne ugotovitve analiz po državah so si med seboj zelo podobne, in sicer da so ključne komponente intelektualnega kapitala v podjetjih slabo razumljene, nezadostno identificirane, neučinkovito upravljane in da se o njih ne poroča po nekem splošno sprejetem okviru. Informacije o njih so v letnih poročilih redke, še največ pa se jih pojavlja v zvezi z intelektualno lastnino, zaposlenimi in njihovo organizacijo ter vzpostavljenimi odnosi s partnerji. Skupna lastnost vodstev podjetij je tudi ta, da soglašajo s pomembnostjo in vplivom upravljanja kategorij intelektualnega kapitala na uspešnost podjetja, ne znajo pa pokazati aktivnosti v svojih podjetjih, ki bi tako upravljanje dokazovale.

Kljub ugotovljeni relativno skromni količini poročil o intelektualnem kapitalu pri tem vseeno obstajajo tudi izjeme. Roslender in Fincham (2004, str. 203) ugotavljata velik razkorak med razvitostjo tega področja v večini evropskih držav in Skandinavijo. Poročanje o intelektualnem kapitalu na severu Evrope je mnogo bolj uveljavljeno, avtorja pa vzroke za to iščeta tudi v kulturnih razlikah oziroma pozitivnem odnosu do zaposlenih, kar je bilo v skandinavskih državah od nekdaj bolj poudarjeno.

V splošnem velja, da informacije o intelektualnem kapitalu v svoja letna poročila bolj vključujejo storitvena podjetja, ki jim glavno konkurenčno prednost predstavljajo usposobljeni ljudje in njihov sistem dela. Pri tem gre običajno za opisne razlage stanja teh kategorij brez prikaza njihove vrednosti ali vpliva na uspešnost podjetja.

5.7. Pregled prakse poročanja o intelektualnem kapitalu v Sloveniji

Pregled stanja na področju poročanja o intelektualnem kapitalu v Sloveniji kaže na to, da se tudi pri nas že pojavljajo posamezna podjetja, ki v svoja poročila vključujejo informacije o svojih neoprijemljivih sredstvih ali so o tem celo izdala dodatek k letnemu poročilu. To je izvedla banka Nova KBM d.d., ki je v Poslovnem poročilu 2000 po metodi VAIC™ predstavila analizo učinkovitosti svojega oprijemljivega in neoprijemljivega kapitala za obdobje 1995-2000. Iz tega lahko povlečemo vzporednico s Španijo, kjer so banke prav tako prve začele z analizo in strateškim upravljanjem svojih neoprijemljivih sredstev.

Za pridobitev nekoliko širšega vpogleda v prakso poročanja o intelektualnem kapitalu med slovenskimi podjetji sem izbral vzorec desetih letnih poročil uglednih delniških družb, ki kotirajo ali so do pred kratkim kotirale v A kotaciji ljubljanske borze, ali pa so se v

preteklih letih po kriteriju časnika Finance s svojimi letnimi poročili uvrščala med najboljše. Pri oblikovanju vzorca sem skušal biti uravnotežen glede izbora panoge delovanja podjetja, prav tako pa sem iskal ravnotežje med proizvodnimi in storitvenimi podjetji. Med prvimi sem tako za leto 2003 vzel v pregled letna poročila Gorenja d.d., Droge d.d., Iskre Avtoelektrike d.d., Leka¹⁷ d.d. ter Pivovarne Laško d.d., od storitvenih podjetij pa analiza vključuje Petrol d.d., Mercator d.d., Luko Koper d.d., Novo KBM d.d. in Adriatic – zavarovalno družbo d.d.. Za kotirajoča podjetja je v spodnji tabeli podan izračun njihovih skritih vrednosti.

Tabela 16: Prikaz skritih vrednosti za nekatera slovenska podjetja na dan 31.12. 2003

| Podjetje | Tržna vrednost (v mrd SIT) | Knjigovodska vrednost (v mrd SIT) | Skrita vrednost (intelektualni kapital) | | Tobinov količnik »Q« ¹⁸ |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|-----|---------------------------------------|
| | | | (v mrd SIT) | v % | |
| Lek d.d. ¹⁹ | 202,9 | 78,7 | 124,2 | 61% | 2,58 |
| Gorenje d.d. | 60,0 | 57,9 | 2,1 | 4% | 1,04 |
| Petrol d.d. | 117,3 | 72,4 | 44,9 | 38% | 1,62 |
| Mercator d.d. | 104,7 | 87,0 | 17,7 | 17% | 1,20 |
| Pivovarna Laško d.d. | 63,3 | 48,4 | 14,9 | 24% | 1,31 |
| Luka Koper d.d. | 101,0 | 57,6 | 43,4 | 43% | 1,75 |
| Droga d.d. | 26,5 | 16,6 | 9,9 | 37% | 1,60 |

Vir: Letna poročila podjetij.

Iz tabele št. 16 je razvidno, da tržna vrednost pri vseh podjetjih presega knjigovodsko vrednost in torej po metodi »market to book« vsebuje tudi vrednost intelektualnega kapitala, zato sem poskušal s pregledom letnih poročil ugotoviti, v kolikšni meri in na kakšen način podjetja o njem poročajo.

Letna poročila so sredstvo, preko katerega podjetja poskušajo ustvariti svoj imidž ter komunicirati z različnimi zunanjimi in notranjimi deležniki. Vsebinska analiza, ki sem si jo izbral za metodo analize, vključuje kodificiranje kvalitativnih in kvantitativnih informacij o intelektualnem kapitalu v vnaprej definirane kategorije, da bi na osnovi tega bilo mogoče identificirati vzorce poročanja podjetja. Da bi se izognil nejasnostim pomena posameznih besed ali odstavkov sem vzel poved kot enoto za posamezno informacijo, pri čemer je posamezna, četudi ponovljena informacija, štela samo enkrat. Zabeležene so bile vse izražene informacije, ki podajajo večjo verjetnost, da je podjetje z neko kategorijo

¹⁷ Za podjetje Lek d.d. je bilo analizirano letno poročilo za leto 2002, ker je bila z letom 2003 družba že vključena v konsolidirano poročilo novega večinskega lastnika in svojega popolnega letnega poročila ni več izdala.

¹⁸ Kot približek nadomestitvene vrednosti sredstev je bila za izračun uporabljena knjigovodska vrednost podjetij.

¹⁹ Za podjetje Lek d.d. je skrita vrednost izračunana za konec leta 2002, kot resnično tržno vrednost delnice podjetja Lek d.d. pa sem uporabil prevzemno ceno, po kateri ga je novembra 2002 v velikosti 99,07 % vseh delnic kupilo drugo podjetje.

intelektualnega kapitala upravljalo v smeri njene krepitev, četudi iz teksta ni povsem jasno razvidno kako. Cilj analize je bil sistematično in objektivno analizirati objavljene informacije o stanju ali upravljanju z intelektualnim kapitalom ter priprava ocene, v kolikšni meri slovenska podjetja upravljajo s svojimi viri znanja.

Za okvir razvrščanja informacij o kategorijah intelektualnega kapitala sem zaradi primerljivosti z drugimi državami vzel osnovno strukturo po Sveibyju, znotraj katere so postavljene določene podkategorije, kot so jih izbrali avtorji Guthrie in Petty (2000, str. 246) ter Bozzolan et al. (2003, str. 549).

Tabela 17: Nekaterne statistike analiziranega vzorca slovenskih podjetij

| | |
|---|------|
| Število podjetij v vzorcu: | 10 |
| - storitveni sektor | 5 |
| - proizvodni sektor | 5 |
| Število spremenljivk intelektualnega kapitala v modelu: | 25 |
| Povprečno število spremenljivk, opisanih v poročilu: | 20,7 |
| - storitveni sektor | 22,6 |
| - proizvodni sektor | 18,8 |
| Minimalno število spremenljivk v posameznem poročilu: | 8 |
| Maksimalno število spremenljivk v posameznem poročilu: | 32 |

Vir: Lastni izračuni.

Rezultati analize kažejo, da je v vsakem od analiziranih slovenskih letnih poročil najti informacije o intelektualnem kapitalu, vendar ni mogoče trditi, da ti opisi nudijo neko pregledno sliko ravnanja podjetij s svojimi neoprijemljivimi sredstvi. Morebitne informacije so porazdeljene po celotnem letnem poročilu, večkrat pa zgolj omenjajo podrobnejši opis tematike, narejen za interne namene.

Od vseh zabeleženih informacij o intelektualnem kapitalu se jih 41% nanaša na notranjo strukturo oziroma organizacijski kapital, 25% na zunanjo strukturo oziroma kapital odnosov in 34% na zmožnosti zaposlenih oziroma človeški kapital podjetij. Čeprav je relativno največ informacij podanih o notranjem organizacijskem kapitalu, pa so z vidika pogostosti kvantitativnih podatkov postavke o človeškem kapitalu s 60% vseh informacij daleč na prvem mestu. Informacije, podane v zvezi z organizacijskim kapitalom, se v glavnem nanašajo na osvojene standarde kakovosti, merjenje zadovoljstva zaposlenih in vlaganja v informacijski sistem, pri kapitalu odnosov pa gre največkrat za navedbe ugotovitev o tržnem deležu, doseženem zadovoljstvu in zvestobi strank ter osvojenih distribucijskih kanalih. Človeški kapital, o katerem podjetja v največji meri poročajo numerično, v prvi vrsti označujejo število, povprečna starost in izobrazba zaposlenih ter stroški oziroma porabljen čas za njihovo strokovno in drugo izpopolnjevanje.

Tabela 18: Struktura intelektualnega kapitala ter frekvence najdenih informacij po posameznih kategorijah v letnih poročilih desetih slovenskih podjetij

| Interna struktura | frekvenca opisnih informacij | frekvenca numeričnih informacij | % letnih poročil s to informacijo skupaj | Zunanja struktura | frekvenca opisnih informacij | frekvenca numeričnih informacij | % letnih poročil s to informacijo skupaj | Zmožnosti zaposlenih | frekvenca opisnih informacij | frekvenca numeričnih informacij | % letnih poročil s to informacijo skupaj |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--|---|------------------------------|---------------------------------|--|
| Patenti | | 1 | 10% | Blagovne znamke | 8 | | 60% | Znanje | 4 | 1 | 30% |
| Avtorske pravice | | | - | Stranke | 1 | 2 | 30% | Izobrazba | 2 | 8 | 100% |
| Zaščitni znaki | | | - | Lojalnost strank | 6 | 8 | 60% | Zaposleni ²⁰ | 2 | 18 | 100% |
| Filozofija menedžmenta ²¹ | 10 | 3 | 70% | Ime (ugled) podjetja | 6 | | 60% | Izobraževanje, vezano na delo | 10 | 14 | 100% |
| Korporativna kultura ²² | 10 | 5 | 70% | Distribucijski kanali | 8 | 1 | 50% | Sposobnosti, vezane na delo ²³ | 4 | 2 | 60% |
| Procesi upravljanja ²⁴ | 20 | | 90% | Poslovno sodelovanje ²⁵ | 5 | | 50% | Podjetniški duh | 4 | 2 | 40% |
| Informacijski sistem | 17 | 3 | 90% | Sporazumi o licenciranju | | | - | | | | |
| Mreženje v podjetju ²⁶ | 5 | | 50% | Razvojna sodelovanja | 3 | | 30% | | | | |
| Raziskovalni projekti | 4 | 7 | 40% | Finančni odnosi | 2 | | 20% | | | | |
| | | | | Sporazumi o franšizah | 1 | | 10% | | | | |
| Skupaj | 66 | 19 | | Skupaj | 40 | 11 | | Skupaj | 26 | 45 | |

²⁰ Podkategorija *zaposleni* označuje podane informacije o starosti zaposlenih, njihovem številu, fluktuaciji in podobno.

²¹ Podkategorija *filozofija menedžmenta* označuje predvsem informacije o stimulativnih sistemih nagrajevanja, ki spodbujajo pozitivna ukrepanja zaposlenih, ter izražena stališča o pomenu neoprijemljivih sredstev.

²² Podkategorija *korporativna kultura* označuje opisane etične norme, informacije o organizacijski klimi, zadovoljstvu zaposlenih ter njihovi pripadnosti.

²³ Podkategorija *sposobnosti, vezane na delo* označuje podane informacije o krepitvi potenciala odgovornosti, zdravja ali drugih psihofizičnih pogojev za delo.

²⁴ Podkategorija *procesi upravljanja* zajema predvsem informacije o upravljanju kakovosti v podjetjih ter osvojenih standardih.

²⁵ Podkategorija *poslovno sodelovanje* zajema dosežena strateška partnerstva.

²⁶ Podkategorija *mreženje* označuje podane informacije o vzpostavljenih delovnih skupinah in njihovi povezanosti.

V veliki večini primerov podane informacije zgolj navajajo obstoj posameznih neoprijemljivih sredstev in njihovo pomembnost za podjetje, ne podajajo pa indikatorjev za stanje ali način njihovega upravljanja v želji nadaljnjega razvoja. V preučevanih poročilih v nobenem primeru tudi ni podan opis povezave med gibanjem višine neoprijemljivih sredstev in finančnimi rezultati podjetja.

Iz podanih informacij o upravljanju z znanjem v analiziranih slovenskih podjetjih tudi ni mogoče sklepati, da svoja neoprijemljiva sredstva, ki bistveno vplivajo na končno ustvarjeno vrednost, pojmujejo kot intelektualni kapital z neko konkretno vrednostjo. Sam pojem intelektualni kapital je bil zabeležen samo v enem primeru kot kapital inovacijskega centra, v enem primeru pa je navedena metodologija merjenja človeškega kapitala z enajstimi kazalniki²⁷. Analiza zabeleženih informacij tudi kaže, da storitvena podjetja v povprečju pogosteje omenjajo svoje neoprijemljive kategorije, kar napotuje na sklep, da z njimi tudi boljše upravljajo.

V primerjavi z raziskavami, opravljenimi na vzorcih podjetij v Avstraliji, Italiji, Južnoafriški republiki in Španiji je mogoče za slovenska podjetja reči, da jim podobno kot subjektom v tujini manjka nek standarden okvir poročanja o kategorijah intelektualnega kapitala. Podobnost je tudi v večjem deležu opisnih predstavitev postavk ter njihovi večji frekvenci v storitvenem sektorju, za razliko od tujine pa je za slovenska podjetja značilen najmanjši delež poročanja o kapitalu odnosov. Razloge za to lahko iščemo v morebitni skrbi po prevelikih razkritjih raznih povezav konkurentom, povprečno nekoliko manjšem številu zunanjih strank ali partnerjev ter mogoče tudi še vedno premalo izkazani pomembnosti odnosom podjetja navzven.

Kovač (2000, str. 40) ugotavlja, da je v Sloveniji v preteklosti bilo premalo »revolucionarnih« podjetij, ki bi posvečala več pozornosti razvoju svojega intelektualnega kapitala. Za taka podjetja je po avtorjevem mnenju značilna želja po spremembi pravil igre in postavljanju kriterijev poslovne uspešnosti povsem na novo, usmerjenost v prihodnost, upoštevanje vizije in strategije, naslonitev na podjetniške sposobnosti zaposlenih, spodbujanje kulture poslovnih sprememb, vzpostavljanje široke mreže poslovnih partnerstev in oblikovanje konkurenčnih prednosti na temelju inteligentnih poslovnih procesov, v središču vseh teh sprememb pa je skrb za ljudi in njihovo znanje.

Da bi dosegla te cilje, bi morala slovenska podjetja jasneje definirati, kako upravljajo s svojimi viri znanja, kaj so pri tem njihovi konkretni cilji in kako merijo dosežene rezultate. V posameznih analiziranih letnih poročil se meritve nekaterih neoprijemljivih kategorij sicer omenjajo, vendar so poročila o tem zgolj interne narave.

²⁷ Petrol d.d. za merjenje svojega človeškega kapitala uporablja metodologijo EP-First, s katero izračunava t.i. indeks HR, ki kaže na učinkovitost upravljanja s človeškim kapitalom v podjetju (Sitar, 2003, str. 138).

V današnjem času je upravljanje z znanjem in posledično koncept intelektualnega kapitala dovolj pomembna tema, da bi podjetja o tem lahko imela posebno poglavje znotraj letnega poročila ali ga po ponujenem vzoru iz točke 5.5.2. izdala v samostojni prilogi. To bi vsekakor bil dober znak glede sodobnosti razmišljanja vodilnega menedžmenta, priprave podjetij na čedalje težje predvidljivo prihodnost in utemeljenost predstavljenih strateških načrtov.

Sklep

Le malo področij v poslovnem svetu sproža tako veliko zanimanje kot poročanje ekonomskih subjektov o svojem poslovanju. Poleg internega pomena za boljše upravljanje tovrstna komunikacija zunanjim deležnikom omogoča učinkovitejše alociranje svojih sredstev ali svoje osebne energije, če gre za bodoče zaposlene. Letna poročila podjetij so povečini osredotočena na predstavitev računovodskih izkazov ter razlago osrednjih finančnih kazalnikov znotraj njih. Kljub nekaterim podanim strateškim usmeritvam in nalogam za prihodnost pa bralcem podajajo predvsem sliko preteklosti in premalo odražajo notranje sposobnosti za doseg bodočih ciljev.

Za dobo znanja, v katero smo vstopili v 21. stoletju, je značilno, da v njej kot glavni ekonomski vir prevladuje znanje, ki do sedaj klasične vire v obliki fizičnega kapitala in dela po pomembnosti postavlja na drugo mesto. Pojav nekaterih panog, ki nudijo intelektualne storitve, še bolj pa spremenjeno poslovno okolje v globaliziranem svetu in osredotočenost na raziskave in razvoj vodijo do ugotovitve, da je obranljiva konkurenčna prednost podjetij danes določena prav s tem, v kolikšni meri je sposobno razvijati in širiti strukture, ki temeljijo na znanju ljudi.

Neoprijemljiva sredstva, ki podjetju omogočajo ustvarjanje vrednosti, označujemo z izrazom intelektualni kapital in vključujejo znanje in sposobnosti ljudi, sistem notranjih procesov ter odnose s strankami in drugimi deležniki, kar vse krepí konkurenčno sposobnost podjetja. Omenjene kategorije omogočajo zbiranje, procesiranje in interpretacijo informacij ter njihovo pretvorbo v nekaj, kar ima ekonomsko vrednost. Da ta prispevek pri vedno več podjetjih predstavlja glavni del v skupni dodani vrednosti podjetja, potrjujejo nekajkrat višje tržne cene podjetij od njihovih knjigovodskih vrednosti.

Intelektualni kapital, o katerem je v poročilih podjetij le malo napisanega, fizičnim sredstvom v moderni ekonomiji tako prevzemajo glavno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti. Zaradi tega se je ob koncu 20. stoletja področje upravljanja z intelektualnim kapitalom podjetij začelo intenzivneje proučevati. V akademskih krogih in v podjetniški praksi so se številni raziskovalci začeli ukvarjati s problemi identifikacije posameznih komponent in z načini poročanja o njih. Intelektualnega kapitala v podjetjih zaradi neoprijemljivosti kategorij pogosto ne prepoznajo in zato z njimi ne upravljajo. Običajno

se kot glavni razlogi za to navajajo otežkočeno merjenje donosnosti investicij v intelektualni kapital, ki jo je zaradi časovnega zamika učinkov težko izračunati, povečanje stroškov z uvajanjem dodatnih opravil za merjenje neoprijemljivih kategorij in potencialno odtekanje zaupnih informacij v primeru eksternega poročanja h konkurentom. Glede stroškov je potrebno reči, da je mnogo podatkov v podjetjih ob ureditvi v enotno bazo že na voljo, odtekanje zaupnih informacij pa je mogoče obvladovati na način, da se v poročilu ne navaja podrobnosti v zvezi z razvojem novih izdelkov ali imen ključnih kupcev in partnerjev.

Navkljub težavam in pomislekom so se v svetu pojavile številne metode poročanja o intelektualnem kapitalu, pri čemer ene skušajo podati le vrednost njegove celote, druge pa podrobneje prikazujejo stanje posameznih delov, ki so večinoma poimenovani kot človeški kapital, organizacijski kapital in kapital odnosov. Metodi »market to book« in Tobinov količnik »Q« nam tako kažeta vrednost intelektualnega kapitala kot presežka vrednosti podjetja nad vrednostjo sredstev v njegovih računovodskih izkazih oziroma njihovo nadomestljivo vrednostjo. Prav tako pa so za poročanje o intelektualnem kapitalu znane metode zbirk kazalnikov, ki kažejo na razvitost njegovih posameznih komponent. Najbolj znane metode zbirk kazalnikov so Monitor neoprijemljivih sredstev, Skandia Navigator in Uravnotežen sistem kazalnikov.

Tendence, izkazane predvsem v menedžerski sferi, so vodile do razmišljanja, da bi intelektualni kapital zaradi njegove nesporne vrednosti moral biti v večji meri vključen v bilanco stanja. To je posebno v računovodski stroki sprožilo velik skepticizem in tudi tisti zagovorniki intelektualnega kapitala, ki kritizirajo obstoječe finančne kazalce kot edino sredstvo merjenja uspešnosti delovanja podjetij, so ostali previdni glede uvrščanja povečini subjektivnih in težko merljivih kategorij v računovodske izkaze podjetij.

Poleg težav z merjenjem neoprijemljivih sredstev se okvira za računovodsko poročanje in poročanje o intelektualnem kapitalu razlikujeta tudi v samem konceptu poročanja. Medtem ko je prvi osnovan na preteklosti oziroma predpostavki »ex post«, je drugi usmerjen v prihodnost in temelji na predpostavki »ex-ante« ter dovoljuje vnos tudi nefinančnih številčnih in opisnih mer.

Pristop ločenega poročila intelektualnega kapitala tako zaenkrat ostaja edina možnost njegove predstavitve. Podjetja lahko o njem poročajo interno ali tudi eksterno, pri tem pa morajo paziti, da je podane informacije mogoče povezati z ustvarjanjem vrednosti v podjetju in da je kazalnike mogoče smiselno interpretirati. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se porabi veliko sredstev za pripravo informacij, ki nikomur nič ne povedo.

Zaradi zahtevnosti in tudi potencialnih slabosti eksternega poročanja o intelektualnem kapitalu je za podjetja smiselno, da v prvi fazi tovrstno poročanje uveljavijo za interne namene in preko tega pridobijo izkušnje tako glede izračunov samih kazalnikov kot tudi

glede njihove izbire. Ko podjetje skozi leta osvoji prakso identificiranja in poročanja o intelektualnem kapitalu, lažje utemelji pomembnost teh postavk za povečanje dodane vrednosti v podjetju. Zunanje poročilo o intelektualnem kapitalu, ki lahko sledi po nekaj letih, je tako bolj osnovano in prilagojeno zunanji javnosti. Pri tem je potrebno razmisliti, ali je vanj potrebno uvrstiti vse podatke, ki so bili zajeti za potrebe notranjega poročanja. Če gre za potencialne poslovne skrivnosti ali stvari, ki najbolj koristijo konkurentom na trgu, je informacijo bolje zadržati.

Predstavljene metode zbirk kazalnikov po treh osnovnih komponentah ponujajo uporaben okvir za določitev statusa in trendov gibanja intelektualnega kapitala v podjetjih. Večina upošteva definicijo tega kapitala kot tistega, ki ga finančni izkazi ne prepoznavajo in ki pojasnjuje razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Čeprav vsaka metoda prispeva svoj del k jasnejši opredelitvi neoprijemljivih sredstev podjetja, pa se njihova splošna kritika nanaša na to, da namenjajo večino pozornosti splošnemu izračunu vrednosti ali sami strukturi intelektualnega kapitala v podjetju in premalo pozornosti namenjajo opisu strategije podjetja za upravljanje z znanjem. Ta je namreč sama po sebi tudi integralni del intelektualnega kapitala podjetja, zato mora poročilo o njem prikazovati aktivnosti v zvezi viri znanja podjetja, pa tudi učinke teh aktivnosti na poti k večji dodani vrednosti. Oboje v največji meri omogoča danski model izkaza intelektualnega kapitala, ki ga zato jemljem kot izhodišče za predlagan model poročanja.

Danski model temelji na ideji, da mora biti poročilo o intelektualnem kapitalu osnovano na predstavitvi komponent intelektualnega kapitala in spremenljivk ter aktivnosti, ki povzročajo spremembe teh komponent. Poročanje je torej tesno povezano s procesi, preko katerih lahko podjetja ustvarjajo in izboljšujejo svoj intelektualni kapital. Bistvena prednost danskega modela izkaza intelektualnega kapitala je v tem, da prikazuje stanje, pa tudi aktivnosti in rezultate aktivnosti v zvezi z viri znanja, ki si jih podjetje zastavi in izvaja, da bi povečalo uporabno vrednost svojih izdelkov ali storitev za kupce. V predlaganem modelu poročanja tovrstni izkaz z indikatorji tvori jedro samostojnega poročila o intelektualnem kapitalu, ki ga sestavljajo še kratek opis profila in poslanstva podjetja, njegove okvirne strategije na področju upravljanja z znanjem ter predstavitev metod zbiranja podatkov.

Poročilo o intelektualnem kapitalu pomaga menedžerjem pri upravljanju podjetja, da tudi z vidika neoprijemljivih sredstev ocenijo sposobnost podjetja uresničiti svoje cilje, da lažje identificirajo ključne vire podjetja v obliki intelektualnega kapitala in prepoznajo konkurenčne prednosti, ki jih ta prinaša s seboj, in z njimi upravljajo. Navzven tovrstno poročilo pomaga pri ustvarjanju zaupanja z zunanjimi deležniki, saj so ti bolj seznanjeni z resničnim potencialom podjetja in utemeljenostjo njegovih poslovnih načrtov. Tovrstna transparentnost podjetju omogoča lažje pridobivanje dobrih kadrov, povečan ugled in večje zaupanje strank, na trgu kapitala pa običajno vodi do nižjih tehtanih stroškov kapitala za podjetje ter večje tržne vrednosti.

Pregled obstoječe prakse poročanja o intelektualnem kapitalu v nekaterih tujih državah in tudi Sloveniji kaže na to, da se ekonomski subjekti sicer zavedajo pomembnosti neoprijemljivih kategorij za ustvarjanje vrednosti, vendar jih ne identificirajo v zadostni meri, da bi z njimi lahko kvalitetno upravljali. Eden izmed razlogov za to je tudi odsotnost nekega splošno sprejetega okvira za poročanje, ki bi upravljanju služil kot vodilo.

Analiza vzorca letnih poročil slovenskih podjetij je pokazala, da jih nekaj med njimi interno opravlja meritve določenih kategorij intelektualnega kapitala, navzven pa o tem podrobneje ne poročajo. V splošnem so podane informacije o intelektualnem kapitalu pretežno opisne in razporejene po celotnem poročilu ter zgolj navajajo obstoj posameznih neoprijemljivih sredstev in njihovo pomembnost za podjetje, ne podajajo pa opisa aktivnosti, ki bi dokazoval upravljanje. Podobno kot za tujino tudi za Slovenijo velja, da informacije o intelektualnem kapitalu v svoja letna poročila bolj vključujejo storitvena podjetja, ki jim usposobljeni ljudje in njihov sistem dela predstavljajo glavno konkurenčno prednost. Po kategorijah prevladujejo informacije o organizacijskem kapitalu, v celoti gledano pa doma in na tujem v praksi manjka jasnejše povezava med nivojem postavk intelektualnega kapitala in finančnimi rezultati podjetij, kar bi veliko prispevalo k večji pozornosti menedžmenta do neoprijemljivih sredstev.

V bodoče bo kljub tehnični nezdržljivosti računovodska stroka pri razvoju samostojnejših oblik poročanja o oblikah intelektualnega kapitala morala imeti večjo vlogo. Razlog za to je predvsem v tem, da je računovodstvo že sedaj vključeno v proces priprave poročil za poslovodstvo podjetja in bi zato moralo opis postavk intelektualnega kapitala vzeti kot izziv, s tem pa bi se tudi utrdilo v vlogi osrednjega poročevalca navznoter in navzven v podjetju. Za hitrejšo uveljavitev poročil o intelektualnem kapitalu bi bilo potrebno izbrati tudi nekatere enotne kazalnike, ki bi se povsod izračunali na enak način ter jih zavezati k redni letni reviziji. S tem bi se izognili kritikam, da so vsi izračuni kazalcev subjektivni, povečala bi se primerljivost in transparentnost podjetij ter omogočilo bolj sistematično upravljanje z neoprijemljivimi kategorijami, ki v vedno več primerih že tvorijo večji del tržne vrednosti podjetja.

Literatura

1. Abeysekera Indra: Intellectual Accounting Scorecard: Measuring and Reporting Intellectual Capital. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Sep 2003, 3, str. 422-427.
2. April A. Kurt, Bosma Paul, Deglon A. Dave: Intellectual Capital Measurement and Reporting: Establishing a Practise in South Africa Mining. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 4(2003), 2, str. 165-180.
3. Bontis Nick: Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, Bradford, 36(1998), 2, str. 63-76.
4. Burger William: Knowledge is Power. *Newsweek*, New York, June 14, 1993, str. 13-15.
5. Clulow Val, Gerstman Julie, Barry Carol: The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: the Case of a Financial Services Firm. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 27(2003), 5, str. 220-232.
6. Bukh Per Nikolaj, Johanson Ulf: Research and Knowledge Interaction: Guideline for Intellectual Capital Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 4(2003), 4, str. 576-587.
7. Cohen Kalafut Pamela, Low Jonathan: The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value. *Strategy & Leadership*, Chicago, May 2001, str. 9-15.
8. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 46(2000), 4, str. 505-520.
9. Dearlove Des: Vzpon prostovoljnega vlagatelja. *Finance*, Ljubljana, 5. september 2003, str. 18.
10. Edvinsson Leif: Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 366-373.
11. Firer Steven, Williams S. Mitchel: Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 4(2003), 3, str. 348-346.
12. Fahy John: The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 24(2000), 2, str. 94-104.
13. Guthrie James: The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford. 2(2001), 1, str. 27-41.
14. Guthrie James, Petty Richard, Yongvanich K., Ricceri F.: Using Content Analysis as a Research Method to Inquire into Intellectual Capital Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford. 5(2004), 2, str. 282-293.
15. Guthrie James, Petty Richard: Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 1(2000), 3, str. 241-251.
16. Harding-Jessup Amy: Intellectual Capital: Measuring Knowledge Assets. *Knowledge Management Review*, London, 5(2002), 4, str. 8-9.

17. Harrison Suzanne, Sullivan H. Patrick: Profiting from Intellectual Capital; Learning from Leading Companies. Industrial and Commercial Training, Northampton, 32(2000), 4, str. 139-148.
18. Kač Urška: Poskus postavitve uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 50 str.
19. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik. 2000. 341 str.
20. Kočar Mojca: Intelektualni kapital. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
21. Kovač Bogomir: Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000, str. 29-54.
22. Leliaert L.C. Philippe, Candries Wim, Tilmans Rob: Identifying nad Managing Intellectual Capital: A New Classification. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 4(2003), 2, str. 202-214.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
24. McConnachie Gordon: The Management of Intellectual Assets: Delivering Value to the Business. Journal of Knowledge Management, Bedford, 1(1997), 1, str. 56-62.
25. Mouritsen Jan et al.: Intellectual Capital Statements: The New Guideline. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, 2003. 74 str.
26. Mouritsen Jan, Per Nikolaj Bukh, Bernard Marr: Reporting on Intellectual Capital: Why, What and How. Measuring Business Excellence, London, 8(2004), 1, str. 48-54.
27. Mouritsen Jan, Bukh Per Nikolaj, Larsen H.T., Johansen M.R.: Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital Statements. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 3(2002), 1, str. 10-29.
28. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995, 284 str.
29. OECD: Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy. Paris : OECD, 1997, 114str.
30. Ordonez de Pablos Patricia: Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative View. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 4(2003), 1, str. 61-81.
31. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
32. Pučko Danijel: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 557-565.
33. Pulić Ante: MVA and VAIC™ Analysis of Randomly Selected Companies from FTSE 250. [URL: <http://www.vaic-on.net/downloads/ftse30.pdf>], 21.12.2004.

34. Ravnič Simon: Intellectual capital: It's meaning and Value. Master's Degree Thesis. Ljubljana : Faculty of Economics : International Center for Promotion of Enterprises, 2004, 93 str.
35. Robinson George, Kleiner H. Brian: How to Measure an Organization's Intellectual Capital. *Managerial Auditing Journal*, Bradford, 8(1996), str. 36-39.
36. Rodgers Waymond: Measuring and Reporting of Knowledge-Based Assets. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 4(2003), 2, str. 181-190.
37. Roos Johan, Roos Goran, Leif Edvinsson, Nicola C. Dragonetti: Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000, 97 str.
38. Roslender Robin, Fincham Robin: Intellectual Capital Accounting in the UK: A Field Study Perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford, 17(2004), 2, str. 178-209.
39. Roslener Robin, Fincham Robin: Thinking Critically About Intellectual Capital Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford, 14(2001), 4, str. 383-398.
40. Rylander Anna, Jacobsen Kristine, Roos Goran: Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital. *International Journal of Technology Management*, Geneva, 20(2000), 5/6/7/8, str. 1-29.
41. Saint-Onge Hubert: Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, Chicago, Mar/Apr 1996, str. 10-14.
42. Seetharaman A., Helmi Bin Zaini Sooria H., Saravanan A.S.: Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 3(2002), 2, str. 128-148.
43. Sitar S. Aleša: Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. *Manager*, Ljubljana, 11(2003), str. 138.
44. Skyrme J. David: Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods. [URL: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>], 5.10.2004.
45. Stewart A. Thomas: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. London, Nicholas Brealy, 1999, 247 str.
46. Sullivan H. Patrick: Profiting from Intellectual Capital. *Journal of Knowledge Management*, Bedford, 3(1999), 2, str.132-142.
47. Sveiby Karl-Erik: Intellectual Capital - Thinking Ahead. *Australian CPA*, 1998a, 68, 5, str. 18-21.
48. Sveiby Karl-Erik: Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard , 1998b. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>], 11.10.2004.
49. Sveiby Karl-Erik: A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 2(2001a), 4, str.1-15.
50. Sveiby Karl-Erik: The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor - a comparison. 2001b. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html>], 17.9.2004.

51. Sveiby Karl-Erik: Creating Value with The Intangible Assets Monitor, 1996, 1997, 2001, 2003.
[URL: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>], 10.10.2004.
52. Sveiby Karl-Erik: Methods for Measuring Intangible Assets, 2001 – 2004.
[URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>], 10.10.2004.
53. Terče Mitja: Knowledge Management in the Ceste Mostovi Celje Company. Master's Degree Thesis. Ljubljana : Faculty of Economics : International Center for Promotion of Enterprises, 2003, 101 str.
54. Ule Andrej: Znanje, znanost in stvarnost. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996, 222 str.
55. Van der Meer – Kooistra Jeltje, Zijlstra M. Siebren: Reporting on Intellectual Capital. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Bradford, 14(2001), 4, str. 456-476.
56. Williams S. Mitchell: Is a Company's Intellectual Capital Performance and Intellectual Capital Disclosure Practices Related?: Evidence from Publicly Listed Companies from the FTSE 100. [URL: <http://www.vaic-on.net/downloads/Paper1.pdf>], 21.12.2004.

Viri

- 1) Intellectual Capital Report 2001. Dunaj, Austrian Research Centers, Junij 2002.
- 2) Celemi: Celemi Annual Report, 1999.
[URL: <http://www.sveiby.com/articles/CelemiMonitor99.htm>], 13.12.2004.
- 3) Poslovno poročilo 2000. Maribor : Nova Kreditna banka Maribor d.d., 2001, 45 str.
- 4) Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško – slovenski slovar. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1984, 1377 str.
- 5) Leitner Karl Heinz: Intellectual Capital Reporting as New Instrument for Managing and Reporting Human Capital: Background, Status Quo and Experiences in Austria. Prispevek predstavljen na konferenci Bilanca človeškega kapitala, 13.- 14. junij 2003, Kötschach-Mauten, Avstrija.
- 6) Skandia: Human Capital in Transformation: Intellectual Capital Prototype Report, Skandia, 1998.
[URL: <http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1998/e9712Human.pdf>], 12.10.2004.
- 7) Letno poročilo 2003. Izola : Droga d.d., 2004, 130 str.
- 8) Letno poročilo 2003. Laško : Pivovarna Laško d.d., 2004, 63 str.
- 9) Letno poročilo 2003. Koper : Luka Koper d.d., 2004, 96 str.
- 10) Letno poročilo 2003. Maribor : Nova kreditna banka Maribor d.d., 2004, 164 str.
- 11) Letno poročilo 2002. Ljubljana : Lek d.d., 2003, 58 str.
- 12) Letno poročilo 2003. Velenje : Gorenje d.d., 2004, 152 str.
- 13) Letno poročilo 2003. Šempeter pri Gorici : Iskra Avtoelektrika d.d., 2004, 91 str.
- 14) Letno poročilo 2003. Ljubljana : Petrol d.d., 2004, 207 str.
- 15) Letno poročilo 2003. Koper : Adriatic – zavarovalna družba d.d., 2004, 127 str.

16) Letno poročilo 2003. Ljubljana : Mercator d.d., 2004, 156 str.

Angleško – slovenski slovar uporabljenih besed

American Productivity and Quality Center – Ameriški center za produktivnost in kvaliteto

Balanced Scorecard – uravnoteženi sistem kazalnikov

Capabilities – sposobnosti

Customer Capital – kapital strank

Direct Intellectual Capital Methods – metode neposrednega prikaza intelektualnega kapitala

Explicit Knowledge – eksplicitno znanje

Human Capital – človeški kapital

Intangible Assets Monitor – monitor neoprijemljivih sredstev

Intangible Assets – neoprijemljiva sredstva

Intellectual Capital – intelektualni kapital

Intellectual Capital Statement – izkaz intelektualnega kapitala

Intellectual Property – intelektualna lastnina

International Accounting Standards Committee – odbor za mednarodne računovodske standarde

Knowledge Era – doba znanja

Knowledge Management – upravljanje z znanjem

Knowledge Management Strategy – strategija upravljanja z znanjem

Knowledge Resources – viri znanja

Market Capitalization Methods – metode prikaza na osnovi tržne kapitalizacije

Market to book value – količnik med tržno in knjigovodsko vrednostjo

Organisational Capital – organizacijski kapital

Organisational Knowledge – organizacijsko znanje

Relationship Capital – kapital odnosov

Resource-based view of the firm – pogled na podjetje z vidika njegovih notranjih virov

Return on Assets Methods – metode prikaza na osnovi ugotovljene donosnost sredstev

Scorecard Methods – metode prikaza na osnovi kazalnikov

Shareholders – deležniki podjetja

Structural Capital – strukturni kapital

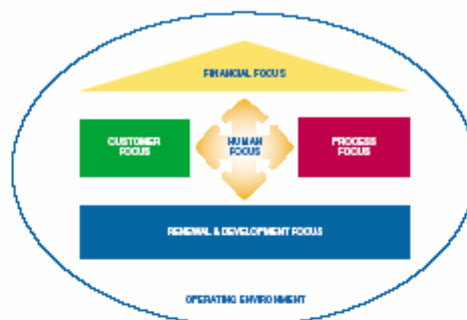
Sustainable Competitive Advantage – obranljiva konkurenčna prednost

Tacit Knowledge – tiho znanje

Tangible Assets – oprijemljiva sredstva

PRILOGE

Skandia Navigator



AMERICAN SKANDIA

American Skandia provides variable annuities and is the sixth-largest company in the US variable annuity market.

| | 1997 | 1996 | 1995 | 1994* |
|---|---------|---------|--------|--------|
| FINANCIAL FOCUS | | | | |
| Return on capital employed (%) ¹ | 21.9 | 27.1 | 28.7 | 12.2 |
| Operating result (MSEK) | 1,027 | 579 | 355 | 115 |
| Value added/employee (SEK 000s) | 2,616 | 2,206 | 1,904 | 1,666 |
| CUSTOMER FOCUS | | | | |
| Number of contracts | 189,104 | 133,641 | 87,836 | 59,089 |
| Savings/contract (SEK 000s) | 499 | 396 | 360 | 333 |
| Surrender ratio (%) ² | 4.4 | 4.4 | 4.1 | 4.2 |
| Points of sale | 45,881 | 33,287 | 18,012 | 11,573 |
| HUMAN FOCUS | | | | |
| Number of employees, full-time | 599 | 418 | 300 | 220 |
| Number of managers | 88 | 86 | 81 | 62 |
| Of whom, women | 50 | 27 | 28 | 13 |
| Training expense/employee (SEK 000s) | 2.7 | 15.4 | 2.5 | 9.8 |
| PROCESS FOCUS | | | | |
| Number of contracts/employee | 316 | 320 | 293 | 269 |
| Adm. exp./gross premiums written (%) | 3.5 | 2.9 | 3.3 | 2.9 |
| IT expense/admin. expense (%) | 8.1 | 12.5 | 13.1 | 8.8 |
| RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS | | | | |
| Share of gross premiums written from new launches (%) | 0.9 | 23.7 | 49.2 | 11.1 |
| Increase in net premiums written (%) | 31.9 | 113.7 | 29.9 | 17.8 |
| Development expense/adm. exp. (%) | 9.8 | 9.9 | 10.1 | 11.6 |
| Share of staff under 40 years (%) | 76 | 78 | 81 | 72 |

¹ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

² Surrenders during the year in relation to the average mathematical reserve, net.

SKANDIA REAL ESTATE

Skandia is one of Sweden's largest property owners, with about 300 holdings.

| | 1997 | 1996 | 1995 | 1994* |
|--|--------|--------|--------|--------|
| FINANCIAL FOCUS | | | | |
| Direct yield (%) | 5.96 | 5.93 | 6.16 | 6.60 |
| Net operating income (MSEK) | 1,130 | 1,215 | 1,258 | 1,399 |
| Market value (MSEK) | 19,206 | 20,092 | 20,702 | 21,504 |
| Total yield (%) | 7.73 | -0.62 | 5.06 | 4.44 |
| CUSTOMER FOCUS | | | | |
| Customer satisfaction index (max. value = 100) | 69 | 58 | 56 | n.a. |
| Average lease (years) | n.a. | 8.6 | 8.5 | n.a. |
| Average rent (SEK/sq.m.) | 951 | 960 | 970 | 1,041 |
| Telephone accessibility (%) | 60 | 71 | 60 | n.a. |
| HUMAN FOCUS | | | | |
| Human capital index (max. value = 1,000) | n.a. | 615 | 617 | n.a. |
| Employee turnover (%) | 10.0 | 10.1 | 7.9 | 7.7 |
| Average years of service with company | 12.0 | 10.0 | 10.1 | 10.2 |
| College graduates/total number of office staff (%) | 36 | 32 | 31 | 31 |
| PROCESS FOCUS | | | | |
| Occupancy rate measured by area (%) | 93.7 | 91.8 | 89.7 | 89.3 |
| Financial occupancy rate (%) | 96.2 | 94.9 | 93.0 | 91.2 |
| Net operating income per sq. m. (SEK) | 553 | 569 | 590 | 657 |
| Costs per sq. m., Sweden (SEK) | 304 | 274 | 276 | 272 |
| RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS | | | | |
| Property turnover: purchases (%) | 0.2 | 3.1 | 3.2 | 0.8 |
| Property turnover: sales (%) | 8.1 | 1.1 | 6.1 | 0.4 |
| Change and development of existing holdings (MSBK) | 235 | 311 | 333 | 313 |
| Training expense/administrative expense (%) | 0.8 | 1.0 | 1.5 | 1.0 |

SKANDIABANKEN

SkandiaBanken is Sweden's leading distance bank, offering customers a range of banking services with a high degree of self-service and accessibility.

| | 1997 | 1996 | 1995 | 1994* |
|--|---------|---------|---------|--------|
| FINANCIAL FOCUS | | | | |
| Operating Income (MSEK) | 104 | 96 | 85 | 75 |
| Total operating Income (MSEK) | 398 | 373 | 351 | 226 |
| Income/expense ratio after loan losses | 1.25 | 1.30 | 1.32 | 1.49 |
| Capital ratio (%) | 12.90 | 14.95 | 24.48 | 25 |
| CUSTOMER FOCUS | | | | |
| Number of customers | 197,000 | 157,000 | 126,000 | 38,000 |
| HUMAN FOCUS | | | | |
| Average number of employees | 218 | 200 | 163 | 130 |
| Of whom, women (%) | 56 | 49 | 45 | 42 |
| PROCESS FOCUS | | | | |
| Payroll costs/ administrative expenses (%) | 49 | 46 | 42 | 38 |
| RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS | | | | |
| Total assets (MSEK) | 9,100 | 8,100 | 5,600 | 3,600 |
| Share of new customers, 12 months (%) | 25 | 25 | 232 | n.a. |
| Deposits and borrowing, general public (MSEK) | 7,600 | 6,200 | 4,300 | 1,300 |
| Lending and leasing (MSEK) | 8,500 | 7,600 | 3,700 | 3,200 |
| Net asset value of funds (MSEK) ¹ | 9,900 | 7,400 | 6,300 | 4,700 |

¹ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

SKANDIA LIFE UK GROUP

Skandia Life UK Group provides a range of unit linked assurance and pension products, primarily through Independent Financial Advisers.

| | 1997 | 1996 | 1995 | 1994* |
|---|---------|---------|---------|---------|
| FINANCIAL FOCUS | | | | |
| Return on capital employed (%) ¹ | 19.3 | 26.1 | 25.5 | 33.2 |
| Operating result (MSEK) | 633 | 619 | 518 | 483 |
| Assets under management (MSEK) | 70,018 | 62,400 | 37,859 | 34,274 |
| CUSTOMER FOCUS | | | | |
| Number of contracts | 361,664 | 304,425 | 250,807 | 228,397 |
| Savings/contract (SEK,000s) | 192 | 171 | 159 | 149 |
| Service awards (max. value = 5) | 4 | 5 | 5 | 5 |
| HUMAN FOCUS | | | | |
| Number of employees, full-time | 1,242 | 993 | 814 | 741 |
| PROCESS FOCUS | | | | |
| Number of contracts/employee | 291 | 307 | 308 | 308 |
| RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS | | | | |
| Increase in net premium, new sales (%) | 10 | 51 | -35 | 95 |
| Pension products, share of new sales (%) | 31 | 28 | 23 | 13 |
| Increase in assets under management (%) | 22 | 24 | 25 | 31 |

¹ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

* Accounting-based indicators for 1994 have not been recalculated in accordance with the new Swedish Insurance Annual Accounts Act, which took effect on 1 January 1996. For further information on this and about insurance and financial concepts and definitions, see Skandia's 1997 Annual Report.

DIAL

Dial is Europe's second-largest telemarketing insurance company and offers primarily motor, householders, homeowners, vacation homeowners, boat and personal lines of insurance.

| | 1997 | 1996 | 1995 | 1994* |
|---|---------|---------|---------|---------|
| FINANCIAL FOCUS | | | | |
| Gross premiums written (MSEK) | 1,009 | 995 | 890 | 657 |
| Gross premiums written/ employee (SEK,000s) | 4,052 | 3,832 | 3,692 | 3,586 |
| CUSTOMER FOCUS | | | | |
| Telephone accessibility (%) | 94.8 | 95.8 | 92.5 | 90.0 |
| Number of individual policies | 355,148 | 320,139 | 275,231 | 234,741 |
| Customer satisfaction index (max. value = 5) | 4.25 | 4.36 | 4.32 | 4.15 |
| HUMAN FOCUS | | | | |
| Average age | 42 | 40 | 40 | 37 |
| Number of employees | 249 | 244 | 245 | 186 |
| Time in training (days/year) | 7 | 7 | 6 | 3.5 |
| PROCESS FOCUS | | | | |
| IT-employees/ total number of employees (%) | 8.0 | 7.4 | 7.3 | 8.1 |
| RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS | | | | |
| Increase in gross premiums written (%) | 7.9 | 6.3 | 31.9 | 28.5 |
| Share of direct payments in claims assessment system (%) | 29.1 | 20.5 | 9 | n.a. |
| Number of ideas filed with Idea Group | 595 | 175 | n.a. | n.a. |

SKANDIALINK

SkandiaLink is one of the leading unit linked assurance companies in the Swedish life market.

| | 1997 | 1996 | 1995 | 1994* |
|--|---------|---------|---------|---------|
| FINANCIAL FOCUS | | | | |
| Gross premiums written (MSEK) | 4,052 | 2,413 | 2,067 | 1,874 |
| Operating result (MSEK) | 293 | 179 | 176 | 132 |
| Assets under management (MSEK) | 14,163 | 9,202 | 5,699 | 3,670 |
| CUSTOMER FOCUS | | | | |
| Number of contracts | 219,380 | 182,900 | 153,100 | 115,000 |
| Surrender rate (%) ¹ | 2.8 | 1.7 | 1.5 | 1.0 |
| HUMAN FOCUS | | | | |
| Number of employees | 63 | 45 | 48 | 51 |
| Human capital index (max. value = 1,000) | na | 426 | 493 | 534 |
| Share of employees with secondary education or higher (%) | 92 | 73 | 73 | 74 |
| Share of employees with 3 or more years of service (%) | 84 | 92 | 98 | 62 |
| PROCESS FOCUS | | | | |
| Administrative expense/ gross premiums written (%) | 3.3 | 4.1 | 5.0 | 4.5 |
| IT expense/administrative expense (%) | 36.0 | 26.3 | 27.1 | 28.0 |
| RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS | | | | |
| Number of contracts/employee | 3,482 | 4,064 | 3,180 | 2,253 |
| Fund switches via Telelink (%) | 42 | 50 | 40 | 22 |
| Fund switches via Internet, December (%) | 23 | n.a. | n.a. | n.a. |

¹ Number of repurchases and surrenders in relation to contracts in force at beginning of year.

PRILOGA B: Kazalci intelektualnega kapitala za švedsko podjetje Celemi po metodi Monitor neoprijemljivih sredstev

| Tangible Assets | | | | Intangible Assets | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|------------|----------------------------------|------------|------------|-----------|---|-----------|-----------|------------|---------------------------------------|------------|-----------|------------|
| Our Financial Capital | | | | Our Customers | | | | Our Organization | | | | Our People | | | |
| | | | | (External Structure) | | | | (Internal Structure) | | | | (Competence) | | | |
| | 1999 | 1998 | 1997 | | 1999 | 1998 | 1997 | | 1999 | 1998 | 1997 | | 1999 | 1998 | 1997 |
| (overall rating year) | 56 | 59 | 125 | (overall rating year) | 110 | 100 | 98 | (overall rating year) | 82 | 98 | 107 | (overall rating year) | 100 | 98 | 113 |
| Growth/Renewal | | | | Growth/Renewal | | | | Growth/Renewal | | | | Growth/Renewal | | | |
| Equity Growth | -3% | -3% | 26% | Revenue Growth | 22% | 8% | 22% | Organization Enhancing Customers (5,18) | 21% | 51% | 49% | Average Professional Experience (3,9) | 9,2 | 8,3 | 8,2 |
| Net Investment Ratio (13,15) | 19% | 35% | 45% | Image Enhancing Customers (5,12) | 54% | 59% | 70% | Revenues from New Products (24) | 17% | 49% | 71% | Competence Enhancing Customers (4,5) | 27% | 59% | 65% |
| | | | | | | | | R&D / Revenues | 14% | 12% | 7% | Professional Competence growth (11) | 38% | 8% | 49% |
| | | | | | | | | Intang. Investments % Value Added (13) | 22% | 42% | 42% | Experts with Tertiary Degree (6,8) | 80% | 67% | 68% |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Efficiency | | | | Efficiency | | | | Efficiency | | | | Efficiency | | | |
| Profit Margin (19) | 1% | 0% | 4% | Revenues per Customer (5,26) | 367 | 306 | 269 | Proportion of Admin Staff (2,21) | 20% | 25% | 25% | Value Added per Expert SEK '000 (33) | 892 | 802 | 759 |
| Net Return on Equity (16) | 8% | 1% | 25% | | | | | Revenues per Admin Staff SEK '000 (25) | 9205 | 6774 | 8478 | Value Added margin (20) | 49% | 47% | 42% |
| Profit Capacity % Sales (22) | 8% | 12% | 11% | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stability | | | | Stability | | | | Stability | | | | Stability | | | |
| | | | | Customer Satisfaction Index (32) | 5,00 | 5,18 | | Admin Staff Turnover (1,2) | 33% | 13% | 0% | People Satisfaction Index (31) | 5,00 | 4,62 | |
| Solidity (29) | 20% | 29% | 34% | Repeat Orders (23) | 68% | 66% | 54% | Admin Staff Seniority, Years (2,28) | 3,8 | 2,6 | 2,0 | Expert Turnover (7,9) | 14% | 13% | 6% |
| Liquid Reserves N:o Days (14) | 32 | 11 | 41 | 5 Largest Customers (5,10) | 29% | 33% | 40% | Rookie Ratio (17,27) | 36% | 41% | 53% | Expert Seniority, years (9,28) | 4,0 | 3,3 | 2,8 |
| | | | | | | | | | | | | Median Age all Employees, Years (17) | 37 | 37 | 36 |

Vir: Celemi Annual Report 1999, [URL:<http://www.sveiby.com/articles/CelemiMonitor99.htm>].

