

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

INTELEKTUALNI KAPITAL

Ljubljana, marec 2003

MOJCA KOČAR

IZJAVA

Študent/ka Mojca Kočar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. DOBA ZNANJA IN INFORMACIJ.....	3
1.1. ZNANJE.....	4
1.1.1. Vrste znanja.....	5
1.1.2. Značilnosti znanja	6
1.1.3. Podatek, informacija, znanje	7
1.2. SKRITA VREDNOST PODJETJA ALI INTELEKTUALNI KAPITAL.....	8
2. OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA	10
2.1. DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	10
2.2. KATEGORIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	11
2.3. RAZVOJ KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	12
3. STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	14
3.1. SKANDIINA VREDNOSTNA SHEMA	14
3.1.1. Človeški kapital.....	15
3.1.1.1. Zmožnosti.....	16
3.1.1.2. Medsebojni odnosi	16
3.1.1.3. Vrednote	18
3.1.2. Strukturni kapital.....	18
3.1.2.1. Odjemalski kapital.....	18
3.1.2.2. Organizacijski kapital.....	19
3.2. DRUGI MODELI INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	19
STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
4. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
4.1. TOKOVI INTELEKTUALNEGA KAPITALA	23
4.2. METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	25
4.2.1. Metode tržne kapitalizacije	25
4.2.2. Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala	26
4.2.3. Metode dobičkonosnosti sredstev	27
4.2.5. Metode zbirk kazalnikov	27
4.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI METOD MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	28
4.4. PREDSTAVITEV NEKATERIH IZBRANIH METOD MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	29
4.4.1. Tobinov koeficient »q«	29

4.4.2. BSC	30
4.4.3. IAM	32
4.4.4. Skandia Navigator	34
4.4.5. Primerjava metod BSC, IAM ter Skandia Navigator	35
4.5. KORAKI DO USTREZNEGA MODELA.....	38
4.6. SLOVENIJA IN INTELEKTUALNI KAPITAL.....	38
4.6.1. Iskra Avtoelektrika	39
4.6.2. Nova Kreditna Banka Maribor d.d.	41
SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	47
ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED	
PRILOGE	

UVOD

»...mišljenje ne spreminja procesov v stvari in dogodkov v predmete. Do neke mere je psihološka znanost zahtevana oblika spoznavanja samega sebe in svoje vloge ter vrednosti v svetu...« (Flisar, 2000, str. 29).

Vrednost človeka. Koliko smo zares vredni? Kakšna je naša vloga v združbi?¹ Pogosto me obhajajo misli, da je združba veliko več, kot pa samo to, kar vidimo, to, kar lahko otipamo in opredmetimo. In vse to ustvarja človek. Bitje, ki mu je bilo ob rojstvu poleg utripa srca podarjeno tisto, kar nas loči od drugih živih bitij: sposobnost razmišljanja, čutenja, razvijanja, učenja, opazovanja, ocenjevanja, odkrivanja itd. In zakaj vse te misli in besede, ko pa govorimo o ekonomiji in o intelektualnem kapitalu? Odgovor je preprost. Zato, ker tako kot ekonomijo tudi intelektualni kapital ustvarja človek.

Znanost nas je skozi zgodovino raziskovanja in preučevanja pripeljala do novih odkritij na vseh področjih našega življenja. Tudi v ekonomiji je prišlo do novih spoznanj, ki temeljijo predvsem na drugačnem razmišljanju kot pred nekaj desetletji. Nekdaj prevladujoče produkcijske faktorje je zamenjalo znanje; dobiček kot glavni pokazatelj uspešnosti poslovanja združb pa je zamenjala ustvarjena vrednost. Tem ključnim spremembam in odkritjem je botrovalo spoznanje, da vrednost združbe ustvarjajo neka nevidna, neopredmetena sredstva, zaradi katerih združbe na trgu dosegajo visoke tržne vrednosti. Te vrednosti so veliko višje od knjigovodskih vrednosti združb. Del te razlike med tržno vrednostjo in knjigovodsko vrednostjo je mogoče pojasniti z različnimi metodami vrednotenja postavk računovodskih izkazov, preostali del, t. i. skrito vrednost, pa lahko pripišemo sredstvom, ki v tradicionalnih računovodskih izkazih sploh niso prikazana. To skrito vrednost so mnogi teoretiki, raziskovalci, ekonomisti in znanstveniki na pragu enaindvajsetega tisočletja opredelili kot intelektualni kapital.

Glavni cilj mojega diplomskega dela je raziskati ter preučiti tako domačo kot tujo strokovno literaturo s področja intelektualnega kapitala. V diplomskem delu je predstavljena zbirka različnih opredelitev intelektualnega kapitala, njegova struktura, teoretični koncepti, različni modeli intelektualnega kapitala ter nenazadnje tudi različne metode merjenja intelektualnega kapitala. S temi metodami naj bi poskušali meriti vrednost, ki jo ustvarjajo neopredmetena sredstva združbe.

¹ »Z združbo razumemo vsako besedno zvezo živih bitij, ki delujejo med seboj, da bi združba dosegla skupni cilj ter v čim večji meri cilje članov. Lahko gre za združbo ali družbeno enoto ali socialno enoto ali zvezo ljudi. Je skupina, podjetje, družina, politična stranka, itd. Med ljudmi v združbi so razmerja, ki jih povezujejo, ki so pogoj nastanku in obstoju razvoju združbe in so za vsako vrsto združbe tako značilna, da združbo prepoznavamo po njih« (Rozman, 1996, str. 5).

Diplomsko delo je namenjeno vsem združbam, podjetjem, ustanovam, ravnateljem, posameznikom in vsem ostalim, ki se sprašujejo, kaj je tisto več, kar ustvarja vrednost v združbi. Namen naloge je predstaviti neopredmetena sredstva združbe, ki ustvarjajo vrednost in ločijo uspešne združbe od najbolj uspešnih.

Diplomsko delo je teoretično delo, ki z metodološkega vidika temelji na uporabi znanstvenih metod deskripcije, klasifikacije ter komperativnih metod in služijo primerjavi oziroma ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Pogosto je v delu uporabljena metoda kompilacije na ta način, da so glavne ugotovitve in sklepi povzeti na podlagi tujih rezultatov, primerjav in analiz. Diplomsko delo temelji na tuji strokovni literaturi in internetnih virih, v nekaterih primerih tudi na domači strokovni literaturi.

Vsebinsko je diplomsko delo sestavljeno iz šestih poglavij in njihovih podpoglavij. V uvodu so predstavljeni poglavitni cilj, osnovni namen, metode dela in struktura diplomskega dela ter glavni predmet obravnave dela. Prvo poglavje je namenjeno glavnim karakteristikam t. i. »dobe znanja in informacij«, opredelitvi in značilnostim znanja ter razlikam med znanjem, informacijo ter podatkom. V nadaljevanju prvega poglavja je na primeru petih največjih svetovnih združb (po tržni vrednosti) prvič opredeljena skrita vrednost združbe oziroma intelektualni kapital. Drugo poglavje je posvečeno različnim opredelitvam, definicijam, kategorijam ter teoretičnim konceptom intelektualnega kapitala.

Tretje poglavje je namenjeno strukturi intelektualnega kapitala ter podrobnemu opisu posameznih kategorij, kot jih je opredelila švedska zavarovalniška združba Skandia. V nadaljevanju poglavja so predstavljeni tudi drugi tuji modeli ter tudi nekateri drugi zanimivi modeli intelektualnega kapitala.

Četrto poglavje obsega tokove ter različne metode in teorije merjenja intelektualnega kapitala. Predstavljene so glavne prednosti ter slabosti teh metod. Izmed vseh enaindvajsetih metod merjenja intelektualnega kapitala so na kratko opisane štiri najpogosteje uporabljene metode. Poglavje obsega tudi kratek napotek, kateri so najpomembnejši koraki do ustreznega modela ter opisuje področje merjenja intelektualnega kapitala v slovenskih podjetjih.

V sklepnem poglavju so povzete glavne ugotovitve preučevanega predmeta dela. V sklepu so nakazani glavni predlogi za prihodnje raziskovalno delo na področju intelektualnega kapitala.

1. DOBA ZNANJA IN INFORMACIJ

Več kot dve stoletji po tem, ko je Adam Smith (Sušjan, 1997, str. 15–19) v knjigi *Bogastvo narodov* (1776) razkril idejo o liberalnem tržnem sistemu in glavne dejavnike gospodarske rasti določene države (količina dela, akumulacija kapitala, proces delitve dela), je svet vstopil v dobo znanja. V tej dobi je bogastvo narodov neposredno vezano na ustvarjanje, preoblikovanje in uporabljanje znanja (MZRS, 1999, str. 57). Začetke industrijske revolucije v 18. stoletju so zaznamovali izumi, na katerih je zrasla industrija, ki je bila za človeštvo zanimiva. Pripeljala je do eksplozije invencij in inovacij,² katerih uporabniki smo danes mi. V tem obdobju so bili izumljeni parni stroj, tkalski in predilni stroji, elektrika, prve podmornice in nešteto odkritij na področju medicine, kemije, fizike, matematike, humanističnih ved itd. (Likar, 2000, str. 11).

Na začetku tretjega tisočletja poteka informacijska revolucija za katero niso značilne samo kvantitativne ampak tudi kvalitativne spremembe. Vseh inovacij, ki poganjajo ogromno kolo svetovnega napredka, danes ni več mogoče opisati (Roos et al., 2000, str. 6). Čas industrijske dobe in vprašanje, kako ob dani tehnologiji najbolje zaposliti človeške in fizične vire ter uporabiti finančne vire za proizvodnjo določenih proizvodov ali storitev ob najnižjih možnih stroških, se iztekata (Pučko, 1998, str. 558). Na pohodu je nova doba. V literaturi so opisane različne opredelitve te dobe kot na primer informacijska doba (ang. Information Era), ekonomija znanja (ang. Knowledge Economy), doba znanja (ang. Knowledge Era), nova ekonomija (ang. New Economy). Skupno vsem naštetim opredelitvam je, da poudarjajo znanje in informacije kot pglavitne dejavnike celotnega poslovnega procesa, zato je v nadaljevanju uporabljen izraz »doba znanja in informacij«.

V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja je svet zajel val velikih tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki so povzročile strukturne spremembe v gospodarskih sistemih, konfiguraciji združb in njihovih medsebojnih razmerjih tako v zasebnem kot delovnem okolju kot v načinih povezovanja posameznikov. Spremembe so najbolj očitne na področju telekomunikacij, biotehnologije ter informacijske tehnologije. Razvoj na teh področjih prinaša povečevanje deleža znanja tako v proizvodnih tehnologijah kot v samih proizvodih ter oblikah in načinih komuniciranja in organiziranja. Danes na trgu lahko kupimo proizvode in storitve, ki si jih pred dvajsetimi leti še zamisliti nismo mogli (Intelektualni kapital, 2000, str. 4). To je posledica trendov, ki ponazarjajo dobo znanja in informacij.

Najpomembnejši trend je zmanjševanje deleža materialne proizvodnje oziroma je le ta vse bolj temelji na storitvah in na znanju. Gre za premik od materialnih sredstev k

² Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen, torej je prvi korak do inovacije, ki predstavlja zamisel, razvito do uporabe oziroma trženja, ki služi končnemu uporabniku (Likar, 2000, str. 16).

neopredmetenim sredstvom (ang. Intangible Resources)³. V industrijski dobi so bili povprečni stroški zgradb, materiala in dela udeleženi v celotnih stroških s približno 80 odstotki. V dobi znanja in informacij pa so ti stroški v isti združbi tako rekoč nepomembni in predstavljajo le še 20 odstotkov vseh stroškov (Roos et al., 2000, str. 6–7).

Drugi trend je povečevanje kvalifikacijske zahtevnosti dela in nastanek t. i. znanjskega delavca⁴. Peter Drucker (Roos, Roos, 1997, str. 413) poudarja, da v dobi znanja in informacij združbe oblikujejo take procese in tako infrastrukturo organizacije, ki so sposobni ustvarjati vrednost. Prav tako je potrebna komunikacija med vsemi znanjskimi delavci na tak način, da se njihovo znanje nemoteno prenaša in s tem povečuje.

Tretji trend je rast družb, ki temeljijo na znanju in zahtevnih tehnologijah. Med 500 največjimi družbami (po tržni vrednosti) na lestvici revije Fortune (2002) kraljujejo danes na prvih desetih mestih predvsem družbe (glej Tab. 1, na str. 8), ki temeljijo na visokoizobrazbeni in tehnološko zahtevni proizvodnji proizvodov in storitev, medtem ko so v letu 1990 prevladovali družbe s področja poljedelstva in materialne proizvodnje.

Četrti trend upad števila industrijskih delavcev. Sprememba relativne pomembnosti tega sloja zaposlenih se kaže tudi v zniževanju njihovih realnih plač ter v povečevanju razlik med visoko in nizko kvalificiranimi delavci (Intelektualni kapital, 2000, str. 6).

Zadnji, peti trend, je razvoj informacijske tehnologije, ki je močno povečal količino podatkov, ki krožijo po svetu ter hitrost njihovega pretoka (Roos et al., 2000, str. 7).

1.1. ZNANJE

Čeprav je Albert Einstein izjavil, da je domišljija pomembnejša od znanja, predstavlja znanje danes ključ do uspešnega konkuriranja ne le posameznikov temveč tudi združb. Omogoča jim doseganje visokih tržnih donosnosti, diferenciacijo proizvodov oziroma storitev⁵ itd. (Demarest, 1997, str. 374). V »dobi znanja in informacij« je znanje postalo »osrednji vzvod socialnega učenja, družbenega razvoja in sestavni del delovnega procesa« (Kovač, 2000, str. 35). »Danes svet razumemo kot družbo znanja, univerze razglašamo za tovarne znanja, podjetja za učeče organizacije in v ljudeh vse bolj prepoznavamo intelektualne delavce«, trdi

³ Slovenski prevodi ang. besede intangible so: nedotakljiv, neotipljiv, nerazumljiv tudi nesnoven, nematerialen in neopredmeten (Šega, 1997, str. 377). V literaturi sem našla tudi prevoda neopredeljiv (Mayer, 2002, str. 570) in neoprijemljiv (Intelektualni kapital, 2000, str. 10). Odločila sem se, da bom v diplomskem delu uporabljala prevod neopredmeten.

⁴ Znanjski delavec (ang. Knowledge Worker) je tisti delavec, ki pri svojem delu ves čas uporablja znanja, ustvarja novo znanje, ga prenaša na sodelavce in ga zapisuje v spomin podjetja (Roos, Roos, 1997, str. 413).

⁵ Diferenciacijo proizvoda oziroma storitve podjetje lahko doseže po Rothschildu (Čarter, 2001, str. 65), če kupcem ponuja nekaj enkratnega (večja funkcionalnost, lepša oblika, dizajn, večja zanesljivost delovanja, daljša življenjska doba, posebni dodatki itd.) in to zanje predstavlja določeno vrednost.

Kovač (2000, str. 38). Združbe danes namreč vedno bolj ugotavljajo, da je znanje edina prava osnova, na kateri lahko gradijo konkurenčno prednost ter sledijo in se prilagajajo novim zahtevam trga in okolja (Vinazza, 2001, str. 3).

Znanje avtorji opredeljujejo zelo različno. Pučko (1998, str. 560) je na kratko znanje označil kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Lipičnik (Možina et al., 1994, str. 445) opredeljuje znanja kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, tiste, ki jih je že videl in rešil. Bistvo znanja je torej, da z znanimi rešitvami pomaga reševati probleme. S sposobnostmi pa človek lahko znanja kombinira in tako rešuje tudi probleme s še neznanimi rešitvami.

Quintas (1997, str. 388) označuje znanje kot skupek resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa«. Kovač (2000, str. 35) ga definira kot »celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje«.

1.1.1. Vrste znanja

Z vidika podjetja pa ni enako zanimivo in koristno vsako znanje kot vir konkurenčnih prednosti podjetja (Čater, 2001, str. 68). Znanje ima namreč vrednost takrat, kadar preko svojih nosilcev povzroča poslovno aktivnost, ki jo lahko merimo na trgu, ali pa ga vrednotimo z drugimi posrednimi metodami (Možina et al., 2002, str. 800).

Za podjetje je pomemben predvsem tisti del znanja, ki mu Demarest (1997, str. 375–376) pravi *komercialno znanje* (ang. Commercial Knowledge)⁶. Cilj tega znanja ni iskanje resnic, temveč doseganje uspešnega poslovanja podjetja. Cilj ni odkriti, kaj je prav, ampak kaj deluje oziroma deluje boljše v konkurenčnem, gospodarskem in finančnem smislu. Glavni lastnosti komercialnega znanja sta, da je družbeno, kar pomeni, da je ustvarjeno in uporabljano v omrežju ljudi v združbi in zunaj nje, ter da je predmet menjave, kar pomeni, da lahko z njim trgujemo. Iz tega sledi, da je komercialno znanje »eksplicitno razvito in upravljalno omrežje imperativov (strategije, politike, planski cilji združbe), vzorcev, pravil in tekstov, ki je utelešeno v združbi in ustvarja tržno učinkovitost« (Demarest, 1997, str. 377). To pomeni, da je znanje združbe več kot le seštevek znanj posameznikov, gre za seštevek znanja v združbo povezanih posameznikov (Klemenc, 2002, str. 5).

Podjetje, ki želi svojo konkurenčno prednost graditi na znanju, mora znati ne le pridobivati znanje od zunaj, temveč ga tudi aktivno ustvarjati v samem podjetju (Čater, 2001, str. 69). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 56–94) razlagata, da je ustvarjanje znanja v podjetju dvodimenzionalni proces epistemološke ter ontološke dimenzije ustvarjanja znanja. Da bi

⁶ Demarest (1997, str. 375) deli znanje na: komercialno ter nekomercialno oziroma filozofsko (znanstveno) znanje.

lažje razumeli proces ustvarjanja znanje, je treba najprej razločevati med eksplicitnim in tihim znanjem.

Eksplicitno znanje (ang. Explicit Knowledge) je tisto znanje, ki ga lahko kodiramo in je prenosljivo v formalnem in sistematičnem jeziku (Čater, 2001, str. 69). Za združbo je to najmanj zanimiva vrsta znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote združbe in seveda v druge združbe. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah, učbenikih, računalniških programih itd. Mogoče se ga je učiti z opazovanjem in študijem (Pučko, 1998, str. 560).

Tiho znanje (oziroma implicitno) (ang. Tacit Knowledge) je predvsem osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. To pomeni, da je v posamezniku, da je subjektivno in da ga je zato težko formalizirati in komunicirati (Pučko, 1998, str. 560).

Epistemološka dimenzija kot prva dimenzija ustvarjanja znanja, pomeni neke vrste pretvarjanja znanja med njegovim tihim delom in njegovim eksplicitnim delom. Rezultat takšnega pretvarjanja je ustvarjanje novega znanja.

Po *ontološki dimenziji* – kot drugi dimenziji – se znanje ustvarjeno pri posameznikih, pretvarja v znanje na ravni skupine oziroma celotnega podjetja (Čater, 2001, str. 69). To pomeni, da postane tiho znanje zaradi stikov z drugimi osebami v združbi, znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah združbe (Klemenc, 2002, str. 6). S tem postane tiho znanje, kot vir človeškega kapitala, tudi vir strukturnega kapitala združbe. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir konkurenčnih prednosti združbe. Zato je pomembno, da se človeški kapital v čim večji meri pretvori v strukturni kapital, kar pomeni težnjo za pretvorbo tihega znanja v eksplicitno znanje (Pučko, 1998, str. 560–561).

1.1.2. Značilnosti znanja

V dobi znanja in informacij je znanje postalo posebna družbena moč, ki omogoča, da znanje lahko tržimo, merimo in vrednotimo kot posebno blago, ki ima vrednost, kadar preko svojega nosilca povzroča poslovno aktivnost. Zanj velja zakon naraščajočih donosov, kar pomeni, da vsaka dodatna informacija pomeni manjši dodatni (mejni) strošek in povečuje dodatno (mejno) produktivnost akumuliranega znanja in drugih proizvodnih faktorjev. Če namreč prodamo ali kupimo znanje, ga v takšni transakciji kljub temu nikoli ne izgubimo in v potrošnji nikoli ne potrošimo. Vsaka tržna transakcija ga namreč obnavlja in povečuje. Potemtakem lahko rečemo, da znanje ne temelji na redkosti dobrin, temveč na obilju (Kovač, 2000, str. 36).

Znanje v podjetje prihaja z novimi zaposlenimi ter z razvojem sedanjih zaposlenih. Zaradi spreminjanja znanja (neveljavna, neuporabna, zastarela znanja) je potrebno znanje dograjevati in sicer v procesu učenja⁷, katerega rezultat je večja uspešnost združbe. Ta se kaže v zniževanju stroškov na proizvod (Rozman, 2000, str. 147–148).

V svetu se vedno bolj uveljavlja koncept učeče se združbe, v kateri poteka nenehno učenje in se od klasične združbe razlikuje po tem, da je sposobna sistematično reševati probleme, išče ter pridobiva in preskuša nova znanja, ter se uči iz lastnih napak in uspehov ter tujih izkušenj. Sposobna je hitrega pretoka znanja med zaposlenimi. Takšen koncept poudarja, da bi morala vsaka združba imeti vizijo znanja in v njej vključena vprašanja: zakaj je znanje pomembno za razvoj v združbi, ali ustvarja znanje dodano vrednost, ali se dovolj dobro pretaka v združbi in konec koncev tudi vprašanje, ali je konkurenčna prednost združbe utemeljena na intelektualnem kapitalu (Volk, 2002, str. 19).

Lipičnik (Ilar, 2001, str. 6–7) v zvezi s procesom učenja poudarja, da danes potrebujemo jutrišnje znanje, če hočemo doseči konkurenčno prednost pred drugimi. »Znanje je po definiciji namreč vedno staro...zato ne koristi prihodnosti, če vanj niso vključena hotenja in ustvarjalni procesi vsakega posameznika.« Prihodnje znanje pa je moč ustvariti le s procesom učenja, ki je kombinacija dveh načinov: da vemo, kaj vedo drugi in da temu znanju dodajamo svojo ustvarjalno komponento. S takšnim procesom učenja pridemo do izvirnega znanja, ki združbam v današnjem času lahko omogoči konkurenčno prednost na trgu, je prepričan Lipičnik.

1.1.3. Podatek, informacija, znanje

Podatki, informacije in znanja skupaj tvorijo krog medsebojne odvisnosti, pri tem pa jih ne smemo zamenjevati med seboj. V literaturi se pojmi pogosto ne ločijo, čeprav obstajajo razlike.

Podatek je znano dejstvo oziroma sporočilo o tem dejstvu, ki ima lahko potencialno uporabno vrednost pri oblikovanju poslovnih informacij z določenim pomenom, vendar pa trenutno za uporabnika še nima uporabne vrednosti pri odločanju v točno določeni odločitveni situaciji (Lutar-Skerbinjek, 2002, str. 424). Podatki so elementi iz katerih so zgrajene informacije (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ii).

Informacije opredelimo kot tisti del urejenih ali preoblikovanih in obdelanih podatkov, ki imajo v določeni okoliščini točno določen pomen in uporabno vrednost za odločevalca, ki odloča na njihovi osnovi. To pomeni, da je informacija namensko oblikovano in na nekoga usmerjeno sporočilo, ki olajšuje odločanje, ali pa nas samo vzpodbudi k razmišljanju o nekem problemu (Lutar-Skerbinjek, 2002, str. 424). V nasprotju s podatki so informacije subjektivna

⁷ Proces učenja združbe lahko opredelimo kot proces *pridobivanja znanja, kodiranja*, kamor sodi tudi *shranjevanje znanja* v spomin združbe, *prenašanja znanja* ter proces *uporabe znanja* (Klemenc, 2002, str. 14).

kategorija, ki za uporabnika nima praktične vrednosti, če jih ne more povezati z drugimi pomembnimi ali v preteklosti shranjenimi informacijami (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ii).

Znanje je za razliko od informacij polno vrednostnih opredelitev, človekove vere v spoznavne principe ter pripadnosti zbirnemu skupnemu človekovemu znanju (Kovač, 2000, str. 35). Znanje nastane s predelavo zaznalih informacij, ki jih posamezniki pridobijo v procesu učenja. Staro znanje omogoča povezovanje novih informacij v novo znanje. Končni rezultat učnega procesa je torej znanje, v katerem so bili podatki zaznani kot informacije in le te naučene kot novo znanje. Pridobivanje znanja pa je proces smotrnega povezovanja informacij oziroma znanje je uporaba informacij z nekim namenom. Informacije pa so njena surovina, iz katere je narejeno znanje, pa tudi oblika, v kateri ga je mogoče shraniti in z njim komunicirati (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ii).

1.2. SKRITA VREDNOST PODJETJA ALI INTELEKTUALNI KAPITAL

Namen združb je ustvarjanje vrednosti (Gruban, 2002, str. 1). Vprašanje vrednosti znanja oziroma njegove zmožnosti za ustvarjanje vrednosti se je začelo intenzivneje zastavljati v začetku devetdesetih let ob zaznavanju visoke razlike med tržno vrednostjo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo, ki je v znanjsko intenzivnih podjetjih tako rekoč zanemarljiva, delež znanja v novo ustvarjeni vrednosti pa se vedno bolj povečuje. Ključno vprašanje je zato, od kod izvira ta ogromna razlika med tema dvema vrednostima. Do sedaj najboljši ponujeni odgovor je, da mora poleg finančnega kapitala obstajati še »nekaj« (Čater, 2001, str. 68). V bazi podatkov ameriške revije Fortune so objavljeni podatki petih največjih svetovnih združb po njihovi tržni vrednosti. V tabeli 1 so pripisane njihove knjigovodske vrednosti iz iste baze podatkov.

Iz tabele 1 lahko ugotovimo, da je tržna vrednost oziroma vrednost, ki so jo kupci oziroma investitorji pripravljani plačati za podjetje, na dan 15. 03. 2002 nekajkrat večja od njene knjigovodske vrednosti konec leta 2001. Razlika med obema vrednostima (tržno in knjigovodsko) je skrita vrednost (ang. Hidden Value) podjetja, ki jo lahko izrazimo kot odstotek tržne vrednosti. Ta sredstva imenujemo skrita zato, ker njihove vrednosti računovodski standardi ne zajemajo v bilanci stanja in v drugih finančnih izkazih (Roos, Roos, 1997, str. 413). Odstotek skrite vrednosti se giblje v visokem razponu od 75 % do 93 % tržne vrednosti. Thomas Stewart je za revijo Fortune (1994) zapisal, da je skrita vrednost vedno bolj pomembna za preživetje združb.

Tabela 1: Pet največjih svetovnih združb po tržni vrednosti na dan 15. 03. 2002 in njihove knjigovodske vrednosti na dan 31. 12. 2002 v milijonih ameriških dolarjev

Podjetje	Tržna vrednost (15. 03. 2002)	Knjigovodska vrednost (31. 12. 2001)	Skrita vrednost		Tobinov količnik »q«
			Vrednost	%	
General Electric	401.499	54.824	346.675	(86,3 %)	7,3
Microsoft	331.520	47.289	284.231	(85,7 %)	7,0
Exxon Mobil	295.762	73.161	222.601	(75,3 %)	4,0
Wal-Mart Stores	277.543	35.102	242.441	(87,3 %)	7,9
Pfizer	251.155	18.293	232.862	(92,7 %)	13,7

Vir: [URL:<http://www.fortune.com/lists/G500/index.html>].

Glavni elementi skrite vrednosti so znanje zaposlenih, odnosi med kupci in prodajalci, zvestoba kupcev, tržna pozicija in znanje. To pomeni, da ustvarjajo skrito vrednost združbe neopredmetena sredstva, ki jih računovodski sistemi ne zajemajo v svojih računovodskih izkazih tako kot knjigovodsko vrednost. Razliko do tržne vrednosti lahko ugotovljamo le z *ad hoc* merjenji. Eden takšnih pristopov je Tobinov »q«⁸, ki je izračunan v Tabeli 1. Tobinov količnik »q« je izračunan kot razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe (Edvinsson, 1997, str. 367). Iz izračunanega Tobinovega količnika »q« je razvidno, da so tržne vrednosti vseh združb od štiri (Exxon Mobil) pa do skoraj 14-krat (Pfizer) večje od njihove knjigovodske vrednosti.

In od kod izvira ta razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe? Odgovor je iz vrednosti njihovega *intelektualnega kapitala*, ki predstavlja potencial za doseganje bodočih donosov, ki pa je skrit, saj ga finančna poročila, ki so omejena le na opredmetena sredstva, ne vsebujejo (Mayer, 2002, str. 569).

Ekonomist John Kenneth Galbraith (Roos et al., 2000, str. 3) je že leta 1969 označil vrednostno vrzel med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe kot koncept intelektualnega kapitala. Trdil je, da je *intelektualni kapital tako način ustvarjanja vrednosti kot tudi sredstvo v tradicionalnem pomenu*. Vrednost intelektualnega kapitala združbe, ki pojasnjuje to razliko, izhaja iz *neopredmetene stvaritve človeškega intelekta* (Jordan, Jones, 1997, str. 392) in *vključuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnost za reševanje problemov, ustvarjalnost in poslovne sposobnosti, oziroma znanje in sposobnosti zaposlenih v združbi* (Pučko, 1998, str. 558).

Razlog, da je združba Pfizer na trgu skoraj 14-krat več vredna, kot so vredna njena materialna sredstva, torej izvira iz nakopičene neopredmetene vrednosti in potenciala za ustvarjanje nove vrednosti. Kupci oziroma investitorji, so namreč pripravljeni na trgu za združbo plačati več, saj jim znanje zagotavlja dobre prihodnje donose.

⁸ Več o Tobinovem »q« –ju v poglavju 4.4.1. na str. 29.

2. OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Zgoraj navedene ugotovitve vodijo do sklepa, da je znanje najpomembnejši produkcijski faktor v dobi znanja in informacij, ki ustvarja skrito vrednost - intelektualni kapital. Iz skritih vrednosti petih največjih svetovnih združb (glej Tab. 1, na str. 8), lahko ugotovimo, da je vrednost, ki jo ustvarja intelektualni kapital, veliko večja od vrednosti, ki jo ustvarjajo tradicionalni produkcijski faktorji. Poleg tega se je po letu 1990 pojavil izrazit trend povečevanja te vrednosti in se še vedno povečuje. Zato je zelo pomembno, da združbe ustvarijo strategijo, s katero bodo usklajevale in povečevale vso svojo skrito vrednost oziroma intelektualni kapital (Roos et al., 2000, str. 10).

2.1. DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Po letu 1990 se je razvilo veliko definicij, ki razlagajo intelektualni kapital. Že leta 1991 je Thomas Stewart⁹ ([URL:<http://www.members.aol.com/thosstew/forward.html>]) v članku »Moč možganov« (ang. Brain Power) definiral intelektualni kapital kot *»vsoto vsega in vseh v združbi, ki ustvarjajo konkurenčno prednost združbe na trgu«*. Pozneje je v uvodu svoje knjige: *Intelektualni kapital: Novo bogastvo organizacij* (ang. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations) zapisal, da je intelektualni kapital *»intelektualni material - znanje, informacije, intelektualna lastnina - izkušnje, ki ga lahko uporabimo za ustvarjanje bogastva«*.

Petrash, Edvinsson in Sullivan (2000, str. 16–17) so leta 1995 na t. i. srečanju »ICM Gathering« povabili predstavnike osmih svetovnih združb¹⁰, ki so se takrat ukvarjale z vprašanjem vrednosti, ki jo ustvarjajo neopredmetena sredstva. Glavne ugotovitve srečanja so bile, da vsaka združba vidi intelektualni kapital drugače, zato tudi obstajajo povsem različne definicije. Leta 1999 so se zbrali trikrat ter skupaj definirali intelektualni kapital kot *»znanje, ki ga lahko preoblikujemo v vrednost«*.

Skupina avtorjev Roos et al. (2000, str. 19) intelektualni kapital definira v dveh definicijah in sicer *»intelektualni kapital združbe je vsota znanja njegovih članov ter praktične uporabe tega znanja (zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov)«* ter *»intelektualni kapital je kar koli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno - skrita vrednost združbe«*.

Najbolj enostavno pa je intelektualni kapital opredelila Annie Brooking (1997, str. 364) - kot *»razliko med knjigovodsko vrednostjo združbe ter vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj.«* Z njeno definicijo se strinjata tudi Jordanova in Jonesova (1997, str. 392), le da

⁹ Thomas Stewart, član uredniškega odbora pri reviji Fortune, je eden izmed največjih strokovnjakov na področju intelektualnega kapitala. Izdal je že vrsto člankov ter knjig o intelektualnem kapitalu, ravnanju z znanjem ter moči razuma (Sullivan, 2000, str. 243).

¹⁰ Dow, DuPont, Hoffman LaRoche, Skandia, Hawlett–Packard, Huges Space Systems, Law in Economics Consulting Group.

vrednost intelektualnega kapitala definirata kot »neopredmeteno stvaritev človeškega intelekta«.

Španska združba Union Fenosa intelektualni kapital definira kot *serijo neopredmetenih vrednosti, ki povečujejo organizacijsko sposobnost za ustvarjanje dobička danes in v prihodnosti* (Ordóñez de Pablos, 2002, str. 288).

Kovač (2000, str. 37) navaja, da intelektualni kapital pomeni *»vse tiste netelesne sestavine podjetja (znanje, sistem vrednot, odnosi do poslovnih partnerjev, sposobnost ravnanja...), ki povečujejo vrednost podjetja in njegovo poslovno učinkovitost«.*

Iz navedenih definicij je razvidno, da intelektualni kapital danes še nima popolnoma poenotene splošno veljavne definicije. Različni avtorji navajajo različne, a večinoma medsebojno podobne razlage. Ena od glavnih skupnih spoznanj je vrednost, ki jo ustvarjajo neopredmetena sredstva združbe (Roos et al., Jordan, Jones, Union Fenosa, Kovač). Nekateri avtorji najpogosteje med ta sredstva uvrščajo znanje (Stewart, Edvinsson, Petrash, Sullivan, Kovač) kot najpomembnejši produkcijski faktor, ki ustvarja vrednost tako danes kot v prihodnosti.

Za intelektualni kapital torej velja, da ga ne vidimo s prostim očesom, a nas vseeno bogati. Kolikšna je njegova vrednost, pa lahko približno ugotovimo s preprostim izračunom razlike med tržno vrednostjo združbe in knjigovodsko vrednostjo tako, kot to predlaga Brookingova.

2.2. KATEGORIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Tako kot obstajajo različne definicije intelektualnega kapitala, tudi avtorji vključujejo nekoliko različne kategorije, ki sestavljajo intelektualni kapital. Prvi je leta 1994 intelektualni kapital podrobno opredelil Leif Edvinsson, ki je bil zaposlen v švedski zavarovalniški družbi Skandia AFS kot korporativni direktor za intelektualni kapital (ang. Corporate Director of Intellectual Capital). Njegova naloga v družbi je bila razložiti skrito vrednost družbe ter razviti t. i. ICM¹¹ model za družbo (Sullivan, 2000, str. 244).

Seznam postavk skrite vrednosti (blagovne znamke, koncesije, podatkovne baze, sistemi za gospodarjenje s finančnimi sredstvi, informacijski sistemi, ključno osebje, poslovni partnerji, strateške povezave ter osrednje sposobnosti združbe) je Edvinsson (1997, str. 368) združil v dve skupini:

$$\begin{array}{r} \textit{človeški kapital} \\ + \textit{strukturalni kapital} \\ = \textit{intelektualni kapital} \end{array}$$

¹¹ Ang. ICM Intellectual Capital Management: Ravnanje z intelektualnim kapitalom.

Brookingova (1997, str. 364) deli intelektualni kapital v štiri kategorije:

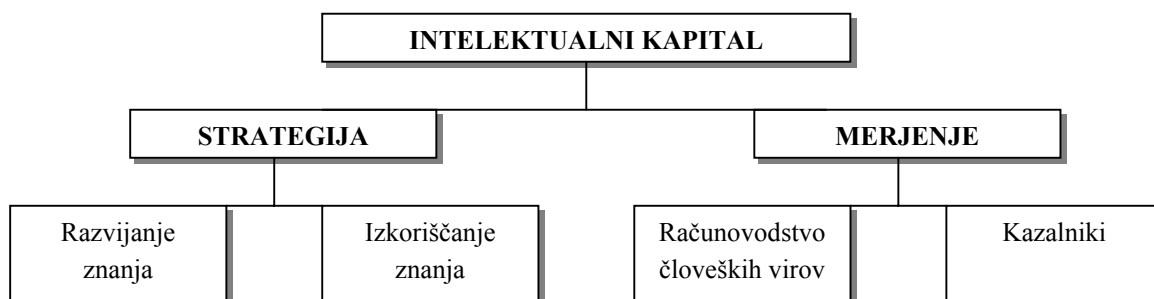
- *Tržna sredstva, ki dajejo združbi moč na trgu:* blagovne znamke, zvestoba odjemalcev, pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s kupci itd.
- *Intelektualna lastnina, t. i. sredstva, ki so rezultat razuma, pameti:* patenti, licence, avtorstva itd.
- *Infrastrukturalna sredstva, ki dajejo združbi notranjo moč:* kultura podjetja, management in poslovni procesi, informacijski sistemi itd.
- *Človeški viri oziroma sredstva, ki izvirajo iz ljudi, ki so zaposleni v združbi in so nanje tesno vezani:* njihovo znanje, strokovnost, sposobnost, na delo vezan »know-how«, sposobnost razvijanja povezav z drugimi zunaj združbe itd.

Skupina avtorjev Roos et al. (2000, str. 19) vključuje v intelektualni kapital vsa tista sredstva in procese, ki navadno niso prikazani v bilanci stanja, pa tudi tista neopredmetena sredstva, ki jih sodobne računovodske metode že upoštevajo (blagovne znamke, patente, logotipe). Poleg *znanja*, ki je le del intelektualnega kapitala so *blagovne znamke, patenti, logotipi in odnosi z zunanjimi udeleženci*¹² prav tako sredstva, ki ustvarjajo vrednost.

2.3. RAZVOJ KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Teoretične korenine različnih definicij ter opredelitev intelektualnega kapitala najdemo v dveh različnih šolah, ki sta se lotili problema intelektualnega kapitala in sicer v strateški šoli ter šoli merjenja (Roos et al., 2000, str. 10).

Slika 1: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala



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

Kot je razvidno iz slike 1, se je **strateška šola** ukvarjala z vprašanjem, kako se znanje razvija in kako ga lahko izkoristimo za povečevanje vrednosti intelektualnega kapitala. *Razvijanje znanja* v združbi poteka z nakupom ključne osebe, patenta ali združbe, ki ima potrebno znanje ter s porazdelitvijo tega znanja po združbi ali z notranjim razvijanjem (raziskave in razvoj ter

¹² To so: odjemalci, zavezniki, distributerji, lokalne skupnosti, itd.

izobraževanje) (Roos et al., 2000, str. 11–12). Združbe skušajo tiho znanje preoblikovati v eksplicitno (kodificirano) znanje, saj bi bilo le tako dostopno celotnemu poslovnemu procesu (Kop, 2001, str. 12). Pri tem je bistvenega pomena komunikacija – tako pisna kot ustna – zato morajo združbe ustvariti pogoje, v katerih bodo vodilne osebe spodbujale zaposlene k izmenjavi mnenj, razpravam, kritikam itd.

Izkoriščanje znanja v združbi je namenjeno ustvarjanju nove vrednosti. Danes namreč ni združbe, ki ne bi temeljila na znanju (Sullivan, 2000, str. 23), zato je cilj vsake združbe, da bi ustvarila vrednost iz znanja nakopičenega v združbi. Znanje je koristno takrat, kadar ga lahko uporabimo pri poslovanju združbe. Kdaj, koliko in kako bo znanje izkoriščeno oziroma uporabljeno, pa je odvisno od vsakega zaposlenega. Zato je pomembno, da združbe vzpodbujajo zaposlene h kreativnosti in inovativnosti ter da omogočijo zaposlenim sproščeno delovno okolje. Bistvo izkoriščanja znanja je torej na eni strani motiviranje zaposlenih in omogočanje primerne delovnega okolja ter vzdušja na drugi strani.

Šola merjenja pa se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, ki bi omogočali meriti intelektualni kapital tako, da bi poleg tradicionalnih finančnih podatkov merili tudi nefinančne podatke in sicer s kazalniki ter računovodstvom človeških virov. *Računovodstvo človeških virov* je bilo razvito v sedemdesetih letih z namenom merjenja vrednosti neopredmetenih sredstev, vendar takrat ni imelo širšega odmeva. Leta 1991 je prišlo do preskoka v iskanju alternativnih meril s člankom Roberta Ecclesa (Roos et al., 2000, str. 14) »Manifest merjenja uspešnosti«, v katerem avtor poudarja, da ne moremo voditi podjetij z zastarelimi računovodskimi standardi in brez upoštevanja znanja kot oblike neopredmetenih sredstev. Zato predlaga pet korakov, s katerimi lahko ustvarimo nov merilni sistem: razvoj nove informacijske arhitekture, ugotoviti kakšno programsko, strojno in telekomunikacijsko tehnologijo potrebujemo, sistem povezati s spodbudami, pomen zunanjih virov ter tretjih strank (svetovalske združbe, akademiki, panožna združenja, zakonodajni odbori) in izoblikovanje procesa, ki bo zagotavljal izvajanje drugih štirih dejavnosti.

*Uravnoteženi kazalniki*¹³ (ang. Scorecards) so se razvili kot protiutež finančnim kazalnikom. Na eni strani zagovorniki finančnih kazalnikov zagovarjajo finančna merila (rast prihodkov, tržna vrednost združbe, dodana vrednost, dobičkonosnost itd.) kot edina merila, ki so dovolj zanesljiva in zagotavljajo dovolj koristnih informacij, na podlagi katerih vodstvo združbe lahko ukrepa (Roos et al., 2000, str. 15). Na drugi strani pa zagovorniki uravnoteženih kazalnikov trdijo, da finančna merila niso dovolj dobra, saj merijo le pretekle rezultate, ki pa so za prihodnost brez vrednosti. Zato je potrebno upoštevati tudi nefinančna merila, ki bodo primerno zajela stanje in spremembe v nematerialnih sredstvih združbe ter njegovem intelektualnem kapitalu (Pučko, 1998, str. 564).

¹³ Inštitut za intelektualni kapital je prevedel angleško besedo »Scorecards« kot točkovnike, sama bom uporabljala prevod kazalniki.

3. STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Različne definicije ter koncepti intelektualnega kapitala so nam ustvarili vpogled v svet intelektualnega kapitala. Da pa bi vedeli, kaj vse sestavlja intelektualni kapital moramo preučiti posamezne kategorije intelektualnega kapitala oziroma t. i. strukturo intelektualnega kapitala. Naslednje podpoglavje je namenjeno strukturi intelektualnega kapitala, ki ga je razvila pionirska združba na področju intelektualnega kapitala, Skandia ter opredelitvi posameznih kategorij. V nadaljevanju so prikazani še drugi obstoječi modeli intelektualnega kapitala ter njihove kategorije.

3.1. SKANDIINA VREDNOSTNA SHEMA

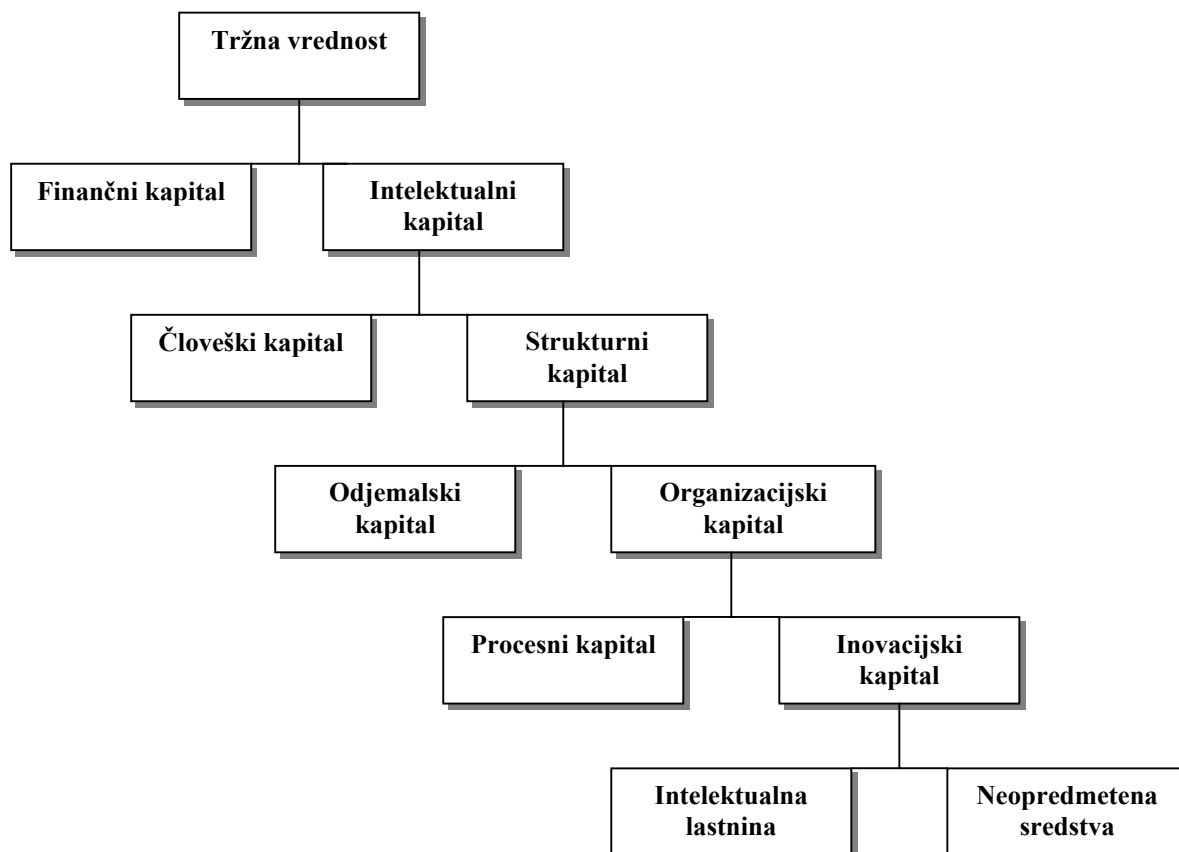
Skandia AFS je švedska združba, ki se ukvarja z zavarovalništvom in finančnimi storitvami. Leta 1993 je kot prva združba, v svojem letnem poročilu, objavila interno poročilo o intelektualnem kapitalu. Od leta 1994 redno objavlja v svojih polletnih poročilih prilogo o intelektualnem kapitalu. Maja leta 1995 pa je prilogo o intelektualnem kapitalu z naslovom: »Visualising Intellectual Capital« objavila javno (Edvisson, 1997, str. 369–370).

Na sliki 2, ki kaže poglavitne kategorije tržne vrednosti združbe, tako kot jih je ovrednotila Skandia, vidimo dva poglavitna dela, ki ustvarjata celotno tržno vrednost združbe: finančni ter intelektualni kapital. V tradicionalnih ekonomskih modelih je viden le finančni kapital (Skandia, 1998, str. 4), ki vključuje vsa materialna in denarna sredstva združbe (Roos et al., 2000, str. 21).

Intelektualni kapital po Skandii vključuje dva glavna dela, t. i. človeški kapital in strukturni kapital (glej sliko 2). Človeški kapital temelji na znanju ljudi v združbi (Pučko, 1998, str. 559). Če odštejemo vrednost človeškega od intelektualnega kapitala, ostane strukturni kapital, ki predstavlja kapital, ki tudi po odhodu zaposlenih iz združbe ostane v združbi. Čater (2000, str. 511) pravi, da je strukturni del intelektualnega kapitala »last združbe, zato je z njim mogoče trgovati«. Iz tega sledi, da je ključna naloga vodstva preoblikovanje človeškega kapitala v strukturni kapital (Edvisson, 1997, str. 369).

Strukturni kapital je po Skandii sestavljen iz zunanjega t. i. odjemalskega kapitala ter notranjega organizacijskega kapitala. Slednjega delimo v procesni in inovacijski kapital. Procesni kapital je vsota znanja, ki je formalizirano v združbi, inovacijski kapital pa je vse tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja celotne združbe in vključuje intelektualno lastnino ter neotipljiva sredstva. Strukturni kapital torej izhaja iz odnosov ter organizacijske vrednosti združbe. Poleg tega zrcali notranje in zunanje vidike združbe ter obnovitveno ter razvojno vrednost, se pravi prihodnji potencial združbe (Roos et al., 2000, str. 21–23).

Slika 2: Skandiina vrednostna shema



Vir: Edvinsson, 1997, str. 369.

3.1.1. Človeški kapital

Danes pogosto slišimo da so »ljudje naše največje bogastvo« (Lank, 1997, str. 406), v resnici pa govorimo o znanju, izkušnjah, veščinah ter emocionalnem kapitalu (zavzetost, motiviranost, predanosti združbi) ljudi v združbi. Značilno za človeški kapital je, da je dokaj negotov, saj zaposleni lahko svobodno in prostovoljno kadarkoli zapustijo združbo, s tem pa se ta kapital izgubi, saj ga združba nima v lasti (Pučko, 1998, str. 559). Zaposlene je mogoče le najeti kot delovno silo – skupaj z njihovim »bogastvom« (Roos et al., 2001, str. 25).

»Človeški kapital je akumulirana vrednost investicij v izobraževanje, zmožnosti ter prihodnost zaposlenih« (Ordenez de Pablos, 2002, str. 288). Pomemben je kot vir inovacij in strateške obnove. Bistvo človeškega kapitala je čista inteligenca organizacijskih članov družbe in je omejen z znanjem zaposlenih (Bontis, 1998, str. 65–66). Uradna definicija človeškega kapitala po OECD (Kop, 2001, str. 12–13) je: »Človeški kapital je znanje, ki ga posamezniki dobijo v življenju in uporabljajo za ustvarjanje proizvodov, storitev ali idej v tržnih ali netržnih okoliščinah«.

Leta 1992 je Gary S. Becker (Skandia, 1998, str. 6) prejel Nobelovo nagrado za ekonomijo za delo, v katerem je preučeval pomen človeškega kapitala in vpliv investicij na individualno

znanje in sposobnosti. Osredotočil se je na vrednost, ki jo posamezniki kot nosilci človeškega kapitala lahko ustvarijo v ekonomskem smislu. Ugotovil je, da človeški kapital temelji na dveh vidikih: s preoblikovanjem individualnih sposobnosti v skupne sposobnosti se vrednost človeškega kapitala poveča, ter s preoblikovanjem individualnih ter skupnih sposobnosti v strukturni kapital združbe pa dosežemo večjo tržno vrednost združbe.

Skandia (1998, str. 6) deli človeški kapital na tri glavne kategorije:

- *zmožnosti* (ang. Competence),
- *medsebojne odnose* (ang. Relationships) in
- *vrednote* (ang. Values).

3.1.1.1. Zmožnosti

Zmožnosti lahko delimo na tri komponente: profesionalno, socialno ter komercialno. Profesionalna komponenta se nanaša na to, da je človek zmožen uporabiti strukturni kapital, ki ga združba proizvede tako interno kot eksterno. S socialno komponento je mišljena človeška sposobnost skupnega delovanja pri ustvarjanju vrednosti. Komercialna pa se nanaša na človeško sposobnost sodelovanja s kupci in ostalimi zunanjimi partnerji združbe. S Skandiinga vidika lahko zmožnosti opredelimo kot znanje, voljo in veščine (Skandia, 1998, str. 6). Temeljne sestavine zmožnosti so predvsem znanje in veščine. Skupaj predstavljajo notranji potencial združbe, oziroma vse, kar lahko združba stori s pomočjo svojih zaposlenih. Medtem ko je *znanje* bolj tehnično in je povezano s človekovo stopnjo izobrazbe, so *veščine* bolj praktične narave in se s širjenjem znanja povečujejo. Združba lahko s pomočjo različnih pokazateljev ugotovi, kakšne so njene zmožnosti na primer odstotek zaposlenih v združbi z visoko izobrazbo, poznavanje informacijske tehnologije, ure izobraževanja na zaposlenega, povprečna delovna doba itd. (Roos et al., 2000, str. 26)

Po podatkih Ameriškega združenja za trening in razvoj¹⁴ nastaja v ameriških podjetjih vrzel med pridobljenim znanjem, veščinami in njihovo dejansko uporabo pri delu, kar kaže na pomen ciljnega usposabljanja in pridobivanja znanj, ki jih zaposleni lahko pri svojem delu neposredno uporabijo in tako izboljšajo njegovo kakovost. Takšna vlaganja v usposabljanje zaposlenih postanejo neposredna naložba z učinki, ki se kažejo v poslovni uspešnosti združbe (Planko, 2001, str. 9).

3.1.1.2. Medsebojni odnosi

Bistvo medsebojnih odnosov v združbi je prenašanje, izmenjava in širjenje znanja med zaposlenimi. To pomeni, da morajo zaposleni prenašati znanje na sodelavce in ga ne

¹⁴ Raziskava je pokazala, da v povprečju uporabijo zaposleni pri svojem delu le 20 % pridobljenega znanja. Le manj kot 30 % vseh treningov spremeni ravnanje zaposlenih in njihovo obnašanje pri delu in manj kot 5 % usposabljanj se odraža neposredno v poslovnih rezultatih (Planko, 2001, str. 9).

zadržujejo zase. Vsi odnosi v združbi temeljijo na medsebojnem zaupanju, vedenju ter vrednotah zaposlenih (Skandia, 1998, str. 7). Odnos pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj pa vplivajo trije dejavniki: motivacija (ang. Motivation), vedenje (ang. Behaviour) ter drža (ang. Conduct) (Roos, et al, 1997, str. 37; 2000, str. 27–28).

Motivacija odgovarja na vprašanje «Kaj hočem?» V psihologiji pravijo, da gre pri motivaciji za dejavnike, ki spodbujajo ali usmerjajo človeško obnašanje. Na eni strani imamo silnice, ki spodbujajo motivirano vedenje. Te silnice so: potrebe, nagoni, motivi. Na drugi strani pa je vedenje usmerjeno k različnim ciljem (ciljnim objektom, vrednotam, idealom). Torej gre za delovanje, ki se kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena. Cilj delovanja je pridobitev sredstva. Motiv pa je hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe oziroma izpolnitvi cilja (Musek, Pečjak, 1995, str. 89).

Motivirano delovanje je potemtakem usmerjeno delovanje. Motivacija pa je z vidika ravnateljev zbujanje zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. V združbah mora motiviranje voditi k usklajenemu delovanju ljudi, to pa je odvisno od treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijske prakse (pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236–237).

V združbah morajo ravnatelji misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim poskušajo uporabiti določena pravila, in nagrade lahko delujejo kot motivatorji¹⁵ ali kot demotivatorji. Pri izbiri orodij za motiviranje se ravnatelji lahko poslužujejo Frommove motivacijske teorije. Erich Fromm se je namreč ukvarjal z vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato ker bi radi nekaj bili. S to teorijo si ravnatelji lahko pomagajo pri izbiri pravega motivacijskega orodja za vsakega delavca posebej in sicer, da nagradi z napredovanjem tiste, ki bi radi nekaj bili, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, nagradi materialno (Možina et al., 1994, str. 459–503).

Vedenje ali obnašanje je drugi dejavnik in pomeni dejavnost, ki jo lahko opazujemo in določa medsebojne odnose ter pomeni celotno vrednost, ki izhaja iz vedenja vseh zaposlenih, s katerim ustvarjajo vzdušje v združbi. Vedenje posameznikov je odvisno od osebnosti, povezanosti z delom, gledanja na okolje, učenja, sprejemanja sprememb in novosti. V združbah delujejo zaposleni kot sodelavci, kot člani določenih skupin, ki so med seboj povezani za doseganje skupnega cilja. Uspeh skupine je odvisen od povezanosti članov v njej (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 180). *Drža* kot tretji dejavnik medsebojnih odnosov pa pomeni etično usmeritev, kar pomeni, da vedenje sodi z vidika etičnih vrednot družbe, v katerih združba deluje.

¹⁵ Motivatorji so različni dejavniki, ki izvirajo in povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. To so: dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje, itd.

Primeri pokazateljev medsebojnih odnosov so na primer ure, porabljene za ustno poročanje, ure, ki jih vodilni porabijo za razlago strategij in ukrepov, vodstveni in motivacijski indeks itd. (Roos et al., 2000, str. 28).

3.1.1.3. Vrednote

Vrednota je lahko koncept, ekspliciten ali impliciten, individualno izrazit ali pa ima lastnosti skupine, ki ima vpliv na izbiro primernih običajev in navad združbe. Vrednote združbe predstavljajo nekakšen filter skozi katerega morajo iti vsa dejanja združbe, saj določajo ali je posamezno dejanje za združbo z vidika skupnih vrednot sprejemljivo ali ne (Skandia, 1998, str. 7). Vrednote so del organizacijske kulture, ki je širše definirana kot »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja« (Rozman, 2000, str. 134).

3.1.2. Strukturni kapital

Koncept strukturnega kapitala se nanaša na vrednost, ki ostane v združbi, ko človeški kapital odide domov. To so: podatkovne baze, sezname kupcev, blagovne znamke, organizacijske strukture itd. (Skandia, 1998, str. 23). V primerjavi s človeškim kapitalom se strukturni kapital razvija precej počasneje. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj kapital že samo s tem, da živijo svoje življenje; strukturni kapital pa se povečuje le s prizadevanji zaposlenih (Roos et al., 2000, str. 30).

Skandia deli strukturni kapital združbe (glej sliko 2, na str. 15) v odjemalski kapital ter organizacijski kapital. Slednje dalje deli v procesni kapital ter v inovacijski kapital. In nenazadnje v inovacijski kapital na eni strani uvršča intelektualno lastnino ter na drugi strani neopredmetena sredstva.

3.1.2.1. Odjemalski kapital

Odjemalski kapital (ang. Customer Capital) predstavlja vrednost, ki jo podjetje pridobi iz ponavljajočega se odnosa z odjemalci oziroma kupci podjetja. Podjetje lahko na podlagi ponavljajočega se odnosa z odjemalci ustvari vrednost tako v obliki gotovine kot v obliki neopredmetenega prihodka (razširjanje ugleda združbe, razvoj novih proizvodov) (Roos et al., 2000, str. 31). Za odjemalski kapital so ključni zvesti odjemalci, zato si morajo združbe prizadevati, da čim boljše spoznajo njihove potrebe ter okuse in temu primerno prilagodijo svojo ponudbo ter s tem obdržijo svoje ključne, zveste odjemalce (URL:<http://www.business.uts.edu.au/accounting/events/workshops/papers/may2002.pdf>, 2002, str. 6).

3.1.2.2. Organizacijski kapital

Organizacijska vrednost združbe¹⁶ predstavlja notranjo učinkovitost, ki je skoraj v celoti v lasti združbe, pri tem pa sama sebe ne nadgrajuje. Je najvidnejši del intelektualnega kapitala in vključuje vse materialne in nematerialne »manifestacije« intelektualnega kapitala, povezanega z notranjo strukturo oziroma tekočim poslovanjem. Vir organizacijske vrednosti predstavljajo priročniki, baze podatkov, kultura, nevidna sredstva ter »ravnateljski« slog in so rezultat prizadevanj združbe, da bi človeški kapital pretvorilo v lastniške informacije, ki bi jih lahko širilo med vsemi zaposlenimi (Roos et al., 2000, str. 33). Organizacijski kapital združbe po Skandii sestavljata procesni in inovacijski kapital (glej sliko 2, na str. 14).

Procesni kapital sestavljajo vrednosti, ki jih ustvarjajo procesi, kot so na primer organizacijska struktura, poslovna praksa, sistemi in postopki, informacijski sistemi združbe itd. (Wiig, 1997, str. 401). Pravzaprav je procesni kapital kombinirana vrednost vseh vrednost ustvarjajočih procesov kot na primer vrednosti procesa realizacije delovnega naloga ali pa vrednost procesa nabavljanja (Ordonez de Pablos, 2002, str. 289).

Inovacijski kapital sestavljajo na eni strani intelektualna lastnina (eksplicitno znanje), ki jo sestavljajo dokumentirano in zajeto znanje, kot so na primer inovacije, operacijski postopki, patenti, tehnologija, izobraževalni programi, baze znanj združbe, načrti in specifikacije proizvodov in storitev. Na drugi strani pa sem sodijo tudi težko opredeljena neopredmetena sredstva, kot so na primer pozitivna kultura, ugled združbe, ustvarjalnost, poslovne skrivnosti itd. (Wiig, 1997, str. 401). Inovacijski kapital se nahaja na mejni točki med človeškim in strukturnim kapitalom. Cilj inovacijskega kapitala je pospeševati izmenjavo znanj in razvijanje novih poslovnih rešitev ter s tem ustvarjanje nove vrednosti. Strategija, ki temelji na rasti ter na razvoju in obnovi zmožnosti, prispeva k prihodnji vrednosti združbe (Ordonez de Pablos, 2002, str. 289).

3.2. DRUGI MODELI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Poleg Skandiine vrednostne sheme intelektualnega kapitala obstajajo tudi drugih modeli strukture intelektualnega kapitala, ki jih prikazuje tabela 2. Taki modeli so na primer IAM (ang. Intangible Asset Monitor; slo. monitor oziroma pregled neopredmetenih sredstev) (Sveiby, 1997) ter BSC (ang. The Balanced Scorecard; slo. uravnotežen sistem kazalnikov) (Kaplan, Norton, 1996). Oba omenjena modela služita prikazovanju strukture intelektualnega kapitala in služita kot metodi za merjenje vrednosti intelektualnega kapitala (več o tem v poglavju 4).

¹⁶ Organizacijo po Lipovcu (1987, str. 35) opredelimo kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, razvoj in značilnosti z organizacijo ustanovljene združbe in smotrno doseganja cilja te združbe. Pomembno je, da ločimo med poslovanjem združbe, ki s svojim delovanjem teži k učinkovitemu ustvarjanju uporabne vrednosti ter organizacijo, ki z usklajevanjem razmerij med člani združbe zagotavlja smotnost poslovanja in smotnost doseganja cilja združbe (Rozman, 1999, str. 188).

V tabeli 2 so prikazane različne strukture intelektualnega kapitala in njihove glavne kategorije po avtorjih. Tabela je razdeljena na dva glavna dela intelektualnega kapitala, tako kot ga deli Edvinsson (1997, str. 369) (glej sliko 2, na str. 14), na človeški ter strukturni kapital. Poleg Skandie takšno delitev intelektualnega kapitala zagovarja le skupina avtorjev Roos et al., vsi ostali avtorji (Sveiby, Stewart, Roos in Roos, Kaplan in Norton) pa ga delijo v t. i. notranji ter zunanji kapital, ki predstavljata to, kar Skandia imenuje strukturni kapital.

Tabela 2: Strukture intelektualnega kapitala in njihovi avtorji

STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA			
Avtor	Človeški kapital	Strukturni kapital	
		Notranji kapital	Zunanji kapital
Edvinsson (1997) ¹⁷	Človeški kapital	Organizacijski kapital	
Sveiby (1997)	Človeške zmožnosti »znanje, veščine, izobraževanje, izkušnje, vrednote in socialne veščine«	Notranja struktura kapitala »patenti, koncepti, računalniški, računovodski ter administrativni in drugi modeli«	
Kaplan in Norton (1996)	Vidik učenja in rasti »zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov«	Vidik notranjih poslovnih procesov »kakovost, odzivni čas, stroški in uvajanje novih izdelkov«	
Stewart (1997)	Človeški kapital »ljudje, talenti«	Organizacijski kapital »tehnologija, invencije, baze, publikacije, strategija in kultura združbe, strukture in sistemi, organizacijski procesi združbe«	
Roos in Roos (1997)	Človeški kapital »znanje, veščine, motivacija«	Organizacijski kapital »poslovno procesni kapital ter kapital obnove in razvoja«	
Roos et al. (1997)	Človeški kapital »zmožnosti, odnos, intelektualna prožnost«	Organizacijski kapital »infrastruktura, kultura, procesi«	Obnova in razvoj »razvoj in raziskave, različni projekti; razvoj novega izdelka; preurejanje in prestrukturiranje; razvoj novih izobraževalnih programov«
			Relacijski kapital -odnosi »odjemalci, dobavitelji, partnerji, delničarji, drugi zainteresirani udeleženci«

Vir: [URL:<http://www.business.uts.edu.au/accounting/events/workshops/papers/may2002.pdf>], 2002, str. 6; <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>; Kaplan, Norton, 2000, str. 54; Roos, Roos, 1997, str. 416; Roos et al., 2000, str. 21–37.

Iz tabele 2 je razvidno, da Sveiby (1997) intelektualni kapital deli na človeške zmožnosti, interno ter zunanjo strukturo. Kaplan in Nortonov (1996) model predstavlja intelektualni kapital s treh vidikov in sicer z vidika učenja in rasti, vidika notranjih poslovnih procesov ter

¹⁷ Glavne kategorije glej poglavje 3.1.1. in 3.1.2. na str. 16–19.

vidika poslovanja s strankami. **Stewart (1997)** deli intelektualni kapital na človeški kapital, strukturni ter odjemalski kapital, medtem ko **Roos in Roos (1997)** intelektualni kapital delita v človeški kapital, organizacijski ter odjemalski in relacijski (odnosni) kapital. Podobno kot Skandia tudi skupina avtorjev **Roos et al.** nadgrajuje Roos in Roos-ov model intelektualnega kapitala, ki ga deli v človeški ter strukturni kapital, le da v primerjavi s Skandio, strukturni kapital delijo na tri ravni in sicer v organizacijski kapital, kapital obnove in razvoja ter relacijski kapital.

Na prvi pogled so si vse navedene strukture intelektualnega kapitala iz tabele 2 med seboj zelo podobne. Večina modelov temelji na trisernem razlikovanju intelektualnega kapitala, izjema je le skupina Roos et al. Kategorije se med seboj na tej ravni ne izključujejo v veliki meri. Vsako nadaljnje razlikovanje vsake kategorije posebej (glej tabelo 2), pa nam kaže, da avtorji zelo različno opredeljujejo vsebino posameznih kategorij. Tako na primer Edvinsson in Skandia opredeljujeta odjemalski kapital kot pomen odjemalcev, medtem ko vsi ostali avtorji (navedeni v tabeli 2) navajajo poleg odjemalcev tudi odnose z dobavitelji ter ostalimi zunanjimi udeleženci.

Poleg modelov intelektualnega kapitala iz tabele 2 se v literaturi nahajajo tudi druge zanimive, predvsem pa novejša strukture intelektualnega kapitala. Iz predstavljenih struktur intelektualnega kapitala v tabeli 3, lahko sklepamo, da vsi avtorji »vidijo« del intelektualnega kapitala v človeškem kapitalu, ki ga različno poimenujejo (glej tabelo 3). Ostali del intelektualnega kapitala, po Edvinssonu t. i. strukturni kapital, pa delijo v različne kategorije, ki so v tem delu razdeljeni na notranji ter zunanji intelektualni kapital združbe. Ravno po delitvi strukturnega kapitala se avtorji med seboj najbolj razlikujejo.

Zanimiva pa je Kopova delitev intelektualnega kapitala, ki ga opredeli kot vsoto znanja, tihega in kodificiranega znanja, ki pa ni pravno zaščiteno kot intelektualna lastnina, le to Kop razvršča med stalna sredstva podjetja. Medtem ko tiho znanje predstavlja vse tisto kar Edvinsson, Sveiby, Stewart, Roos, Roos in drugi imenujejo človeški kapital, je kodificirano znanje (tehnološko in organizacijsko znanje) strukturni kapital združbe brez intelektualne lastnine (Kop, 2001, str. 13).

Ne glede na to, da se je poleg Edvinssonove oziroma Skandine vrednostne sheme intelektualnega kapitala razvilo še mnogo drugih struktur intelektualnega kapitala, obstaja to delo eno izmed primarnih ter najpogosteje uporabljenih del pri razlaganju ter opredeljevanju intelektualnega kapitala. Od vsake družbe posebej pa je odvisno, kateri model bo izbrala.

Tabela 3: Ostali razviti modeli intelektualnega kapitala po avtorjih

STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA				
Avtor	Človeški kapital	Strukturni kapital		
		Notranji kapital		Zunanji kapital
Annie Brooking (1997)	Človeški viri »znanje, strokovnost, sposobnost, 'know-how'«	Infrastrukturirana sredstva »kultura podjetja, poslovni procesi, informacijski procesi, management«	Intelektualna lastnina »patenti, licence, avtorstva«	Tržna sredstva »blagovne znamke, zvestoba odjemalcev, pogodbe o dolgoročnem sodelovanju«
Danska Agencija za razvoj in trženje (1997, 1998, 1999)	Ravnanje z zaposlenimi ¹⁸ »poročila o sestavi, managementu in zadovoljstvu zaposlenih«	Procesi »poročila o področju delovanja, delovni sredstvih in učinkovitosti poslovnih procesov«	Tehnologija »poročila o področju delovanja, funkcijah in učinkovitosti IT sistemov«	Kupci »poročila o sestavi, managementu in zadovoljstvu kupcev«
Slovenski inštitut za intelektualni kapital (2000)	Človeški kapital »zmožnosti, vedenje, znanje, spretnosti, veščine, usposobljenost, izkušnje, čustva«	Socialni kapital »družbena sposobnost, pripravljenost za skupinsko sodelovanje, oblikovanje zaupanja«	Strukturni kapital »organizacijski, inovacijski, procesni strukturni kapital«	Relacijski kapital »odnosi z odjemalci, dobavitelji, partnerji«
Aleš Kop (2001)	Tiho znanje	Eksplicitno (kodificirano) znanje »tehnološko in organizacijsko znanje«		

Vir: Roos et al. 2000, str. 24; Kop, 2001, str. 11; Intelektualni kapital, 2000;

[URL:<http://www.business.uts.edu.au/accounting/events/workshops/papers/may2002.pdf>], 2002, str. 6;

Različne kategorizacije intelektualnega kapitala so posledice dejstva, da raziskovanje in odkrivanje intelektualnega kapitala še zdaleč ni dokončano, čeprav so bili »znanje, sposobnosti ljudi in izkušnje vedno temelj vsakega poslovanja« (Lank, 1997, str. 406). Kar pomeni, da intelektualni kapital ni nič novega, ne gre za odkrivanje novih »področij«, pač pa za gledanje, videnje ter vrednotenje neopredmetenih sredstev združbe z različnih zornih kotov.

4. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital je torej vsota skrite vrednosti združbe, ki pa zaradi svoje neopredmetenosti niso prikazana v tradicionalnih računovodskih izkazih. Tako človeški kapital kot tudi druge kategorije, ki sestavljajo intelektualni kapital, niso razvidne iz računovodskega sistema (Ordonez de Pablos, 2002, str. 289). Tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, izračunanimi na podlagi računovodskih izkazov, v današnjih okoliščinah ne zadostujejo več kot merila za presojanje uspešnosti poslovanja (Možina, 2002, str. 676–680).

¹⁸Ravnanje z zaposlenimi (ljudmi, kadri) Rozman (1998, str. 7) predlaga kot prevod angleške besede Personnel Management in smiselno tudi kot prevod Human Resources Management (HRM). Pogost prevod HRM pa je »ravnanje človekovih zmožnosti, ki poudarja, da gre za ljudi kot temeljno prvino v podjetju, kar postaja s svojimi zmožnostmi in pripadnostjo«.

»Sedanji organizacijski koncepti in orodja so neprimerna za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti združb t. i. poslovne adute« je za revijo The Wall Street Journal izjavil oče sodobnega managementa Peter Drucker. S to izjavo je Drucker opozoril, da podjetja potrebujejo nova merila, ki bi merila zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, intelektualni kapital združb, ugled, kompetence vodstvene ekipe, izgubljene priložnosti itd.. Tradicionalna merila, ki izražajo le preteklo poslovanje in dobiček kot najpogostejše finančno merilo, niso več ustrezna za ravnateljevanje in obvladovanje združb v tretjem tisočletju (Gruban, 2002, str. 1). Merjenje intelektualnega kapitala namreč omogoča presojo poslovne uspešnosti ter pogosto v pravi meri pojasnjuje razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe (Možina et al., 2002, str. 800).

Pomen nefinančnih kazalnikov vedno bolj narašča, kar lahko povežemo s potrebo podjetij po odkrivanju in opravljanju vseh tistih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov. Največji pomen pridobivajo nefinančni kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa (Možina et al., 2002, str. 680). Številne raziskave potrjujejo dejstvo, da se tako investitorji kot tudi poslovni analitiki vedno bolj odločajo za dodatna, nefinančna merila poslovne uspešnosti. Kljub temu praksa potrjuje, da 90 % ravnateljev še vedno vztraja pri klasičnem finančnem računovodstvu, ki je nastal v šestnajstem stoletju. Eden izmed znamenitih ekonomskih mislecev, Charles Handy, cinično pravi, da »kar se ne da šteti, ne šteje. Denar (dobiček) se šteje z lahkoto, zato je postal tako rekoč univerzalno merilo vsega, tudi poslovne uspešnosti« (Gruban, 2002, str. 2).

Če hočemo meriti vrednost, ki jo ustvarja intelektualni kapital, pa moramo najprej pokazati, kako nastane vrednost, ki jo ustvari intelektualni kapital tako danes kot tudi v prihodnosti. Neopredmetena sredstva namreč lahko vplivajo na povečanje prihodkov ali pa zmanjšanje stroškov. To pomeni, da iz ene in druge strani lahko vplivajo tako na dobiček podjetja kot tudi na njegovo donosnost. Poleg tega pa različna neopredmetnena sredstva vplivajo druga na drugo ter na opredmetena sredstva, oziroma na povečevanje njihove vrednosti in koristnosti (Knez-Riedl, 1999, str. 33).

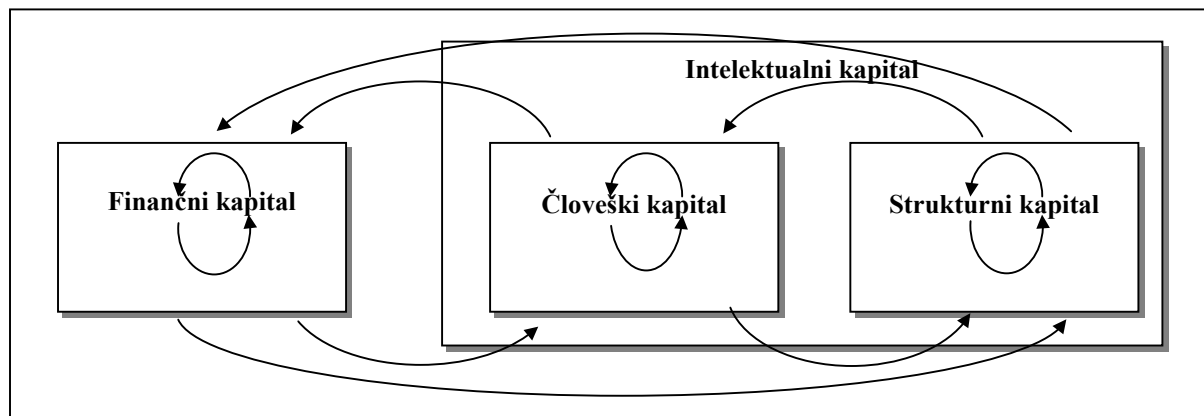
Iz navedenih razlogov so v nadaljevanju opisani tokovi intelektualnega kapitala, to pomeni način nastanka vrednosti iz določenih tokov ter določeni problemi, ki nastanejo v zvezi z merjenjem te vrednosti. Tokovom intelektualnega kapitala sledijo različne metode merjenja intelektualnega kapitala.

4.1. TOKOVI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital ustvarja vrednost, ki smo jo v tabeli 1 na str. 9 poimenovali skrita vrednost združbe, le ta pa je posledica različnih tokov intelektualnega kapitala. Med naštetimi kategorijami intelektualnega kapitala namreč potekajo tokovi kapitala, kar pomeni, da se intelektualni kapital spreminja v finančnega in obratno. Tudi med različnimi kategorijami

intelektualnega kapitala potekajo interni pretoki (Slika 3). Tokovi intelektualnega kapitala so pomembni, saj nam kažejo kateri tokovi v združbi povečujejo intelektualni kapital in kateri ne (Roos et al., 2000, str. 38–39).

Slika 3: Tokovi kapitala



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

V *Prilogi A* sta prikazani dve shemi tokov intelektualnega kapitala. Prva shema je povzeta po Roos et al, druga pa kaže tokove kot jih je opredelila švedska združba Ericsson Business Consulting. Shemi kažeta kako posamezne kategorije intelektualnega kapitala prehajajo iz ene v drugo obliko intelektualnega kapitala in na koncu v finančni kapital.

Ko spoznavamo različne tokove intelektualnega kapitala, se srečamo s številnimi vprašanji in problemi, ki nastanejo pri vrednotenju intelektualnega kapitala. Taki problemi so na primer: vprašanje časovnega zamika, ničte vsote ter merske enote (Roos et al., 2000, str. 39). *Časovni zamik* pomeni, da so tokovi intelektualnega kapitala odvisni in različni od družbe, panoge, države, okolja, položaja itd. Napovedovanje teh tokov je zato še toliko težje in skorajda nemogoče. Težko je na primer napovedati, kdaj bo nek izobraževalni tečaj postal za družbo donosen oziroma bo pokazal zeleni učinek. *Ničta vsota* pomeni, da intelektualni kapital ni igra z ničto vsoto. Neka finančna naložba lahko pomeni za družbo veliko pridobitev, nasprotno pa tudi čisto izgubo. V zvezi z merjenjem intelektualnega kapitala pa se izpostavlja še vprašanje *merske enote*, saj intelektualnega kapitala zaradi svoje neopredmetenosti ni mogoče meriti tako kot finančni kapital z državno denarno enoto ali urami, količinami. Zanj potrebujemo posebna merila, ki jih bomo v nadaljevanju spoznali.

Poleg navedenih vprašanj se odpirajo še številna druga vprašanja v zvezi z merjenjem intelektualnega kapitala in sicer, kako lahko merimo intelektualni kapital, če pa še nimamo popolnoma poenotene definicije in modela intelektualnega kapitala, po katerih bi se lahko ravnale vse združbe. Do zdaj je namreč splošno znano, da združbe za svoje lastne potrebe definirajo intelektualni kapital in ustvarjajo svoje lastne kazalce. Zaradi takšnega zelo »subjektivnega« ravnanja z intelektualnim kapitalom lahko sklepam, da s tem ni zagotovljena

primerljivost med združbami kot tudi ne med državami. Pridobljene informacije so namreč uporabne le znotraj podjetja, za njene lastne potrebe. Šele ko bo sprejeta splošna definicija in s tem primerljivost, bo mogoče definirati kazalce, ki bodo omogočali resno analizo in nadaljnje znanstveno raziskovanje ter primerljivost z vidika investorjev.

Kljub tej kritiki pa mislim, da je intelektualni kapital zelo pomemben za vsako združbo, zato je prav, da se združbe vedno bolj ukvarjajo s tem problemom. Le tako se lahko dograjujejo in izpopolnjujejo že razviti modeli za merjenje intelektualnega kapitala. Ne smemo namreč pozabiti, da so poskusi merjenja intelektualnega kapitala še zelo mlado odkritje, ki potrebuje še veliko dela, strpnosti in preudarnosti.

4.2. METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Raziskave s področja merjenja intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenih sredstev združbe so v zadnjih letih razvile 21 metod in teorij merjenja intelektualnega kapitala. Luthy (1998) in Williams (2002) sta jih razdelila v štiri velike skupine (Sveiby, 2002, str. 1): metode tržne kapitalizacije, direktne metode, metode kazalcev dobičkonosnosti sredstev in metode zbirk kazalnikov.

4.2.1. Metode tržne kapitalizacije

Metode tržne kapitalizacije (ang. Market Capitalization Methods – MCM) temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu. Vrednost intelektualnega kapitala obravnavajo kot razliko med tržno vrednostjo združbe in vrednostjo lastnega kapitala. To pomeni, da če je tržna vrednost združbe 100 milijonov SIT, lastni kapital pa obsega vrednost 10 milijonov SIT, potem je vrednost intelektualnega kapitala 90 milijonov SIT.

Tabela 4: Metode tržne kapitalizacije

Metoda	Zagovornik	Opis
Tobinov koeficient »q« (ang. Tobin's q)	Stewart (1997) Bontis (1999)	Metoda Tobinov koeficient »q« prikazuje razmerje med tržno vrednostjo podjetja in stroški nadomestitve njegovih sredstev. Spremembe »q« kažejo na uspešnost rezultatov, ki jih ustvarja intelektualni kapital podjetja.
Metoda tržne vrednosti (ang. Investor assigned market value IAMV™)	Standfield (1998)	Ta metoda izračunava tržno vrednost podjetja kot pravo vrednost združbe in sicer kot vsoto: opredmetenega kapitala + realiziranega intelektualnega kapitala + obrabljenosti intelektualnega kapitala + trajne konkurenčne prednosti.
Metoda tržne in knjigovodske vrednosti (ang. Market-to-Book Value)	Stewart (1997) Luthy (1998)	Metoda tržne in knjigovodske vrednosti izračunava vrednost intelektualnega kapitala kot razliko med tržno vrednostjo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo.

Vir: Sveiby, 2002, str. 3.

Metode tržne kapitalizacije merijo intelektualni kapital kot celoto in ne kot vsoto vrednosti njenih posameznih kategorij. Te metode so bolj natančne, če so pretekla finančna poročila uporabljena tako, da upoštevajo inflacijo oziroma nadomestitvene stroške, saj uporaba čistih preteklih podatkov lahko zamegli pravo sliko merjenja.

4.2.2. Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala

Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (ang. Direct Intellectual Capital Methods – DIC) prepoznajo različne kategorije intelektualnega kapitala, v drugi stopnji pa vsako kategorijo direktno ovrednotijo. Te metode so osredotočene na kategorije tržnih sredstev, kot so: zvestoba kupcev; neopredmetena sredstva na primer patentov; tehnoloških sredstev na primer »know-how«; človeška sredstva kot na primer izobrazba in učenje; strukturna sredstva kot so na primer informacijski sistemi.

Tabela 5: Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala

Metoda	Zagovornik	Opis
Metoda ocenjevanja na podlagi vprašalnika t. i. Technology Broker	Brooking (1996)	Ta metoda meri vrednost intelektualnega kapitala tako, da ocenimo analizo odgovorov na 20 vprašanj, ki se nanašajo na štiri glavne kategorije intelektualnega kapitala (tržna sredstva, človeški viri, intelektualna lastnina, infrastrukturna sredstva).
Metoda vrednotenja patentov (ang. Citation-Weighted Patents)	Bontis (1996)	Ta metoda je bila izdelana in uporabljena v farmacevtskem podjetju Dow Chemical. In sicer se izračunava tehnološki faktor na podlagi patentov, ki jih je podjetje razvilo. Intelektualni kapital je ovrednoten na podlagi vrste »patentnih« indeksov kot (število in stroški patentov) / prihodki od poslovanja.
Metoda ocenjevanja dodane vrednosti (ang. Inclusive Valuation Methodology-IVM)	McPherson (1998)	IVM metoda uporablja hierarhijo ovrednotenih kombiniranih kazalcev. Osredotoči se raje na relativne kot na absolutne vrednosti. Skupna dodana vrednost po tej metodi predstavlja vsoto finančne in skrite dodane vrednosti.
Računovodstvo prihodnosti (ang. Accounting for the Future-AFTF)	Nash H. (1998)	AFTF metoda je metoda pričakovanih diskontiranih denarnih tokov. Razlika med AFTF vrednostjo na koncu in na začetku obdobja je vrednost, ki je bila dodana v tem obdobju.
Metoda »Raziskovalec vrednosti« (ang. The Value Explorer™)	Andriessen Tiessen (2000)	Računovodska metoda predlagana od KPMG za izračunavanje in razvrščanje vrednosti petih vrst neopredmetenih sredstev: sredstva in talenti; spretnosti in tiho znanje; skupne vrednote in norme; tehnologija in eksplicitno znanje; poslovni in ravnateljski procesi.
Metoda vrednotenja intelektualnih sredstev (ang. Intellectual Asset Valuation)	Sullivan (2000)	Metoda za ocenjevanje vrednosti intelektualne lastnine z namenom ugotoviti njene poštene vrednosti.
Metoda ustvarjanja celotne vrednosti (ang. Total Value Creation, TVC™)	Anderson McLean (2000)	TVC uporablja diskontirane predvidene denarne tokove za ponovno preučitev vpliva dogodkov na planirane poslovne aktivnosti.

Vir: Sveiby, 2002, str. 2-3.

Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala poskušajo ovrednotiti posamezne kategorije intelektualnega kapitala, ki so za podjetje večjega pomena. Izmerjene kategorije se združi in skupna vrednost vseh kategoriji predstavlja, denarno izraženo, vrednost intelektualnega kapitala združbe.

4.2.3. Metode dobičkonosnosti sredstev

Metode dobičkonosnosti sredstev (ang. Return On Assets (ROA) Methods) uporabljajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem od treh do petih let in jih primerjajo s povprečnimi sredstvi podjetja. Podjetje svoj rezultat glede dobičkonosnosti sredstev primerja s povprečjem v svoji panogi.

Tabela 6: Metode dobičkonosnosti sredstev

Metoda	Zagovornik	Opis
Ekonomska dodana vrednost (ang. Economic Value Added EVATM)	Stewart (1997)	EVA izračunava dodano vrednost neopredmetenih sredstev in sicer tako, da dobiček popravi z odhodki za neopredmetena sredstva. Spremembe kazalca EVA kažejo na (ne)produktivnost intelektualnega kapitala.
Metode vrednotenja zmožnosti ljudi (ang. Human Resource Costing&Accounting HRCA)	Johansson (1996)	Metoda HRCA izračunava skrite vplive stroškov vezanih na zmožnosti ljudi, ki zmanjšujejo dobiček združbe. Intelektualni kapital se meri z izračunavanjem prispevka zaposlenih v primerjavi z izdatki za plače.
Izračunana neopredmetena vrednost (ang. Calculated Intangible Value)	Stewart (1997) Luthy (1998)	Ta metoda izračunava presežek dobičkonosnosti opredmetenih sredstev, ki ga uporabi kot osnovo za določevanje dela dobičkonosnosti, ki je vezan na neopredmetena sredstva podjetja.
Metoda dobičkonosnosti kapitala znanja (ang. Knowledge Capital Earnings)	Lev (1999)	Ta metoda izračunava dobičkonosnost kapitala znanja kot delež povprečnih dobičkov nad pričakovanimi dobički, ki so vezani na knjigovodsko vrednost sredstev.
Intelektualni koeficient dodane vrednosti (and. Value Added Intellectual Coefficient VAICTM)	Pulic (1997)	Intelektualni koeficient dodane vrednosti meri, koliko in kako učinkovito ustvarjata vrednost intelektualni kapital in finančni kapital, ocenjeno na podlagi odnosov med tremi kategorijami: finančnim kapitalom, človeškim kapitalom in strukturnim kapitalom.

Vir: Sveiby, 2002, str. 3.

Če je ta razlika nič ali pa negativna, potem vrednost intelektualnega kapitala združbe ne presega povprečja v panogi. Zato je v tem primeru ocenjeno, da je intelektualni kapital enak nič. V nasprotnem primeru – ko je ta razlika pozitivna – združba dosega presežek vrednosti intelektualnega kapitala nad panožnim. Povprečni letni presežek dobička izračunamo tako, da pomnožimo presežek ROA s povprečnimi sredstvi združbe. Vrednost intelektualnega kapitala pa izračunamo tako, da povprečni letni presežek dobička delimo s povprečnimi letnimi stroški kapitala.

4.2.5. Metode zbirk kazalnikov

Metode zbirk kazalnikov (ang. ScoreCard Methods – SC) prepoznajo različne kategorije intelektualnega kapitala in oblikujejo različne kazalnike in indekse, ki spremljajo uspešnost intelektualnega kapitala in jih prikazujejo v zbranih grafih ali izkazih. Te metode so zelo podobne metodam direktnega merjenja intelektualnega kapitala, le da te metode ne vrednotijo intelektualnega kapitala v denarni vrednosti. Med seboj namreč kombinirajo tako finančne kot

nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja (Možina et al., 2002, str. 681).

Tabela 7: Metode zbirk kazalnikov

Metoda	Zagovornik	Opis
Inteligenca človeškega kapitala (ang. Human Capital Intelligence)	Jac Fitz-Enz (1994)	Ta metoda nam pomaga zbrati veliko število kazalnikov za merjenje človeškega kapitala, ki jih lahko primerjamo z izbrano osnovo. Ta metoda je podobna HRCA metodi.
Skandiin Navigator (ang. Skandia Navigator™)	Edvinsson in Malone (1997)	Intelektualni kapital merimo z analizo do 164 kazalnikov (91 vezanih na intelektualni kapital in 73 tradicionalnih), ki pokrivajo pet sestavnih področij: finance, kupce, proces, razvoj in raziskave in ljudi.
Prikaz verige vrednosti (ang. Value Chain Scoreboard™)	Lev B. (2002)	Je matrika nefinančnih kazalnikov zbranih v tri kategorije, glede na fazo razvojnega cikla: uvedbo, uresničevanje in komercializacijo.
IK indeks (ang. IC-Index™)	Roos, Roos, Dragonetti, Edvinsson (1997)	IK indeks poveže v celoto posamezne kazalnike in kategorije intelektualnega kapitala v en sam indeks. Spremembe tega indeksa so povezane s spremembami na trgu.
»Monitor« neopredmetenih sredstev (ang. Intangible asset Monitor-IAM)	Sveiby (1997)	Ta metoda je razvila posebne kazalnike, ki jih razvršča v tri skupine: kazalnike rasti in obnove, kazalnike učinkovitosti in kazalnike stabilnosti. Znotraj skupine pa je več možnih kazalnikov. Katere od predlaganih kazalnikov bo podjetje uporabilo, je odvisno od njegove strategije.
Uravnotežen sistem kazalnikov (ang. Balanced ScoreCard)	Kaplan&Norton (1996)	Ta pristop uspešnost družbe meri s kazalniki, ki pokrivajo štiri glavne vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Vsi kazalniki so zasnovani na strateških ciljnih družbe.

Vir: Sveiby, 2002, str. 3–4.

4.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI METOD MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Kot smo videli v prejšnjem poglavju 4.2., različni avtorji predlagajo različne finančne in nefinančne kazalnike, ki v presojanju uspešnosti poslovanja dopolnjujejo tradicionalne kratkoročne finančne kazalnike. V praksi se uporabljajo vse naštet metode, čeprav se vedno bolj poudarjajo kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Naštete skupine metod merjenja vrednosti intelektualnega kapitala pa imajo različne prednosti in slabosti

ROA in MCM metodi nudita vrednotenje v denarnih enotah, v državnih valutah na primer v \$. Primerni sta za vrednotenje tržne vrednosti združbe ter za primerjavo združb iz iste panoge. Poleg tega dobro ilustrirata finančno vrednost neopredmetenih sredstev. Zgrajeni sta na dolgoročno utemeljenih računovodskih standardih, zato sta dobro sprejeti v krogih računovodstva. Na splošno je ROA zelo enostavna metoda in informacije, ki jih potrebuje za merjenje, črpa iz tradicionalnih preteklih finančnih poročil (Sveiby, 2002, str. 1).

Pomanjkljivosti teh dveh metod izhajajo ravno iz denarnega vrednotenja, ki je v večini primerov zelo površinsko. ROA metoda je zelo občutljiva na predvidevanje obrestnih mer, zato takšne metode, ki temeljijo na meritvah organizacijske ravni, pogosto niso primerne za namene ravnateljstva. Veliko metod iz ROA skupine ni primernih za neprofitne organizacije, interne oddelke ter javni sektor, kar pa ne velja za MCM metode. Sveiby (2002, str. 1) kritizira metode merjenja v državnih valutah. Pravi, da tržna vrednost združbe ne more biti točno merilo, saj je ta vrednost zelo spremenljiva ter težko napovedljiva.

Metodi DIC in SC sta bolj zapleteni metodi, vendar sta bolj natančni kot ROA ter MCM. Zato sta bolj primerni za merjenje intelektualnega kapitala. Prednosti DIC in SC metod izhajajo iz dejstva, da ustvarjajo bolj primerljivo sliko združb kot finančne metode in merijo vrednosti na vseh ravneh združbe. Te metode merijo dogodke iz bližje perspektive in lahko poročajo o spremembah hitreje in natančneje kot čista finančna merila. V primerjavi s finančnimi merili so zelo primerne za neprofitne organizacije, interne oddelke, javne sektorje ter za nekatere okolje-varstvene ter socialne namene.

Metode DIC in SC predpostavljajo, da vsaka združba zase prepozna najpomembnejše pokazatelje, zato te metode ne omogočajo primerjave med združbami. Poleg tega so metode nove ter zelo drage zaradi številnih kategorij, ki jih je potrebno najprej opredeliti ter vsako posebej meriti. Zato te metode sedaj še niso toliko sprejemljive v družbi ter med ravnatelji, ki dajejo prednost finančnim merilom (Sveiby, 2002, str. 2).

Iz opisane primerjave metod se lahko sklepa, da ni splošno sprejete metode, s katero bi lahko merili vrednost intelektualnega kapitala, saj nobena metoda ne more popolnoma izpolniti vseh namenov. Izbira metode ostaja odvisna od uporabnika, situacije ter namena (glej *Prilogo B*).

4.4. PREDSTAVITEV NEKATERIH IZBRANIH METOD MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

V nadaljevanju na kratko predstavljam nekoliko bolj uveljavljene in razširjene metode, ki se v zadnjih letih uporabljajo za merjenje intelektualnega kapitala: Tobinov koeficient »q«, Kaplan/Nortonov BSC, Sveibyjev model IAM ter Skandiin navigator intelektualnega kapitala.

4.4.1. Tobinov koeficient »q«

Tobinov koeficient »q« je izvirno razvil Nobelov nagrajenec – ekonomist James Tobin kot metodo napovedovanja naložbenega obnašanja investitorjev. Tobinov »q« primerja med seboj tržno vrednost družbe (cena delnice * število delnic) z nadomestitveno vrednostjo njenih sredstev oziroma knjigovodsko vrednostjo¹⁹ (Edvinsson, 1997, str. 367) (v Tab. 1, na str. 9, sem tako uporabila slednjo).

¹⁹ Ker se nadomestitvena vrednost sredstev zelo težko ugotavlja, uporabljamo kar knjigovodsko vrednost.

Če je vrednost koeficienta »q« več od 1, to pomeni, da je nadomestitvena vrednost sredstev združbe manjša od njegove tržne vrednosti, zato združba pobira večje donose na svojo naložbo, kot bi bilo normalno. Kot merilo intelektualnega kapitala visok Tobinov »q« opredeljuje relativno visoko koncentracijo intelektualnega kapitala v združbi.

Ta metoda je primerna za primerjanje vrednosti neopredmetenih sredstev združbe znotraj iste panoge, ki nastopajo na istih trgih in imajo podobne vrste opredmetenih sredstev. Lahko pa tudi služi za primerjavo razmerij v več letih. Iz teh primerjav lahko hitro ugotovimo, kako družba uporablja svoja neopredmetena sredstva. Predvsem pa je dober pokazatelj za vlagatelje, saj le ti svoje portfelje usmerjajo k družbam z rastočim ali ustaljenim »q« (MZRS, 1999, str. 73). Slabost Tobinovega koeficienta »q« pa je, da je težko opredeliti nadomestitveno vrednost sredstev ter, da je težko določiti pravo tržno vrednost združbe, ki se spreminja iz trenutka v trenutek.

4.4.2. BSC

Metodo BSC sta v začetku devetdesetih let razvila Robert S. Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in David P. Norton, predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions, Inc. Sistem temelji na ideji, da je potrebno usmerjati poslovanje podjetja s kombinacijo finančnih ter nefinančnih kazalnikov, da bi dosegli strateške cilje podjetja.

Vodstvenim delavcem zagotavlja obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v cilje ter razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, razvrščenih v štiri vidike (Kaplan, Norton, 2000, str. 36):

1. finančni vidik,
2. poslovanje s strankami,
3. notranji poslovni proces in
4. učenje in rast.

Vodstvo podjetja lahko z metodo BSC meri, kako poslovne enote ustvarjajo vrednost za obstoječe in potencialne stranke in kako morajo povečati notranje zmogljivosti ter vlaganje v ljudi, sisteme ter postopke, ki so potrebni za izboljšanje poslovanja. Sistem pomaga vodstvu podjetja, da gledajo na podjetje iz štirih vidikov, saj jim sistem zagotavlja odgovore na štiri različna vprašanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 21):

1. *Finančni vidik*: Kako bomo zadovoljili stranke, da bomo izpolnili pričakovanja lastnikov?
2. *Vidik poslovanja s strankami*: Kakšni naj bomo v očeh strank, da bomo uresničili svojo vizijo?

3. *Vidik notranjih poslovnih procesov*: V katerih poslovnih procesih se moramo odlikovati, da bomo zadovoljili svoje lastnike in stranke?
4. *Vidik učenja in rasti*: Kako krepiti sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni nadomestilo za vsakodnevni sistem merjenja uspešnosti podjetja, temveč sam po sebi predstavlja metodologijo, ki opisuje vizijo ter strategijo podjetja izraženo s poslovnimi cilji, kritičnimi dejavniki uspešnosti ter uravnoteženim sistemom ključnih kazalnikov. Kazalniki uspešnosti v sistemu so izbrani tako, da je pozornost vodstva ter zaposlenih usmerjena k tistim dejavnikom, za katere menijo, da vodijo do konkurenčnega napredka podjetja.

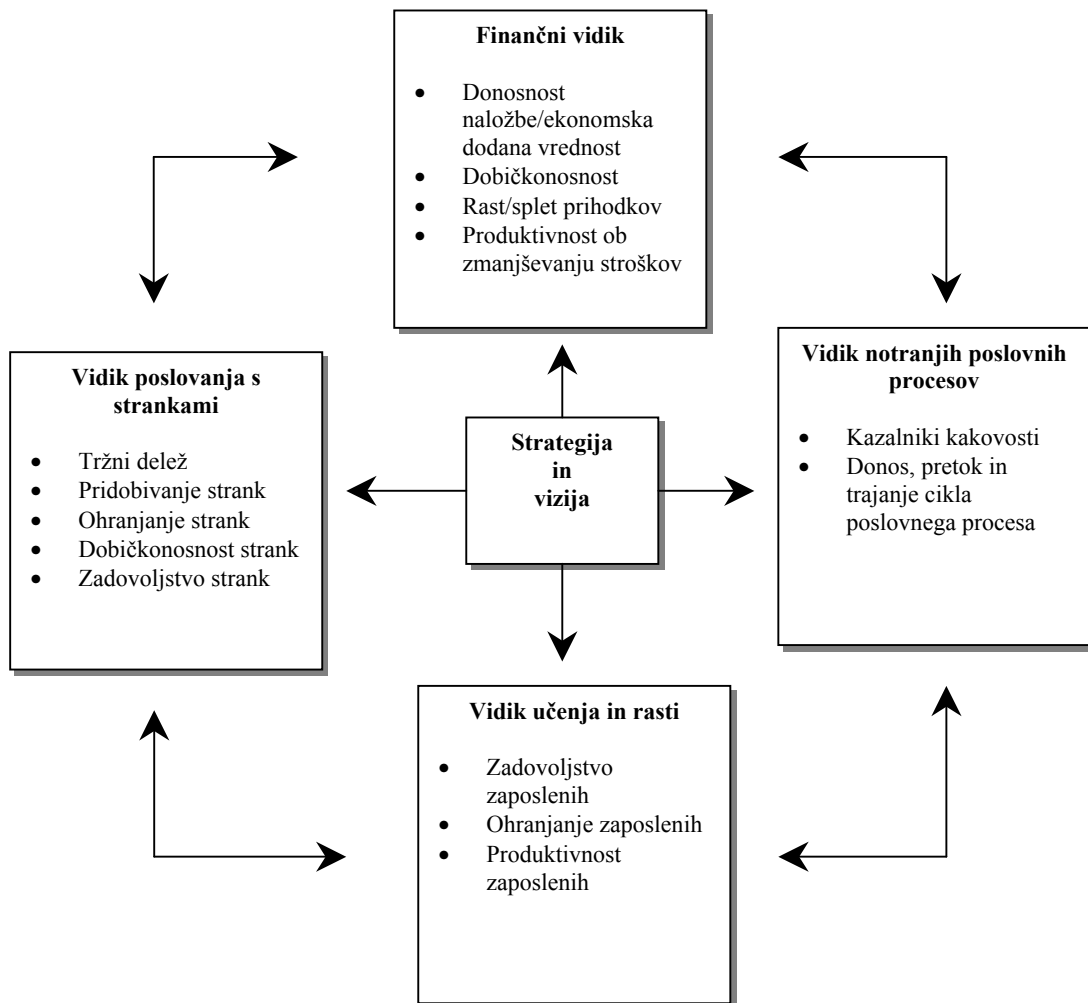
Slika 4 kaže najpomembnejše kazalnike podjetja iz vseh štirih vidikov. Prvi sklop sestavljajo finančni kazalniki, ki izražajo pomembne informacije za lastnike ter dolgoročne poslovne rezultate in predstavljajo osnovo, na katerih temeljijo nefinančni kazalniki. Drugi sklop poudarja vidik kupcev in zajema kazalnike, s katerimi management spremlja, kako podjetje vrednotijo kupci. Tretji sklop vključuje kazalnike, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov in zadnji četrti sklop zajema kazalnike, ki so pomembni za presojanje in zagotavljanje učenja in rasti podjetja (Možina et al., 2002, str. 683).

Nefinančni kazalniki torej predstavljajo korake, ki jih moramo storiti, da bi prišli do zelenega dolgoročnega cilja. Potemtakem lahko sklepamo, da morajo nefinančni kazalniki prispevati k doseganju dolgoročnih finančnih ciljev podjetja (Kač, 2002, str. 12).

Vse štiri skupine kazalnikov morajo biti med seboj povezane v verigo vzorčno posledičnih povezav. Na primeru dodatnega izobraževanja zaposlenih z namenom pridobiti ciljna znanja to pomeni, da se bo povečala kakovost procesov in učinkovitost izvajanja nalog. Posledično to vodi v bolj kakovostne proizvode, ki povečujejo zadovoljstvo in zvestobo odjemalcev, kar se bo posledično odražalo v izboljšanju finančnih rezultatov. Zelo pomembno je torej, da je vsak izbran kazalnik del te verige, ki se začne v vidiku učenja in rasti ter konča v finančnih ciljih (Kokol, 2002, str. 9).

Podjetje lahko po potrebi vključi tudi druge vidike poslovanja, na primer vidik okolja, če je to za njegovo poslovanje bistveno in pomembno. Na izbor kazalnikov v modelu vplivajo predvsem strategija, organizacija, tehnologije in drugi dejavniki. Zato ni mogoče govoriti o enem samem spletu kazalnikov, ki bi bil vnaprej določen in v celoti ustrezen za vsa podjetja in druge organizacije (Možina et al., 2002, str. 683).

Slika 4: Uravnotežen sistem kazalnikov in najpomembnejši kazalniki



Vir: O'Brien, 2002, str. 18; Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

4.4.3. IAM

Metodo IAM je razvil Karel - Erik Sveiby, profesor na Macquarie Graduate School of Management v Sydneyu, ki je za merjenje in prikazovanje neopredmetenih sredstev razvil posebne kazalnike. Le te razvršča v tri skupine (Knez Riedl, 1999, str. 34; Sullivan, 2000, str. 242):

1. kazalnike rasti in obnove,
2. kazalnike učinkovitosti in
3. kazalnike stabilnosti.

V vsaki skupini je opredelil več možnih kazalnikov glede na zunanjo strukturo, notranjo strukturo in zmožnosti. Katere od predlaganih kazalnikov bo podjetje uporabilo, je odvisno od njegove strategije. V tabeli 8 so prikazani le izhodiščni kazalniki, ki pa jih vsako podjetje posebej lahko glede na svojo dejavnost in strategijo obogati s specifičnimi kazalniki. Sveiby

(Knez-Riedl, 1999, str. 34) poudarja, da ti kazalniki ne ustrezajo vsem podjetjem v vseh okoliščinah.

Tabela 8: Monitor neopredmetenih sredstev

INDIKATORJI	ZUNANJA STRUKTURA	NOTRANJA STRUKTURA	ZMOŽNOSTI
Rasti in obnove	<ul style="list-style-type: none"> • Dobiček na kupca • Organska rast • Stranke, ki povečujejo ugled podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • Vlaganja v IT • Stranke, ki izboljšujejo strukturo 	<ul style="list-style-type: none"> • Panožne izkušnje • Raven izobraževanja • Stroški izobraževanja in učenja • Trženje • Stranke, ki izboljšujejo zmožnosti
Učinkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks zadovoljstva kupcev • Prodaja na kupca • Indeks dobička-izgube 	<ul style="list-style-type: none"> • Delež dodatnega osebja • Indeks vrednot in načel 	<ul style="list-style-type: none"> • Delež profesionalcev • Dodana vrednost na zaposlenega • Dodana vrednost na profesionalca • Dobiček na zaposlenega • Dobiček na profesionalca
Stabilnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Delež velikih strank • Starost strukture • Delež stalnih strank • Udeležba posrednikov 	<ul style="list-style-type: none"> • Starost podjetja • Delež sodelavcev z manj izkušnjami • Delež starejših sodelavcev • t. i. Rookie Ratio²⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjava profesionalcev • Relativna plačila • Delež starejših sodelavcev

Vir: Sveiby, 1997, str. 1-2; 2001, str. 1; Knez-Riedl, 1999, str. 34.

Glede na kategorije *zunanje strukture* (glej Tab. 2, na str. 20) so najpomembnejši kazalniki *rasti in obnove* donosnost poslovanja z določenim kupcem; *učinkovitosti* predvsem zadovoljstvo kupcev, prihodki ustvarjeni s posameznimi strankami ter prihranki stroškov; *stabilnost* zunanje strukture pa zagotavlja primeren delež velikih kupcev, njihova stalnost oziroma trajanje poslovnih povezav (Sveiby, 2001, str. 1-3).

Notranjo strukturo predstavlja vse, kar omogoča nemoteno poslovanje podjetja. Za *rast in obnovo* podjetja so pomembne nove organizacijske enote, računalniški sistemi ter pristopi do zahtevnejših strank. Na *učinkovitost* notranje strukture vplivajo razumevanje dela in motivacija. Na njegovo *stabilnost* pa vplivajo starost podjetja, stopnja fluktuacije ter stalnost zaposlenih (Knez-Riedl, 1999, str. 34).

Združba ima veliko *zmožnosti*. Najpomembnejši in ključni kazalniki *rasti in obnove* so leta izkušenj in stopnja izobrazbe. Z vidika *učinkovitosti* je najpomembnejši kazalnik zmožnosti, ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega. *Stabilnost* zmožnosti pa se odraža v povprečni starosti zaposlenih, ravni plač ter deležu starejših sodelavcev (Sveiby, 2001, str. 1–7).

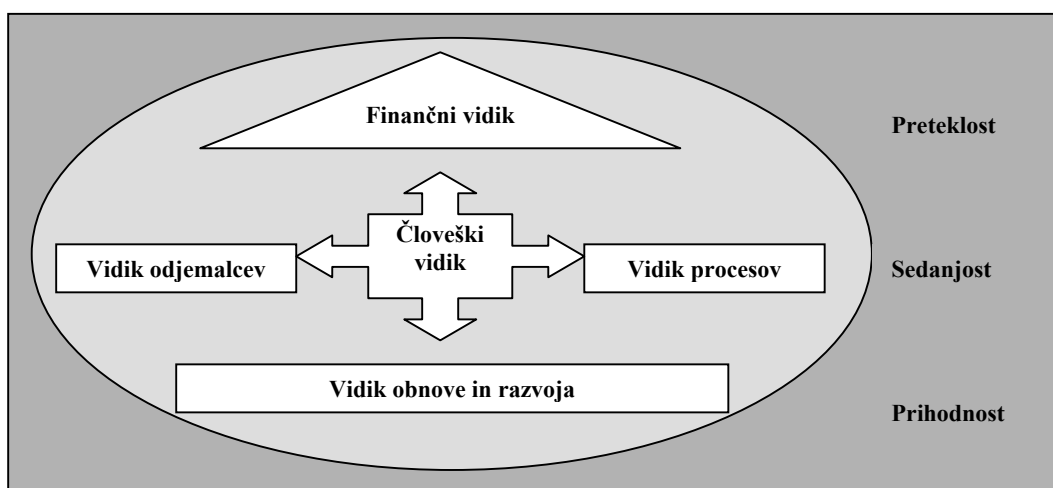
²⁰ Rookie Ratio je definiran kot število zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj ([URL:<http://www.sveiby.com/articles/MeasureInternalStructure.html>])

4.4.4. Skandia Navigator

Metodo Skandia Navigator so razvili v Skandi AFS kot orodje za merjenje intelektualnega kapitala, ki ga uporabljajo za ugotavljanje konkurenčnosti podjetja in doseganje ciljev ravnateljstva ter za vodenje poslovanja v prihodnosti. Navigator je strateško orodje (finančni model), sestavljeno iz finančnega ter nefinančnega vrednostnega dela (glej sliko 5) z namenom predvidevanja prihodnjega ravnotežja med obema deloma. Skandia Navigator zagotavlja celotno uravnoteženo sliko delovanja združbe med (Skandia, 1994, str. 7):

- preteklostjo (finančni vidik),
- sedanostjo (vidik odjemalcev, procesov in človeški vidik) in
- prihodnostjo (vidik obnove in razvoja).

Slika 5: Skandia Navigator



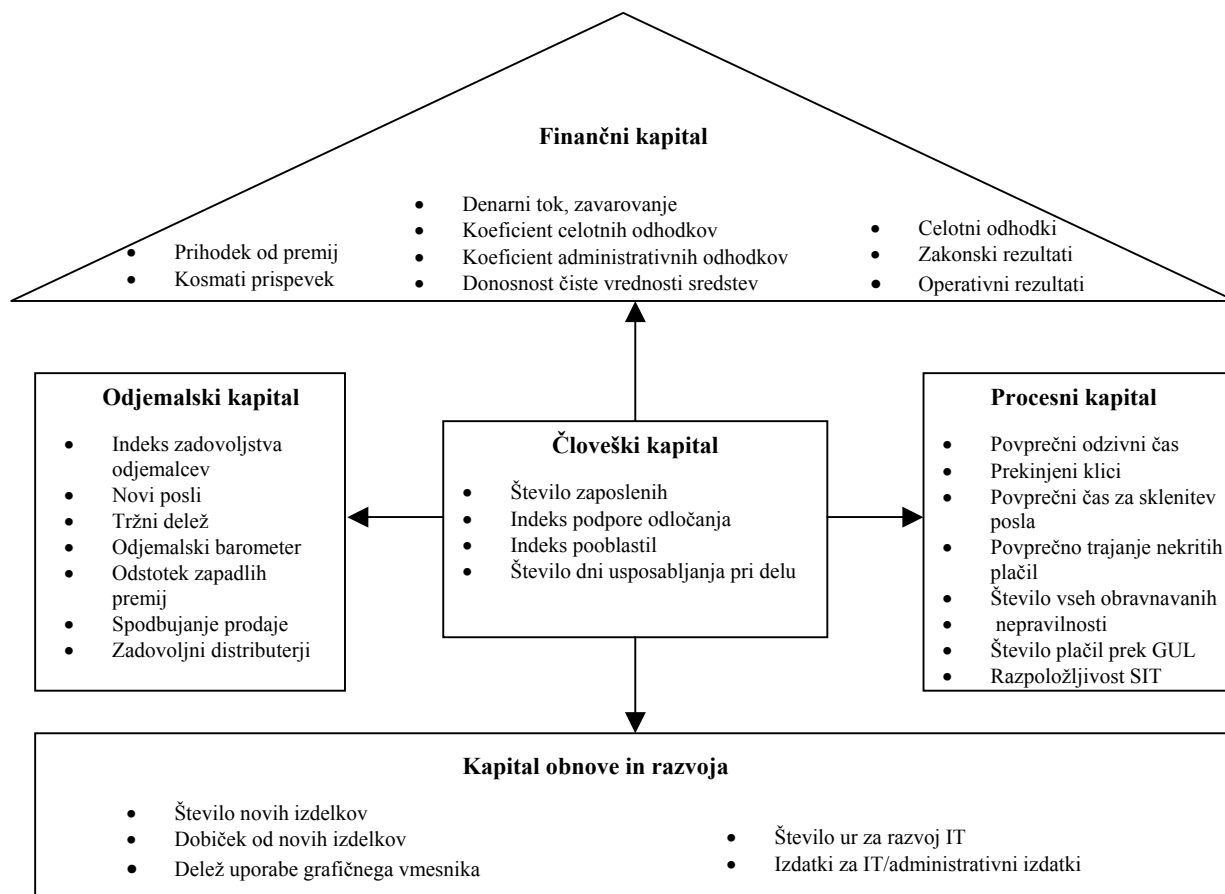
Vir: Skandia, 1994, str. 7.

Za vsak vidik se razvije določeno število kazalnikov. Skandia je prvotno opredelila 164 kazalnikov, od tega 91 vezanih na intelektualni kapital ter 73 tradicionalnih. Ameriški vodilni teoretik na področju ravnateljstva znanja Thomas Davenport pa kritično gleda na 164 kazalnikov, saj meni, da jih je preveč in da so nekateri izmed njih navadni finančni kazalniki in nekateri celo nimajo povezave z intelektualnim kapitalom. Njegovo mnenje o merjenju intelektualnega kapitala je, da je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe zadovoljiv kazalnik vrednosti intelektualnega kapitala (Kop, 2001, str. 14).

Da je 164 kazalnikov preveč, se zaveda tudi Edvinsson (1997, str. 371), ki predlaga idealno število za vsako kategorijo od 3 do 4 kazalnike. Slika 6 prikazuje glavne kazalnike, ki so bili izpeljani iz petih ključnih dejavnikov uspeha podjetja SkandiaLink. Razvrščeni so v pet kategorij, kot to določa Skandia Navigator. Na vrhu je finančni kapital, intelektualni kapital pa je na prvi ravni razdeljen v človeški ter strukturni kapital. Strukturni kapital pa deli v tri skupine: procesni, odjemalski ter kapital obnove in razvoja.

Ti kazalniki so se razvili na podlagi strateških ciljev, poslovnega koncepta, vizije ter poslanstva združbe. Takšne zahteve strateških ciljev vodijo k opredelitvi ključnih dejavnikov združbe, ki združbo opozarjajo, katere dejavnike je potrebno nenehno spremljati. Zato je pomembno, da je prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha strateški proces najvišjega pomena, saj iz njih izbiramo ustrezna merila posameznih kategorij intelektualnega kapitala (Edvinsson, 1997, str. 371).

Slika 6: Navigator SkandiaLinka



Vir: Roos et al., 2000, str. 52.

Skandia uporablja svoj Navigator vedno bolj in ne samo kot metodo za merjenje intelektualnega kapitala, temveč tudi kot orodje za planiranje ter spremljanje rezultatov. Največja uporabna vrednost takšnega modela merjenja intelektualnega kapitala pa je v tem, da združbi pomaga spremljati dinamiko njegovega intelektualnega kapitala (Roos et al., 2000, str. 55).

4.4.5. Primerjava metod BSC, IAM ter Skandia Navigator

Metode BSC, IAM ter Skandia Navigator so si zelo podobne, zato jih v tem poglavju primerjam, iščem skupne značilnosti, podobnosti ter razlike.

Tabela 9: BSC, IAM in Skandia Navigator

Metoda	Vidiki				
	BSC	Finančni vidik	Vidik poslovanja s strankami	Vidik notranjih poslovnih procesov	
IAM	Opredmetena sredstva	Zunanja struktura	Notranja struktura		Zmožnosti
Skandia Navigator	Finančni kapital	Odjemalski kapital	Procesni kapital	Človeški kapital	Kapital obnove in razvoja

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21; [URL: <http://www.sveiby.com.au/BCSandIAM.html>]; Roos et al., 2000, str.52.

Skupno vsem trem metodam merjenja intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenih sredstev je, da temeljijo na ideji, da je potrebno delovanje združbe usmerjati s kombinacijo finančnih ter nefinančnih kazalnikov z namenom, da dosežemo strateške cilje združbe. Metode kazalnikov namreč predstavljajo za združbo možnost kontinuiranega spremljanja uspešnosti poslovanja združbe ter ključnih dejavnikov uspeha združbe. Te metode zagotavljajo vodstvu obsežen okvir, ki pretvarja poslanstvo, vizijo in strategijo združbe v cilje ter kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja. Metodi BSC in IAM pretvarjata poslanstvo in strategijo združbe v cilje in kazalnike v štirih skupinah, kot to lahko vidimo v tabeli 9 (Sveiby, 2001, str. 1). Metoda Skandia Navigator, ki je zelo podobna metodi BSC, razvršča kazalnike v pet skupin, saj osnovni strukturi modela BSC, dodaja človeški kapital oziroma vidik (glej tabelo 9) (Kokol, 2002, str. 36).

Med metodami pa obstajajo tudi določene razlike. IAM temelji na predpostavki, da so ljudje v združbi edini pravi ustvarjalci dobička. Zato se jih v družbi znanja ne sme obravnavati kot strošek, ampak kot ustvarjalce prihodkov vrednosti, ki s svojim znanjem in zmožnostmi predstavljajo glavni vir ustvarjanja blaginje združbe. Dobiček, ustvarjen s človeškim delovanjem, je pokazatelj uspeha, ne pa tudi izvor uspeha. Izvor uspeha je znanje zaposlenih. IAM predvideva, da se delovanje zaposlenih pretvori tako v vidne kot v nevidne strukture znanja, oziroma v strukture usmerjene iz združbe in usmerjene v združbo. Te strukture lahko obravnavamo kot sredstva podjetja, ker vplivajo na tokove prihodkov. BSC tega po Sveibyju (2001, str. 1) ne predvideva.

Medtem ko IAM temelji na teoriji prikazovanja vrednosti in toka, tako kot tradicionalna računovodska teorija, BSC temelji na ravnotežju tradicionalnih vidikov z dodajanjem treh nefinančnih vidikov. Skandia Navigator pa temelji na štirih vidikih osredotočenja na vrednosti v določenem trenutku. IAM teorija predlaga, da bi morali ustvariti matriko (glej Tab. 8, na str. 33), ki bi prikazovala spremembe vrednosti sredstev v fazah rasti, učinkovitosti, obnove in stabilnosti. Bistvo IAM teorije je prikazati, kako se neopredmetena sredstva razvijajo. To se naredi tako, da se razvije kazalnike, ki se spreminjajo sorazmerno v razmerju z rastjo sredstev, ki jih opazujemo, stopnje njihovega razvoja, učinkovitostjo njihove uporabe in tveganja, da jih izgubimo (Sveiby, 2001, str. 2).

IAM v zunanjo strukturo uvršča tako kupce kot dobavitelje in ostale zunanje udeležence združbe in izbere najpomembnejše, ki so v večini primerov kupci, medtem ko se metodi BSC in Skandia Navigator osredotočita le na kupce, pri tem pa ne upoštevata dobaviteljev, ki so prav tako pomembni. Tako je BSC metodo težje uporabiti v javnem sektorju, ker si lokalno družbo težko predstavljajo le kot kupca (Sveiby, 2001, str. 2). Sama se v tem primeru ne strinjam s Sveibyem, saj uporabniki metode BSC lahko po potrebi vključijo tudi druge vidike poslovanja, če je to za njihovo poslovanje bistveno in pomembno (glej Sliko 7 na str. 40).

IAM teorija temelji na vidiku znanja (Sveiby, 2001, str. 1), medtem ko se BSC ne sprašuje, kaj sestavlja združbo. Kaplan in Norton se zavzemata za stališče, da je združba podvržena svoji strategiji. BSC teorija dopolnjuje finančne kazalnike preteklosti s kazalniki prihodnosti. Cilj in izbor kazalnikov sta odvisna od strategije, poslanstva in vizije združbe (Kaplan, Norton, 2000, str. 36).

Metodi BSC in Skandia Navigator nam dajeta bolj uravnotežen pogled na podjetje, saj temeljita na že postavljeni strategiji. IAM pa izrazito upošteva vidik znanja. IAM metoda je za ravnatelje toliko bolj zahtevna, ker morajo najprej spremeniti strategijo, ki bo bolj osredotočena na znanje.

Čeprav se zdijo IAM, BSC in Skandia Navigator metode merjenja intelektualnega kapitala na prvi pogled zelo podobne, kar sicer velja za BSC in Skandia Navigator metodi, so koncepti metod različni. Sveiby (2001, str. 2) Kaplan Nortonovo metodo BSC vidi kot ustrezno metodo v času industrijske dobe, medtem ko svoj IAM predlaga združbam za ustrezno metodo merjenja neopredmetenih sredstev v »dobi znanja in informacij«.

V kolikšni meri so vsi ti navedeni novi modeli uporabni in dovolj izraziti, bo pokazala poslovna praksa in večer razsodnik, čas. Potrebno je namreč odgovoriti na osrednje vprašanje, ki si ga le redki zastavijo, še manj pa je nanj ustreznih odgovorov: »kaj želijo z merjenjem neopredmetenih sredstev podjetja sploh doseči? Ali želijo s tem preveriti svoje poslovanje, tako da vedo, kako ukrepati za naprej.

V znanem reku »kar ne moreš meriti, tudi ravnati ne moreš« (Skyrme, 2002, str. 1) se skriva past, saj vse sedanje računovodske metode merjenja ponujajo presojo uspešnosti, le malokatera pa napoveduje prihodnost. Zato si je potrebno prizadevati za takšna merila, ki bodo dovolj zgodaj signalizirala, da v kolikor združba ne ukrepa na določenem področju, utegne to povzročiti usodne posledice na katerem od strateških področjih uspešnosti. Iz tega sklepam, da bi moralo biti merjenje poslovne uspešnosti hkrati kvantifikacija preteklih dejanj združbe in to na način, ki bi omogočal napovedovanje bodočih rezultatov.

4.5. KORAKI DO USTREZNEGA MODELA

Merjenje intelektualnega kapitala je relativno novo poslovno področje, ki pa ga uporabljajo že številne združbe po vsem svetu. Raziskava za t. i. poročilo »Merjenje vrednosti znanja« (ang. Measuring the Value of Knowledge) pod vodstvom Davida J. Skyrma (1998) je na podlagi preučevanja številnih združb, ki so razvile svoje modele merjenja intelektualnega kapitala, ugotovila šest korakov, katerim so sledile združbe, ko so razvijale svoj merilni sistem:

1. Razvitje zavestnih ter razumljivih pravil znanja in poznavanje intelektualnega kapitala.
2. Ustvarjenje skupnega jezika.
3. Izbira ustreznih kazalcev.
4. Razvitje modela merjenja, ki vključuje izbrane kazalce.
5. Predstavitev sistema merjenja ter celotnega poslovnega procesa, ki ga spremlja ter nagraditev zasluženih ravnateljev.
6. Kontrola ključnih vidikov meritvenega procesa, s strani objektivnih in pravičnih svetovalcev ter pregledovalcev.

Raziskava je pokazala, da je hitenje v podrobnosti merjenja pred razumevanjem splošnih dejstev, neproduktivno. Sklepna misel te raziskave pa je, da »najprej potrebujemo dobre mentalne modele, šele potem lahko razvijamo dobre modele ravnateljavanja« (Skyrme, 1998, str. 4).

4.6. SLOVENIJA IN INTELEKTUALNI KAPITAL

Slovenska podjetja, v primerjavi z ZDA in z nekaterimi razvitimi evropskimi državami, predvsem pa skandinavskimi deželami, ki so na področju intelektualnega kapitala v Evropi pionirji, do sedaj niso posvečala posebne pozornosti intelektualnemu kapitalu. To je tudi vzrok, da slovenska podjetja relativno zaostajajo v poslovni konkurenčnosti v razmerju do drugih evropskih držav (Kovač, 2000, str. 40).

Razvoj in uporaba konceptov intelektualnega kapitala pripadata skupini podjetij, ki želijo spremeniti določena pravila igre in postavljajo nove kriterije poslovne uspešnosti. Lahko se jih imenuje tudi revolucionarna podjetja, podjetja usmerjena v prihodnost, oziroma podjetja, ki upoštevajo strategijo in vizijo, se naslanjajo na sposobnosti zaposlenih, spodbujajo kulturo poslovnih sprememb, vzpostavljajo dolgoročne in široke mreže partnerstev ter oblikujejo konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov. V središču vseh teh sprememb pa je skrb za ljudi in njihovo znanje (Kovač, 2000, str. 40).

Pomena intelektualnega kapitala se po besedah direktorja slovenskega Inštituta za intelektualni kapital Matjaža Mačka (Volk, 2002a, str. 19) nekatera slovenska podjetja že zavedajo, osveščenost med njimi narašča, vendar bistveno prepočasi glede na razvoj

svetovnega gospodarstva ter konkurence. Slovenija se nahaja ravno v fazi odkrivanja pomembnosti človeškega kapitala ter znanja. Zato se mnoga uspešna slovenska podjetja v večji meri ukvarjajo z ravnanjem zaposlenih in merjenjem vrednosti, ki jo ustvarjajo zaposleni ter z vlogo znanja ter ravnanjem z njim. To je razvidno tudi iz primerjalne analize, ki ga je izvedlo konec novembra 2002 GV Izobraževanje (Šubic, 2002, str. 28) in izbralo deset slovenskih podjetji, ki cenijo in vlagajo največ v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. To so: Iskra Mehanizmi, Lek, Mercator, Merkur, NLB, Revoz, Savatech, Smart Com, Unior ter Zavarovalnica Triglav, območna enota Murska Sobota.

Kovač (2000, str. 46-47) na podlagi številnih raziskav ugotavlja, da slovenski managerji še vedno podcenjujejo dejavnike, ki predstavljajo glavna gonila sodobnih poslovnih sprememb in sicer pomen poslovne kulture, notranjega podjetništva ter komuniciranja. Sama se strinjam s Kovačem, ko v nadaljevanju trdi, da je največji problem slovenskih managerjev opredeliti znanje kot intelektualni kapital, ki ga želimo meriti in ga kot vrednost postaviti v enakopraven položaj z drugimi poslovnimi viri in metodami.

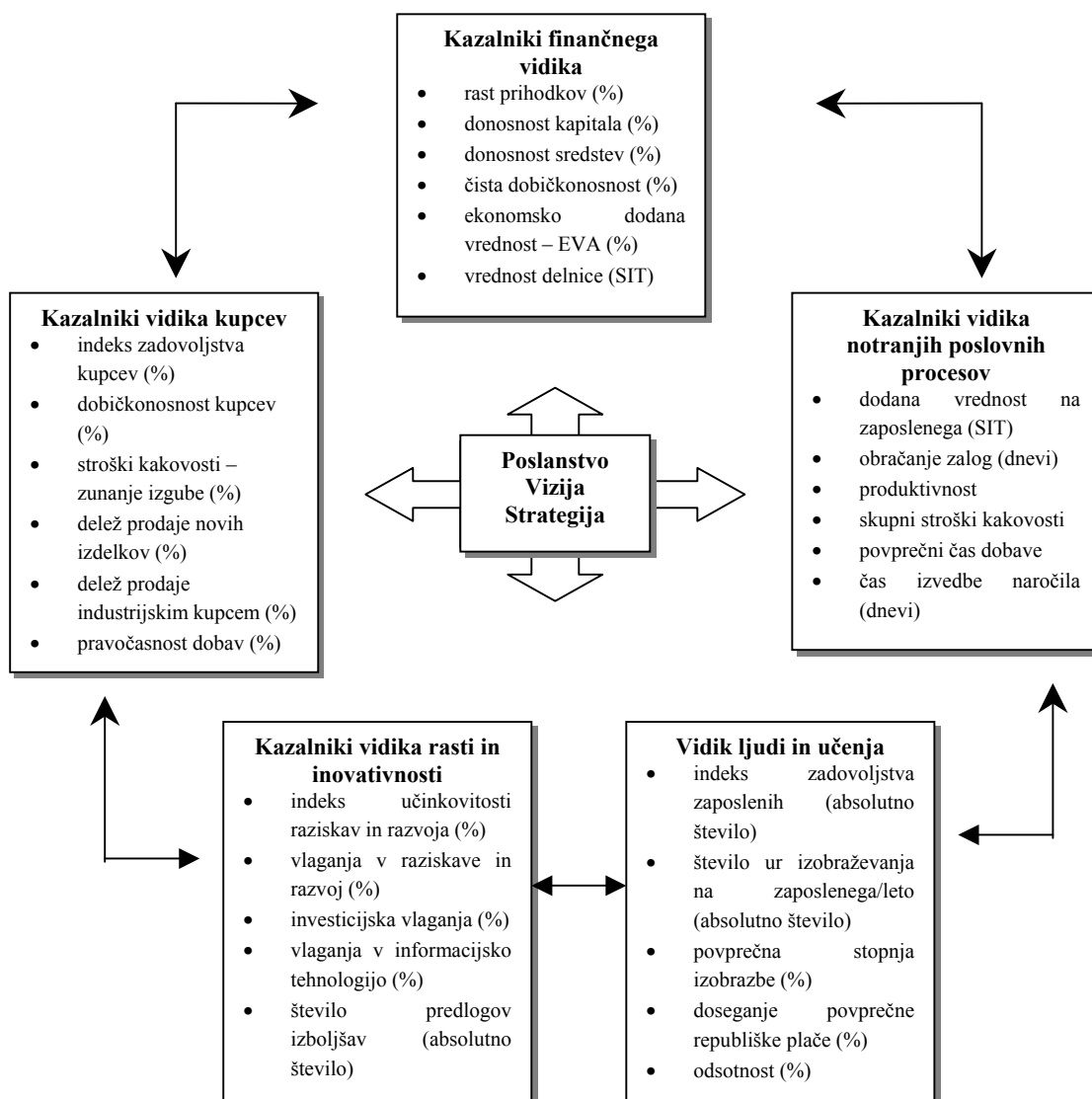
Na področju merjenja intelektualnega kapitala v slovenskih podjetjih Rejčeva (Kokol, 2002, str. 6) ugotavlja, da nekatera domača podjetja že iščejo nove sodobnejše načine merjenja uspešnosti. Managerji slovenskih podjetji se namreč zavedajo pomena nefinančnih kazalnikov, med katerimi izstopajo kazalniki kakovosti ter kazalniki o zadovoljstvu in ravnanju z zaposlenimi. Malo manj pa se slovenska podjetja zavedajo pomena intelektualnega kapitala in merjenja le-tega.

Eno prvih slovenskih podjetij, ki se je odločilo za spremljanje in uresničevanje vizije in strategije s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov, je podjetje Iskra Avtoelektrika. Nova Kreditna Banka Maribor, d. d. pa je v svojem letnem poslovnem poročilu 2000 izdala prilogo o intelektualnem kapitalu na podlagi merjenja intelektualnega kapitala po metodi koeficienta dodane vrednosti (t. i. VAIC).

4.6.1. Iskra Avtoelektrika

Metodo uravnoteženega sistema kazalnikov so v Iskri Avtoelektriki začeli uvajati leta 1999. Z uravnoteženimi kazalniki so opredelili in poudarili vidike poslovanja in strateške cilje posameznih procesov, ki se odvijajo skozi različne organizacijske enote vse do delovnih skupin. Z izbranimi kazalniki hoče podjetje uresničiti strategije, ki so si jih določili s srednjeročnim načrtom: rast, večanje dobičkonosnosti kapitala, visoka dobičkonosnost strank, poslovna učinkovitost, ravnanje z ljudmi ter druge strategije.

Slika 7: Izbor kazalnikov v uravnoteženem sistemu kazalnikov v podjetju Iskra Avtoelektrika



Vir: Možina et al., 2002, str. 689-691.

Z merjenjem finančnih in drugih nefinančnih kazalnikov uravnotežen sistem pomaga podjetju uresničevati strateške cilje, saj prikazuje vidike preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja, postavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter opozarja na potrebne ukrepe, ki jih morajo izvesti tam, kjer ne dosegajo zelenih rezultatov. V Iskri Avtoelektriki poudarjajo predvsem vidik prihodnosti, zato so vidik rasti in učenja razdelili na dva vidika: vidik inovativnosti in vidik ljudi in učenja (glej sliko 7). Za uresničevanje strategij so v podjetju izbrali kazalnike, s katerimi nadzorujejo preoblikovanje strategij v prakso v načrtovanem obdobju. Za posamezen vidik in po organizacijski ravni so se odločili za šest oziroma pet kazalnikov (glej sliko 7). Kazalniki so določeni za organizacijo kot celoto, za strateške poslovne enote, osnovne delovne enote in oddelke ter delovne skupine (Možina et al., 2002, str. 688).

4.6.2. Nova Kreditna Banka Maribor, d. d.

Nova Kreditna Banka Maribor, d. d. se prav tako zaveda pomena intelektualnega kapitala, zato je v svojem poslovnem poročilu za leto 2000 objavila prilogo o intelektualnem kapitalu in rezultate analize procesa ustvarjanja dodane vrednosti v Novi KBM na podlagi koeficienta dodane vrednosti (t. i. VAICTM). Metoda VAICTM omogoča spremljanje procesa ustvarjanja nove vrednosti z finančnega/fizičnega vidika kot tudi intelektualnega kapitala. V Novi KBM so izvedli temeljito analizo realizirane dodane vrednosti v obdobju 1995–2000. Preučili so vrednosti virov banke (človeški, strukturni ter fizični/finančni kapital) ter njeno realizirano dodano vrednost.

V nadaljevanju so naredili tudi analizo učinkovitosti teh sredstev v obdobju 1995–2000. Graf 1 (glej *Prilogo C*) prikazuje gibanje vseh treh oblik kapitala (človeškega, strukturnega ter finančnega/fizičnega) ter dodano vrednost Nove KBM. Graf 2 (glej *Prilogo C*) pa kaže gibanje učinkovitosti teh oblik kapitala ter celotno učinkovitost Nove KBM. Iz navedenih analiz so ugotovili, da je bilo leto 1998 z vidika dodane vrednosti najboljše poslovno leto, saj je bila do leta 1998 prisotna stalna rast učinkovitosti tako intelektualnega kapitala kot fizičnega/finančnega kapitala. Leto 1999 je bilo za Novo KBM prelomno leto, ko je prišlo do padca učinkovitosti intelektualnega kapitala, ki je odločilno vplival na celotno učinkovitost banke (VAICTM). Do padca učinkovitost intelektualnega kapitala je prišlo, ker porastu stroškov za zaposlene v tem obdobju ni sledilo ustrezno povečanje novoustvarjene vrednosti. To pomeni, da padec/rast učinkovitosti človeškega kapitala v največji meri določa padec/rast krivulje celotne učinkovitosti. Iz tega sledi, da je za Novo KBM človeški kapital poglavitni ustvarjalec vrednosti.

Poleg analiz različnih oblik kapitala pri ustvarjanju nove vrednosti se je Nova KBM odločila še za primerjalno analizo, saj nam le ta lahko pove, kako učinkovito je podjetje v primerjavi z drugimi konkurenčnimi podjetji, v tem primeru z avstrijskimi ter hrvaškimi bankami. Primerjalna analiza je pokazala, da je celotna učinkovitost vseh treh oblik kapitala Nove KBM pri ustvarjanju nove vrednosti večja tako od celotne učinkovitosti povprečja avstrijskih bank v primerjanem obdobju 1995–1997, kot tudi od celotne učinkovitosti povprečja hrvaških bank v obdobju 1995–2000.

Sklepne ugotovitve analize ustvarjanja dodane vrednosti v Novi KBM so, da je primerjalno gledano Nova KBM najučinkovitejša pri upravljanju fizičnega/finančnega kapitala, ter da je učinkovitost človeškega kapitala največja (Intelektualni kapital in ustvarjanje dodane vrednosti, 2000). Rezultati ter grafi posameznih analiz in primerjav so v *Prilogi C*.

Iz dveh primerov slovenskih podjetji lahko sklepam, da se slovenska podjetja le na nek način spopadajo z vprašanjem intelektualnega kapitala. Po besedah Kovača (2000, str. 52) je ključno vprašanje slovenskih podjetij, kako povečati vpliv razumevanja pomena intelektualnega kapitala. Kovač predlaga, da bi namenili odločitvi ter merjenju

intelektualnega kapitala t. i. evropski model poslovne odličnosti (EQA), ki je slovenskim podjetjem že poznan, poleg tega pa ga slovenska podjetja lahko uporabljajo tudi kot orodje za usmerjanje poslovnih sprememb. S tem bi slovenska podjetja lahko povečala svojo stopnjo osveščenosti. Leto 2005 pa naj bi bilo po mnenju direktorja slovenskega Inštituta za revizijo, Marjana Odarja (Kovačič, 2002, 38–41) prelomno leto, v katerem naj bi se svetovni računovodski standardi poenotili. Torej ali potem lahko takrat pričakujemo, da bo tudi Slovenija dobila nove računovodske standarde, ki bodo primerljivi z mednarodnimi standardi in v katerih bodo vključene tudi nekatere nove metode merjenja, ki izhajajo iz mednarodnih standardov? Ob tem pa se odpira vprašanje: Ali bo svetovno gospodarstvo do leta 2005 uspelo sprejeti splošno definicijo intelektualnega kapitala in splošno metodo merjenja njegove vrednosti?

SKLEP

Večina združb se strinja, da ne ve, kje iskati njihov intelektualni kapital, ali bolje rečeno, večina ne ve, kje sploh začeti iskati. Sama pa verjamem, da je že sama misel o raziskovanju intelektualnega kapitala dober začetek odkrivanja vrednosti neopredmetenih sredstev v družbi. Če se vrnem nazaj in poskušam povzeti, kaj sploh je intelektualni kapital, lahko zapišem, da gre za kombinacijo človeškega ter strukturnega kapitala, ki omogoča povečevanje vrednosti in višjo poslovno učinkovitost združbe v »dobi znanja in informacij«. Pri tem pa je ključna naloga vodstva preoblikovanje človeškega kapitala v strukturni kapital, saj je le-ta last združbe tudi po tem, ko zaposleni odidejo domov in je zato z njim mogoče trgovati.

Sodobne družbe se danes vse bolj predstavljajo kot »družbe znanja« in v zaposlenih vse bolj prepoznavamo »znanjske delavce«. Znanje je postalo blago, ki se menjuje na trgu znanja, v podjetjih pa postaja kapital, ki je ključen za doseganje novih konkurenčnih prednosti in poslovne odličnosti, zato je pomembno, da združbe začnejo investirati ne samo v znanje kot del intelektualnega kapitala, temveč tudi v druge kategorije, ki so pomembne pri ustvarjanju nove vrednosti tako danes kot v prihodnosti. Kljub temu pa intelektualni kapital ni nič novega. Njegove kategorije so »sestavni deli« združbe, katere smo že nešteto preučevali, le, da je preučevanje potekalo na drugačen način. V devetdesetih letih pa se je njihov pomen s pojavom razkoraka med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja povečeval. Vrednosti, ki jih družbe dosegajo na trgu, so namreč veliko višje od njihovih knjigovodskih vrednosti. To vrednostno vrzel so strokovnjaki kot so Edvinsson, Sveiby, Stewart in ostali v začetku devetdesetih let poimenovali intelektualni kapital.

Novo odkritje področja intelektualnega kapitala je zelo obetavno in privlačno, hkrati pa tudi naporno in zahtevno, saj govorimo o neopredmetenih sredstvih, ki jih je težko opredeliti, vrednotiti in še težje meriti. Nekateri strokovnjaki so skeptični in govorijo, da je merjenje intelektualnega kapitala le trenutna poslovna muha. Kljub temu so se do danes razvile številne metode merjenja intelektualnega kapitala, med njimi tudi metode, ki služijo kot okvir za

doseganje strateških poslovnih ciljev združbe. Zato ne gre pozabiti, da je intelektualni kapital v svetu silovitih in hitrih sprememb eden izmed ključnih virov preživetja.

Z diplomskim delom sem želela prikazati natančen pregled različnih definicij, kategorij, struktur ter metod merjenja intelektualnega kapitala. Spoznala sem, da ima intelektualni kapital številne zagovornike, ki preučujejo in raziskujejo njegovo vsebino, jo dograjujejo in spreminjajo. Nič ni dokončno zapisanega. Različne definicije, opredelitve, strukture in modeli kažejo na to, da je intelektualni kapital lahko »pojmem« vsake družbe zase. Šele z vrednotenjem njegove ustvarjene vrednosti je možna primerjava med združbami. V diplomskem delu sem na kratko prikazala 21 metod, ki služijo za merjenje intelektualnega kapitala. Med njimi se danes največ piše o t. i. metodah zbirk kazalnikov, ki vključujejo poleg finančnih kazalnikov tudi nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. V prihodnje kaže prikazati ter primerjati vse metode na konkretnih empiričnih primerih. S tem bi praktično preizkusili ter utemeljili uporabnost metod merjenja intelektualnega kapitala.

Slovenska podjetja so še na začetku odkrivanja in spoznavanja intelektualnega kapitala, kar je popolnoma razumljivo, saj se srečujejo s številnimi sodobnimi spremembami, katerim morajo slediti, se prilagajati. Kljub temu pa lahko zapišem, da nekatera slovenska podjetja z odprtimi očmi sledijo novemu valu razmišljanja. Številna podjetja se vedno bolj zavedajo pomena znanja, človeškega kapitala ter vrednosti drugih neopredmetenih sredstev. Prepričana sem, da bi z večjo osveščenostjo o intelektualnem kapitalu lahko spodbudili še več podjetji k drugačnemu razmišljanju ter vrednotenju tistih sredstev, ki pomenijo korak danes za jutri. V prihodnosti bi bilo zato potrebno narediti obsežnejšo raziskavo o intelektualnem kapitalu, ki bi pokazala, kako slovenska podjetja prepoznavajo svoj intelektualni kapital ter s katerimi metodami ga merijo.

Zavedam se, da ima diplomsko delo nekatere omejitve, zato sem prepričana in upam, da se bodo ob branju pojavila številna vprašanja na katere je potrebno odgovoriti, saj so vprašanja tista zaradi katerih iščemo, raziskujemo in odkrivamo največje zaklade sveta. Pravo »potovanje« o intelektualnem kapitalu se je namreč šele začelo in glede na to, da je odvisno predvsem od človeškega faktorja, se morda nikoli ne bo končalo.

LITERATURA

1. Bontis Nick: Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. *Management Decision*, Bradford, 36 (1998), 2, str. 63–76.
2. Brooking Annie: The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 364–365.
3. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. *Organizacija*, Kranj 34(2001), 2, str. 64–74.
4. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše Gospodarstvo*, Maribor, 46(2000), 4, str. 505–520.
5. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 374–384.
6. Edvinsson Leif: Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 366–373.
7. Filip Lipovec: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
8. Gruban Brane: Nefinančna merila poslovne uspešnosti.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinančna-merila/index.print.html>],
30. 10. 2002.
9. Gruban Brane: Upravljanje človeškega kapitala podjetij.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html>],
29. 07. 2002.
10. Ilar Petra: Naučeno danes – jutri zastarelo. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 36, str. 6–7.
11. Jordan Judith, Jones Penlope: Assessing Your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 392–398.
12. Kač Urška: Poskus postavitve uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 50 str.
13. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 341 str.
14. Klemenc Tanja: Proces učenja in ravnanje z znanjem v združbi Tosama d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 66 str.
15. Knez Riedl Jožica: Analiza delovanja tekmecev. Preusmerjanje k neotipljivim sredstvom. *MER, Journal za management in razvoj*, Lesično, 1(1999), 3, str. 32–35.
16. Kokol Martin: Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 65 str.
17. Kop Aleš: Poslovođenje znanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str.
18. 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.
19. Kovačič David: Izkazom naših podjetij kar zaupam. *Kapital*, 299 (2002). Str. 38–41.
 20. Lank Elizabeth: Leveraging Invisible Assets: the Human Factor. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 406–412.
 21. Likar Borut et al: Inovativnost za mlade. Ljubljana : Korona plus d.o.o., 2000. 133 str.
 22. Lloyd Bruce: Knowledge Management: the key to Long-Term Organizational Success. *Long Range Planning*, London, 29(1996), 4, str. 576–580.
 23. Lutar Skerbinjek Andreja: Povezave med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami. *Organizacija*, Kranj, 35(2002), 7, str. 423–430.
 24. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija*, Kranj, 9(2002), 35, str. 569–578.
 25. Možina Stane et al.: Management - nova znanja za uspeh. Ljubljana : Didakta, 2002. 872 str.
 26. Možina Stane et al.: Management. Ljubljana : Didakta, 1994. 1035 str.
 27. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica, 1995. 279 str.
 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. O'Brien David Julian: The Value of Knowledge Management. Master of Science in Computing, 2002. 33 str.
 30. Ordonez de Pablos Patricia: Evidence of Intellectual Capital Measurement From Asia, Europe and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 3(2002), 3, str. 287–302.
 31. Planko Sergeja: Intelektualni kapital.
[URL:http://www.iteo.si/relacije/intelekt_kapital.pdf], 25. 09. 2002.
 32. Pučko Danijel: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija*, Kranj, 31(1998), 10, str. 557–565.
 33. Quintas Paul et al.: Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 385–391.
 34. Roos Goran, Roos Johan: Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, London, 30 (1997), 3, str. 413–426.
 35. Roos Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
 36. Roos Johan et al.: Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape. London : MacMillan Press LTD, 1997. 126 str.
 37. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
 38. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.

39. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Kranj, 29 (1996), 1, str. 5–18.
40. Rozman Rudi: O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. Organizacija, Kranj, 31(1998), 1, str. 5–8.
41. Rozman Rudi: Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. Organizacija, Kranj, 32(1999), 4, str. 185–192.
42. Skyrme David Associates: Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods. [URL:<http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>], 28. 10. 2002.
43. Stewart Thomas A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. [URL:<http://www.members.aol.com/thosstew/about.html>], 17. 08. 2002.
44. Sullivan Patrick H.: Value - Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 267 str.
45. Sušjan Andrej: Izbrana poglavja iz politične ekonomije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 111 str.
46. Sveiby Karl Erik: Intellectual Capital and Knowledge Management, 2001. [URL:<http://www.sveiby.com./IntellectualCapitalandKnowledgeManagement.html>], 19. 11. 2002.
47. Sveiby Karl Erik: Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard, 1998. [URL:<http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>], 27. 08. 2002.
48. Sveiby Karl Erik: Methods for Measuring Intangible Assets, 2002. [URL:<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>], 30. 09. 2002.
49. Sveiby Karl Erik: The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor– a comparison, 2001. [URL:<http://www.sveiby.com.au/BSCandIAM.html>], 10. 09. 2002.
50. Šubic Petra: Vrhunskih 10, ki cenijo znanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, november 2002, str. 28–29.
51. Vinazza Andrejka: Pomen učenja in znanja v združbah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 40 str.
52. Volk Linda: Kdo je pomembnejši – stol ali inženir? Delo, Ljubljana, maj 2002, str. 19.
53. Volk Linda: Znanje ne sme ostati samo v glavah zaposlenih. Delo, Ljubljana, oktober, 2002, str. 19.
54. Wiig Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, London, 30(1997), 3, str. 399–405.

VIRI

1. Flisar Evald: Čarovnikov vajenec. Ljubljana : Vodnikova založba, 2000. 272 str.
2. Fortune: The 2002 Fortune 500.
[URL:http://www.fortune.com/lists/F500/topperf_co_biggest_markval.html], 13. 11. 2002.
3. Hornby A.S., Cowie A.P., Gimson A.C.: Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1986. 1041 str.
4. Intelektualni kapital in ustvarjanje dodane vrednosti. Poslovno poročilo. Maribor : Nova Kreditna Banka Maribor, d. d., 2000. 4 str.
5. Intelektualni kapital, Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 24 str.
6. MZRS (IFAC): Merjenje intelektualnega premoženja in ravnanje z njim. Revizor, Ljubljana, 12(1999), str. 56–78.
7. Skandia: Human Capital in Transformation. Intellectual Capital Prototype Report, Skandia 1998.
[URL:<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1998/e9712Human.pdf>], 25. 09. 2002.
8. Skandia: Visualizing Intellectual Capital in Skandia, Supplement to Skandia's 1994 Annual Report.
[URL:<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1994/e9412Visualizing.pdf>], 25. 09. 2002.
9. Šega Lidija: Veliki poslovni moderni slovar, angleško-slovenski. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1997. 957 str.
10. The Relationship between Knowledge Management Strategies, Management Accounting, Control Systems and Organizational Performance Sydney: School of Accounting, Control Systems and Organizational Performance.
[URL:<http://www.business.uts.edu.au/accounting/events/workshops/papers/may2002.pdf>], 09. 12. 2002.
11. Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.

ANGLEŠKO-OVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

Balanced Scorecard (BSC) – uravnotežen sistem kazalnikov

Commercial knowledge – komercialno znanje

competence – zmožnosti

conduct – drža

customer capital – odjemalski kapital

Direct Intellectual Capital Methods (DIC) – direktne metode merjenja intelektualnega kapitala

Explicit knowledge – eksplicitno (kodificirano) znanje

Hidden value – skrita vrednost

human capital – človeški kapital

Intangible Assets Monitor (IAM) – »monitor« neopredmetenih sredstev

Intellectual Capital Management (ICM) – ravnanje intelektualnega kapitala

innovation capital – inovacijski kapital

intangible resources – neopredmetena sredstva

intellectual capital – intelektualni kapital

intellectual property – intelektualna lastnina

Knowledge economy – ekonomija znanja

knowledge era – doba znanja

knowledge worker – znanjski delavec

Market Capitalization Methods (MCM) – metode tržne kapitalizacije

New economy – nova ekonomija

Organizational capital – organizacijski kapital

Process capital – procesni kapital

Scorecards – kazalniki

structural capital – strukturni kapital

Tacit knowledge – tiho znanje

Values – vrednote

PRILOGE

Priloga A: Tokovi intelektualnega kapitala: teoretičen primer in primer podjetja Ericsson Business Consulting

Tabela 1: Tokovi intelektualnega kapitala

Tabela 1 prikazuje primere tokov kapitala in sicer nam kaže, spreminjanje oblik kapitala iz ene oblike v drugo (intelektualni kapital v finančnega in obratno), in interne pretoke med kategorijami intelektualnega kapitala.

	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	Raziskave in razvoj, usposabljanje	Usposabljanje, najemanje ključnih ljudi
Odnos do dela	Zorenje, šokantna razkritja, krepitev samozavesti	Okrepitev	Osvajanje novih vedenjskih vzorcev	Zunanji zglede odnosa do dela, zaupanje do združbe	Kultura, pripovedi in legende kot podlaga za želeni odnos do dela	Novo zaželeno vedenje	Nobenega 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, prispevanje k odnosom	Pripravljenost na partnerstvo, postavljanje ciljev za partnerstvo	Novi načini povezovanja s partnerji, izbira novih partnerjev	Besedna tradicija, haloefekt	Zunanja usmeritev	Novi odnosi	Število odnosov in kakovost teh odnosov
Organizacija	Ustvarjanje novih struktur in rešitev	Upravljanje po zgledih, podjetniške legende	Inovacije v strukturi, kulturi in sistemih	Nove organizacijske oblike	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 združbe
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 računovodski finančni tokovi

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

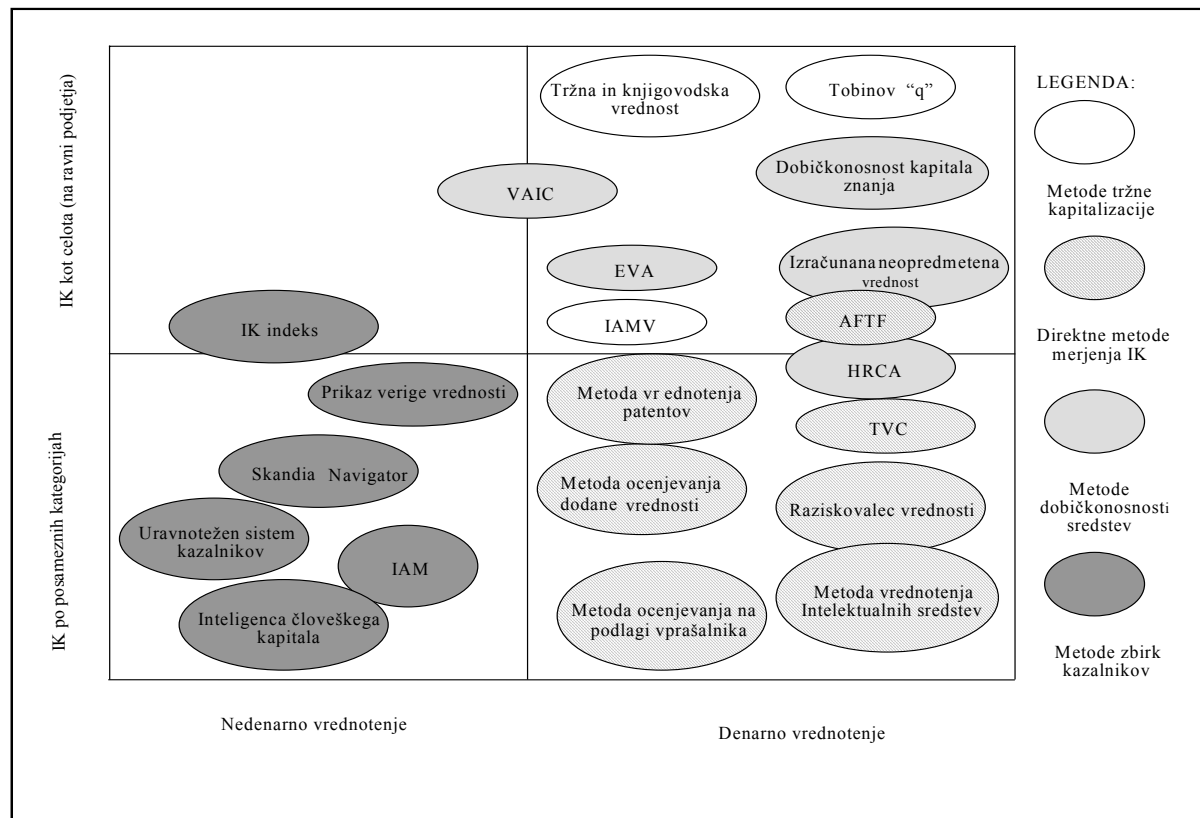
Tabela 2 v primerjavi s tabelo 1 prikazuje praktičen prikaz tokov intelektualnega kapitala, kot le ta poteka v podjetju Ericsson Business Consulting.

Tabela 2: Tokovi intelektualnega kapitala v Ericsson Business Consulting

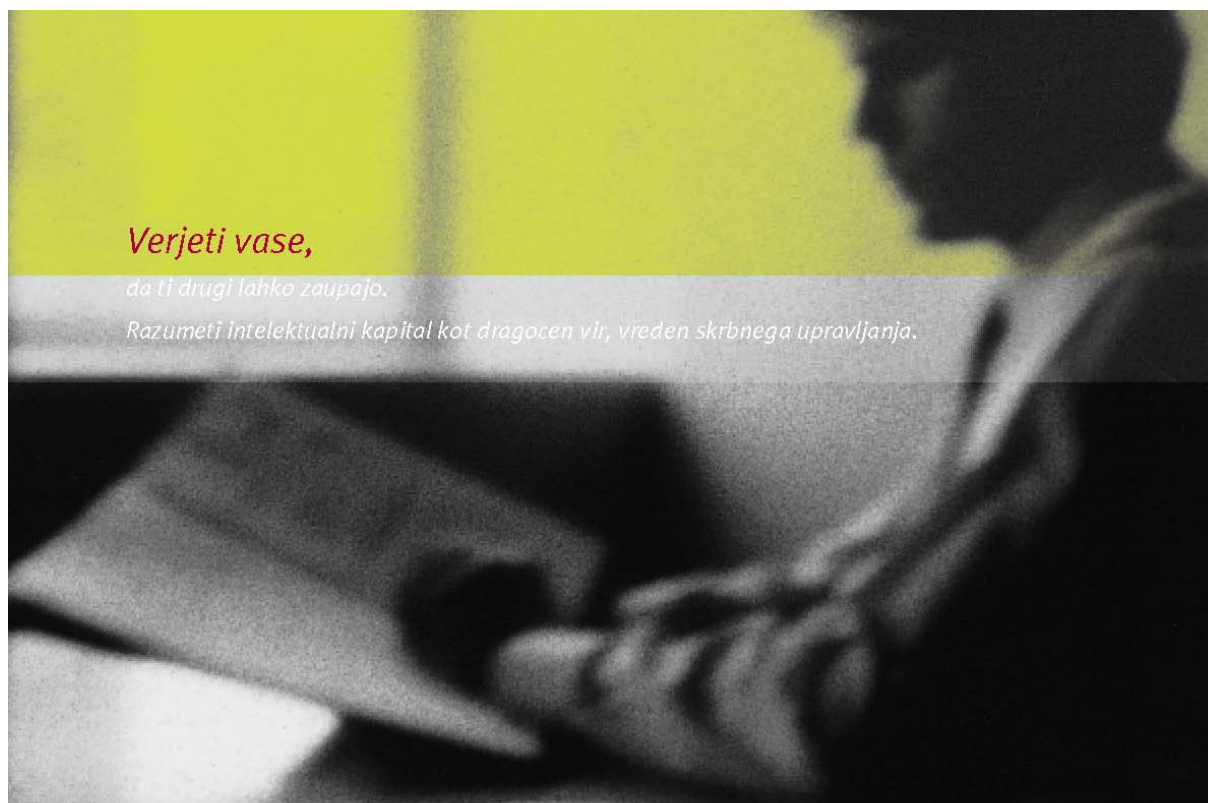
	Finance	Odnosi	Procesi	Inovacije	Človek
Finance		Investicije v strukturo odnosov in aktivnosti	Investicije v procesno učinkovitost, avtomatika	Investicije v raziskave in razvoj	Investicije v zmožnosti, razvoj in okrevanje
Odnosi	Storitve ki temeljijo na odnosih		Sprememba kulturnih programov, CRM podatkovne baze	Ravnateljstvo z inovativnimi partnerji, mrežne strukture	Zaposlitvena politika, socialne aktivnosti
Procesi	Prodajni koncepti in procesi	Veriga dobav ter ravnanje s kupci		Obnovitveni ter razvojni procesi	Kultura, struktura, reorganizacija
Inovacije	Trženje pravic intelektualne lastnine	Notranje organizacijsko omrežje intelektualnega kapitala	Poslovni procesi, reinžineri		Novi načini dela
Človek	Utelesenje intelektualnega kapitala v proizvodih za povečevanje vrednosti	Ustvarjanje dobrega imena, dodatne storitve kupcem, ugled	T. i. »Buli« ravnanje z znanjem	Spodbujanje obnove in inovacijskih omrežij	

Vir: Lovingsson, Dell'Orto, Baladi, 2000, str. 154.

Slika 1: Modeli merjenja intelektualnega kapitala



Vir: Sveiby, 2001, str. 2.



Verjeti vase,

da ti drugi lahko zaupajo.

Razumeti intelektualni kapital kot dragocen vir, vreden skrbnega upravljanja.

Intelektualni kapital in ustvarjanje dodane vrednosti

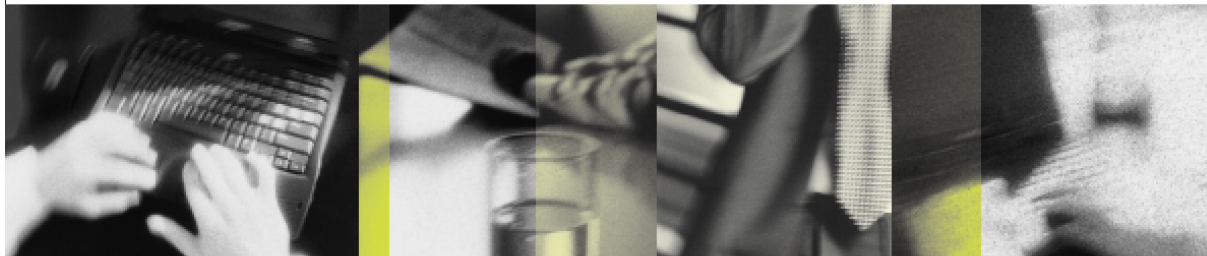
Pomen intelektualnega kapitala

Pomen intelektualnega kapitala v poslovanju podjetja je jasno razviden iz podatka, da je od 60 do 80 odstotkov dodane vrednosti neposredno povezano z znanjem in njegovo uporabo ter da se to razmerje povečuje v korist znanja. Prav povečevanje in prevladovanje deleža znanja v novo ustvarjeni vrednosti je poglavitna značilnost prehoda iz industrijske dobe v dobo znanja. Spremembo ponazarja tudi podatek, da je bil v industrijski dobi strošek proizvodnje udeležen v celotnih stroških z 80 odstotki, v dobi znanja pa samo še z 20 odstotki. Menedžerski kontrolni in merski sistemi se tej spremenjeni vlogi posameznih produkcijskih dejavnikov še niso prilagodili. Še vedno so osredotočeni na materialne dejavnike poslovne uspešnosti, zanemarjajo pa njene nematerialne, neotipljive dejavnike. Če drži, da menedžersko vedenje v veliki meri določata naslednja dva reka: »cenimo, kar lahko merimo« in »upravljati je možno samo tisto, kar je merljivo«, potem je iz nemerljivosti intelektualnega kapitala mogoče potegniti samo en sklep, da intelektualnega kapitala menedžment ne ceni dovolj in ga ne upravlja s potrebno učinkovitostjo. Takšno podcenjevanje pa je seveda v nasprotju s podatkom o deležu znanja pri ustvarjanju nove vrednosti in tudi z obsegom naložb v oblike intelektualnega kapitala. Menedžment, pa tudi drugi zainteresirani – vlagatelji,

posjilodajalci, zaposleni itd. – se tega problema že zavedajo in po svetu lahko spremljamo številne pobude za ugotavljanje in merjenje intelektualnega kapitala. Podjetja eksperimentirajo z alternativnimi revizijskimi in vrednotenjskimi sistemi, da bi odkrila učinek nefinančnega kapitala na bodoče donose.

Za potrebe te analize izhajamo iz pojmovanja intelektualnega kapitala, kot ga je razvila švedska zavarovalniško-finančna hiša Skandia. Razlikuje dve osnovni vrsti intelektualnega kapitala: človeški in strukturalni kapital. Človeški kapital so sodelavci s svojimi znanji, izkušnjami, veščinami (kognitivnim kapitalom) pa tudi s svojo predanostjo, zavzetostjo in motiviranostjo (emocionalnim kapitalom). Človeški kapital podjetje najema, in ni v njegovi lasti. Strukturalni kapital pa sestavljajo organizacijska struktura, podatkovne baze, sezname kupcev, blagovne znamke, informacijski sistem, delovni procesi, patenti, poslovne skrivnosti, imidž itd., skratka elementi, ki so lastništvo podjetja. Za obe obliki kapitala pa velja, da nista vidni v računovodskem smislu, ker nista postavki finančnih izkazov.

Pomen intelektualnega kapitala se spreminja s spreminjanjem načina ustvarjanja nove vrednosti. Ta pa se spreminja s prehodom od kapitalsko intenzivnega k znanjsko intenzivnemu podjetju. Za znanjsko intenzivno podjetje pa



poglavitna naloga ni več obvladovanje stroškov, pač pa ustvarjanje nove vrednosti. Informacijski sistem, ki je primeren znanjsko intenzivnemu podjetju, temelji na omogočanju spremljanja nastajanja nove vrednosti.

Value Added Intellectual Coefficient™ je analitični postopek, ki omogoča prav to – spremljanje procesa ustvarjanja nove vrednosti s perspektive tako fizičnega/finančnega kapitala kot tudi intelektualnega kapitala. Ta postopek je bil uporabljen v naši analizi učinkovitosti različnih vrst kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti.

Rezultati analize procesa ustvarjanja dodane vrednosti v Novi KMB

Tabela 1 prikazuje vire banke in realizirano dodano vrednost v analiziranem obdobju 1995–2000. Vsi podatki so v nemški valuti (DEM).

Viri: V preučevanem obdobju se je človeški kapital skoraj podvojil, pri čemer je bil trend povečevanja dokaj enakomeren. Strukturni kapital se je v tem obdobju povečal za 263 odstotkov; tudi tu je povečevanje potekalo dokaj enakomerno. Fizični/finančni kapital kaže v tem obdobju najmanjše povečanje in sicer za 49 odstotkov. Pri tem velja poudariti, da je ta kapital skoraj štirikrat večji od človeškega.

Rezultati: Ustvarjena dodana vrednost se je v obravnavanem obdobju (1995–2000) povečala za 117 odstotkov. S perspektive dodane vrednosti je leto 1998 najboljšo poslovno leto, saj je bilo takrat doseženo najboljšo razmerje med angažiranimi viri in novo ustvarjeno vrednostjo.

Tabela 2 prikazuje analizo učinkovitosti uporabljenih virov v obdobju 1995–2000.

Do leta 1998 lahko opazujemo stalno rast učinkovitosti tako intelektualnega (človeškega in strukturnega) kapitala kot tudi fizičnega/finančnega kapitala. Leta 1995 je bilo na vloženo denarno enoto v človeški kapital ustvarjeno 0,96 te enote, 1998 pa celo 1,62. Po padcu v letu 1999 pride v letu

Tabela 1: Viri banke in realizirana dodana vrednost 1995–2000

Leto	HC	SC	CE	VA
1995	2.561,927	2.474,866	11.815,349	5.036,793
1996	3.076,301	3.316,028	13.757,649	6.392,329
1997	3.246,502	4.417,573	13.757,648	7.664,075
1998	3.457,129	5.601,483	14.845,169	9.058,612
1999	4.010,584	5.704,349	16.045,759	9.714,933
2000	4.429,956	6.517,264	17.612,357	10.947,220

Vir: NKBM, izračun IJK

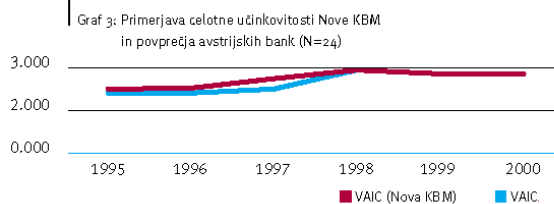
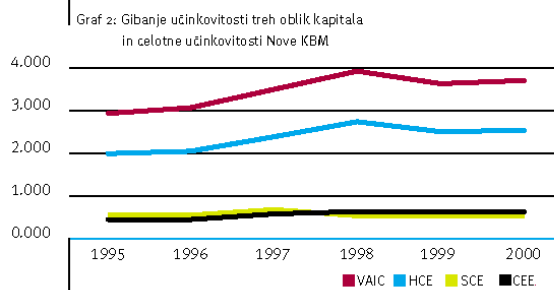
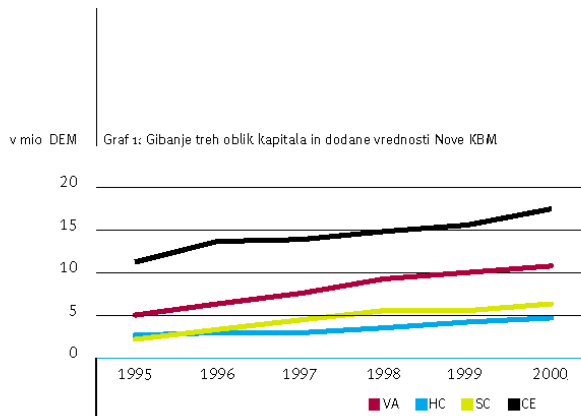
HC = človeški kapital, SC = strukturni kapital, CE = fizični/finančni kapital, VA = dodana vrednost

Tabela 2: Učinkovitost treh oblik kapitala

Leto	HCE	SCE	CEE	VAIC(TM)
1995	1,966	0,491	0,426	2,883
1996	2,078	0,519	0,465	3,062
1997	2,361	0,576	0,557	3,494
1998	2,620	0,618	0,610	3,848
1999	2,422	0,587	0,605	3,615
2000	2,471	0,595	0,622	3,688

Vir: Nova KBM, izračun IJK

HCE = učinkovitost človeškega kapitala, SCE = učinkovitost strukturnega kapitala, CEE = učinkovitost fizičnega/finančnega kapitala, VAIC(TM) = celotna učinkovitost virov (vseh treh oblik kapitala) pri ustvarjanju vrednosti



2000 do izboljšanja učinkovitosti človeškega kapitala, saj da vložena denarna enota 1,47 te enote, s čimer pa še ni dosežena raven iz leta 1998. Denarna enota, vložena v fizični/finančni kapital, je dala leta 1995 0,43 te enote, leta 1998 0,61, leta 2000 pa 0,62. Učinkovitost strukturnega kapitala je približno enaka učinkovitosti fizičnega/finančnega kapitala, saj je denarna enota, vložena v strukturni kapital, dala leta 1995 0,49, leta 1998 0,62, leta 2000 pa 0,59 te enote.

V letu 1999 pride pri vseh treh vrstah kapitala do padca učinkovitosti. Kot je razvidno iz podatkov, je učinkovitost fizičnega/finančnega kapitala v stalnem porastu do leta 1998, potem pa stagnira. Padec učinkovitosti intelektualnega kapitala v letu 1999 je odločilno vplival tudi na celotno učinkovitost banke (VAIC^M). Do padca učinkovitosti intelektualnega kapitala je prišlo, ker porast stroškov za zaposlene v tem obdobju ni imel za posledico ustreznega povečanja novoustvarjene vrednosti. Pričujoča analiza učinkovitosti uporabe virov (kapitalov) je pokazala samo osnovno tendenco gibanja učinkovitosti v ustvarjanju nove vrednosti v banki, ker je bila opravljena na ravni podjetja kot celote. Kot je bilo prikazano, je ta tendenca pozitivna. Pri tem velja poudariti, da je padec učinkovitosti človeškega kapitala tisti, ki določa padec krivulje celotne učinkovitosti. V letu 2000 pride do ponovnega porasta učinkovitosti uporabe kapitalov, čeprav ne doseže ravni iz leta 1998. Iz analize je razvidno, da je človeški kapital v Novi KBM poglaviti ustvarjalec vrednosti.

Graf 1 prikazuje naložbe v virov (oblike kapitala) in realizirano dodano vrednost v obdobju 1995–2000.

Graf 2 prikazuje gibanje učinkovitosti ustvarjanja vrednosti v analiziranem obdobju.

Primerjalna analiza

Dosedanja analiza je pokazala uspešnost posameznih oblik kapitala (človeškega, strukturnega in fizičnega/finančnega) pri ustvarjanju nove vrednosti v banki v obdobju 1995–2000. Gibanje učinkovitosti raznih oblik kapitala v času nam pokaže njihovo relativno učinkovitost znotraj podjetja, ne pove pa nič o tem, kako učinkovito je podjetje v primerjavi z drugimi podjetji, predvsem pa seveda v primerjavi s konkurenco. Zato smo opravili primerjalno analizo, iz katere je razvidna učinkovitost Nove KBM v primerjavi z izbranimi konkurenti.

Primerjava Nove KBM s povprečjem avstrijskih bank

Primerjava učinkovitosti Nove KBM v obdobju 1995–1997 s povprečjem avstrijskih bank (N=24) pokaže, da je celotna učinkovitost virov Nove KBM izražena s kazalnikom VAIC v tem obdobju nekoliko boljša od povprečja avstrijskih bank (graf 3). Učinkovitost človeškega kapitala je na začetku obdobja takorekoč enaka, proti koncu pa se primerjalno izboljša (graf 4). Enako velja za učinkovitost strukturnega kapitala. Nova KBM pa je izrazito boljša glede učinkovitosti fizičnega/finančnega kapitala.

Primerjava Nove KBM s povprečjem hrvaških bank

Primerjava učinkovitosti Nove KBM v obdobju 1995–2000 s povprečjem hrvaških bank (N=42) pokaže, da je celotna učinkovitost virov, izražena s kazalnikom VAIC, pri Novi

KBM v tem obdobju boljša od povprečja hrvaških bank – z izjemo leta 1998 (graf 5). Učinkovitost človeškega kapitala Nove KBM je sprva nekoliko slabša, kasneje pa nekaj boljša od povprečja hrvaških bank (graf 6). Učinkovitost strukturnega kapitala je za celotno obdobje boljša od povprečja hrvaških bank. Učinkovitost fizičnega/finančnega kapitala je leta 1995 na isti ravni in je nato v naslednjih štirih letih boljša od hrvaškega povprečja, v zadnjem letu obravnavega obdobja pa se povprečje hrvaških bank ponovno približuje učinkovitosti Nove KBM.

Sklepne ugotovitve

1. Primerjalna analiza z avstrijskimi in hrvaškimi bankami je pokazala, da je celotna učinkovitost (se pravi skupna učinkovitost vseh treh oblik kapitala: človeškega, strukturnega in fizično/finančnega) Nove KBM pri ustvarjanju nove vrednosti večja tako od celotne učinkovitosti povprečja avstrijskih bank (N=24) v primerjanem obdobju 1995–1997 kot tudi od celotne učinkovitosti povprečja hrvaških bank (N=42) v primerjanem obdobju 1995–2000.
2. Primerjalno gledano je Nova KBM pri upravljanju treh oblik kapitala – človeškega, strukturnega in fizično/finančnega – najučinkovitejša pri upravljanju fizičnega/finančnega kapitala.
3. Notranja primerjava učinkovitosti treh oblik kapitala v Novi KBM pa je pokazala, da je med njimi učinkovitost človeškega kapitala največja.

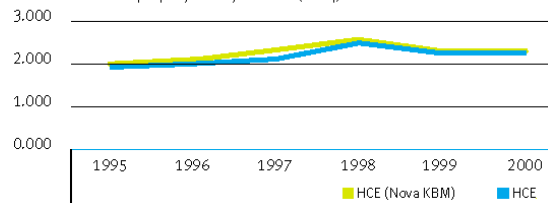
Legenda:

VA – dodana vrednost
 HC – človeški kapital
 SC – strukturni kapital
 CE – fizični/finančni kapital
 HCE – učinkovitost človeškega kapitala
 SCE – učinkovitost strukturnega kapitala
 CEE – učinkovitost fizičnega/finančnega kapitala
 VAIC – celotna učinkovitost vseh treh oblik kapitala

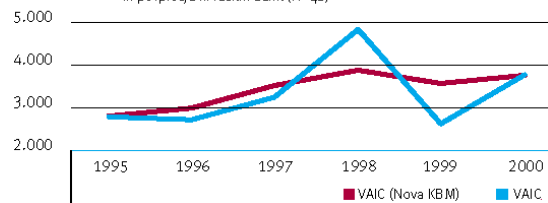
Vir:

NKBM
 www.measuring-ip.at
 A. Pulčić, Uspješnost fizičnog/finančnog i intelektualnog kapitala u hrvatskim bankama; Pravni fakultet, Zagreb 2000
 Izdelal: Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana 2001

Graf 4: Primerjava učinkovitosti človeškega kapitala Nove KBM in povprečja avstrijskih bank (N=24)



Graf 5: Primerjava celotne učinkovitosti Nove KBM in povprečja hrvaških bank (N=42)



Graf 6: Primerjava učinkovitosti človeškega kapitala Nove KBM in povprečja hrvaških bank (N=42)

