

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UPOŠTEVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V URAVNOTEŽENEM
SISTEMU KAZALNIKOV:

PRIMER PODJETJA TRIMO D.D.

Ljubljana, september 2002

MARTIN KOKOL

IZJAVA

Študent Martin Kokol izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. 9. 2002

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V DOBI ZNANJA.....	3
2.1 PROBLEMI TRADICIONALNEGA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI	3
2.2 PREDNOSTI SODOBNIH PRISTOPOV	4
2.2.1 Razširjenost sodobnih metod v poslovni praksi	6
3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT IDEALNA REŠITEV?.....	7
3.1 KRATKA PREDSTAVITEV USK KOT GA VIDITA AVTORJA	7
3.1.1 USK kot sistem kazalnikov za spremljanje uspešnosti	7
3.1.1.1 Finančni vidik.....	7
3.1.1.2 Vidik poslovanja s strankami	7
3.1.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	8
3.1.1.4 Vidik učenja in rasti	8
3.1.2 USK kot strateški menedžerski sistem	9
3.1.2.1 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije.....	9
3.1.2.2 Posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov.....	9
3.1.2.3 Poslovno načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje pobud	10
3.1.2.4 Povratne informacije in proces strateškega učenja	10
3.2 PROCES UVAJANJA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV	12
3.2.1 Določitev kazalnikov	12
3.2.2 Pomen EFQM (PRSPQ) pri uvajanju USK.....	14
3.2.3 Avtomatizacija USK.....	15
3.3 NOVA »MODNA MUHA« SODOBNEGA POSLOVOĐENJA ALI UČINKOVITO »OROŽJE« ORGANIZACIJ V »BOJU ZA OBSTANEK«.....	17
3.3.1 Glavne prednosti USK.....	17
3.3.2 Kje USK lahko odpove?.....	18
4. UVAJANJE USK V PODJETJU TRIMO D.D.	19
4.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA	19
4.2 OBSTOJEČI KONCEPTI MERJENJA USPEŠNOSTI	19
4.2.1 Zakaj USK – SWOT analiza	21
4.3 ZASTAVITEV PROJEKTA UVAJANJA	22
4.3.1 Cilji projekta.....	22
4.3.2 Razmejitev projekta.....	22
4.3.2.1 Določitev SPE in SPP	22
4.3.2.2 Določitev odgovornih oseb.....	23
4.3.3 Celovita zasnova projekta	23

4.4 OBLIKOVANJE SISTEMA KAZALNIKOV NA RAVNI CELOTNEGA PODJETJA	24
4.4.1 Vidik učenja in rasti v Trimu – ustvarjanje podlage za merjenje IK	25
4.4.1.1 Postopek določitve kazalnika zadovoljstva zaposlenih.....	26
4.4.2 Gradnja celovitega informacijskega sistema za podporo odločanju.....	29
4.5 KAKO NAPREJ	29
5. MERJENJE IN PRIKAZOVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	30
5.1 INTELEKTUALNI KAPITALIZEM IN DOBA ZNANJA	30
5.2 KAJ VSE JE V OZADJU TRŽNE VREDNOSTI PODJETJA - OPREDELITEV IK	30
5.3 MERJENJE IN PRIKAZOVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	31
5.3.1 Problemi merjenja intelektualnega kapitala.....	31
5.3.2 Val inovativnih konceptov za merjenje IK v zadnjih petih letih	32
5.3.2.1 Deduktivno – sumarični koncepti	33
5.3.2.2 Induktivno – analitični koncepti	35
5.3.2.3 Druge metode	37
5.4 PRIKAZOVANJE IN POROČANJE	38
6. MODIFIKACIJA »HARWARDSKEGA USK« ZA MERJENJE ZNANJA OZ.	
INTELEKTUALNEGA KAPITALA ORGANIZACIJ	40
6.1 PREDLOG NOVIH KAZALNIKOV V OKVIRU OBSTOJEČEGA SISTEMA	40
6.2 VKLJUČITEV SAMOSTOJNEGA VIDIKA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	42
6.3 »IC SCORECARD«	42
6.3.1 HR Scorecard kot možna alternativa	43
6.4 IZBOR PRAVE RAZLIČICE – PREDLOG ZA TRIMO D.D.	44
7. SKLEP	45
LITERATURA.....	47
VIRI.....	49

Če lahko merite to, o čemer govorite in to izrazite v številkah, potem veste nekaj o tem.

*Če pa tega niste zmožni meriti, če tega ne morete izraziti v številkah, je vaše znanje
ohlapno in nezadostno.*

[William Thompson (Lord Kelvin), 1824-1907]

„Nekdo čaka, da se spremeni čas. Drugi ga pošteno zagradi in ukrepa“ (Dante Alighieri)

Stalne in hitre tržne spremembe, globalizacija, inovativno preseganje konkurence, odličnost strategije in njeno obvladovanje, krajšanje proizvodnih ciklov in učinkovito poslovanje znanja so izzivi, ki zaznamujejo delovno okolje današnjih menedžerjev.

Walton (Kudernatsch, 2001, str. 38) je spremembe v modernem menedžmentu napovedal že leta 1985 z motom »odličnost z ljudmi« (angl. excellence through people). V ozadju se skriva predpostavka, danes že sedanjost, da bodo podjetja v dobi znanja dosegala ključne konkurenčne prednosti le s strateško mobilizacijo človeških potencialov – znanja, veščin in ustvarjalnosti. Zdi se, kot da morajo podjetja opraviti nov inteligenčni test: kako ustvarjati in ohranjati vrednost s svojim znanjem. Da bi lahko ugotovili, v kolikšni meri vpliva intelektualni kapital na ustvarjanje vrednosti in rast podjetij, ga moramo najprej „napraviti vidnega“. Izkušnje v poslovni praksi kažejo, da merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala (IK) predstavlja trd oreh, ki se ga je potrebno lotiti iz različnih zornih kotov.

Prispevki o uravnoteženem sistemu kazalnikov (USK)¹, prvem primeru učinkovitega strateškega menedžerskega orodja in merjenju intelektualnega kapitala, se pojavljajo v literaturi sodobnega menedžmenta šele zadnjih deset let. **Namen** diplomskega dela je pripraviti pregled aktualnih spoznanj na področju uravnoteženega presojanja uspešnosti poslovanja in merjenja intelektualnega kapitala ter po analizi obstoječega merskega instrumentarija v uspešnem slovenskem podjetju, pripraviti predloge za aplikacijo teoretičnih prijemov v poslovno prakso. Kazalniki, s katerimi bi lahko kar se da natančno merili intelektualni kapital podjetij, bodo še poseben izziv drugega dela moje diplomske naloge, saj je v dosegljivi literaturi na voljo le skopa obdelava te tematike.

V diplomskem delu sem si postavil naslednje glavne **cilje**:

- raziskati najaktualnejšo tujo strokovno literaturo in dobre prakse tujih in domačih podjetij o uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov,
- predstaviti proces vpeljevanja uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Trimo d.d.,
- raziskati obstoječe koncepte merjenja intelektualnega kapitala in možne povezave z USK,
- predlagati kazalnike za merjenje znanja oz. intelektualnega kapitala podjetij in
- analizirati pripravnost USK za merjenje in poslovanje intelektualnega kapitala podjetij.

¹ Angl. Balanced Scorecard. Nekateri prevajalci uporabljajo izraze „uravnoteženi izkaz“, „uravnoteženi točkovnik“, „model uravnotežene karte poslovne uspešnosti“, vendar se je v zadnjem času uveljavil prevod, ki ga uporabljam tudi v nadaljevanju (glej Kaplan, Norton, 2000; Jeretina, 2002; Žabot, 2001; Rejc, 2002; idr.)

Metode dela sem izbral v skladu s tematskim področjem, namenom in cilji, ki sem jih želel doseči. Za potrebe diplomskega dela ter zahtev praktičnega dela v podjetjih RTI d.o.o. in Trimo d.d. sem preučil predvsem tujo strokovno literaturo in dobre prakse nekaterih podjetij. Pri tem sem uporabljal metodi deskripcije in klasifikacije. V praktičnem delu sem prešel na metodi deduktivnega sklepanja in sinteze različnih teoretičnih in praktičnih pogledov ter jih poskušal aplicirati v konkretno specifično okolje slovenskega podjetja.

Na sliki 1 prikazujem **strukturo diplomske naloge**. Razdeljena je na sedem poglavij. Za uvodnim poglavjem, kjer predstavljam ključno problematiko, namen, cilje in metode dela, poskušam v drugem poglavju na kratko povzeti, zakaj tradicionalno merjenje uspešnosti v dobi znanja ni več zadostno in katere so glavne prednosti sodobnih konceptov.

Slika 1: Struktura diplomske naloge

STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE
1. UVOD
2. SPREMLJANJE USPEŠNOSTI V DOBI ZNANJA
2.1. Problemi tradicionalnega spremljanja uspešnosti
2.2. Prednosti sodobnih pristopov
3. URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV KOT IDEALNARIŠTEV?
3.1. Kratka predstavitev USK kot ga vidita avtorja
3.2. Proces uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov
3.3. Nova "modna muha" sodobnega poslovanja ali učinkovito "orožje" organizacij v "boju za obstanek"
4. UVAJANJE USK V PODJETJU TRIMO D.D.
4.1. Kratka predstavitev podjetja
4.2. Obstoječi koncepti merjenja uspešnosti
4.3. Zastavitev projekta uvajanja
4.4. Oblikovanje sistema kazalnikov na ravni celotnega podjetja
4.5. Kako naprej
5. MERJENJE IN PRIKAZOVANJE INTELKTUALNEGA KAPITALA
5.1. Intelektualni kapital izem in doba znanja
5.2. Kaj vse je v ozadju tržne vrednosti podjetja - opredelitev IK
5.3. Merjenje in prikazovanje intelektualnega kapitala
5.4. Prikazovanje in poročanje
6. MODIFIKACIJA IZVIRNEGA USK ZA MERJENJE ZNANJA oz. IK
6.1. Predlog novih kazalnikov v okviru obstoječega sistema
6.2. Vključitev samostojnega vidika intelektualnega kapitala
6.3. IC-Scorecard
6.4. Izbor prave različice - predlog za Trimo d.d.
7. SKLEP

Tretje poglavje obravnava USK, kot sta ga predstavila Robert S. Kaplan in David P. Norton. Glede na praktično naravo naloge tudi tukaj posvečam pozornost zahtevam uvajanja ter na koncu poglavja z rezultati raziskav in izkušnjami organizacij ocenjujem njegovo prisotnost v praksi.

Četrto poglavje se v celoti nanaša na uravnoteženi sistem kazalnikov podjetja Trimo d.d., kjer sem kot član projektne skupine sodeloval v začetnih fazah uvajanja sistema. Po krajši predstavitvi posameznih faz projekta in idejne strukture USK, podrobneje razčlenim vidik učenja in rasti in predlagam način izračuna večdimenzionalnega kazalnika zadovoljstva zaposlenih.

V petem poglavju predstavljam intelektualni kapital. Po opredelitvi navajam nekatere probleme njegovega merjenja. Sledi razčlenitev in krajša opredelitev konceptov merjenja IK, ki jo zaključujem z možnostmi prikazovanja.

V šestem poglavju se vrnem k USK in obravnavam tri predlagane različice modifikacije izvirnega uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje intelektualnega kapitala.

V sklepnem poglavju povzamem pomembnejše ugotovitve, do katerih sem prišel na podlagi preučevanja literature in praktičnega dela.

2. SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V DOBI ZNANJA

„Če hočemo, da vse ostane takšno, kakršno je, moramo dopustiti, da se vse spreminja“ (Hewlett-Packard).

2.1 PROBLEMI TRADICIONALNEGA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI

Tradicionalno spremljanje uspešnosti² podjetij poznamo iz obdobja množične proizvodnje visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer in redke konkurence. Kazalniki, pretežno finančne narave, so se uporabljali za primerjavo planirane in dosežene uspešnosti v preteklem obdobju. Ponujali so zelo dobro sliko preteklega poslovanja, ki je v stanovitnih okoliščinah očitno tudi zadostovala za sprejemanje odločitev. Vendar pa ta podrobni finančni vpogled nima nobene napovedne moči (Niven, 2002, str. 6). Finančno merjenje ima pretežno kratkoročni značaj. Ocenjuje kratkoročne učinke projektov in programov z večanjem dobička ali zniževanjem stroškov obdobja. Le-to sicer pomeni povečevanje kratkoročne uspešnosti, vendar lahko nepremišljene odločitve o minimiranju stroškov vodijo k dolgoročnim negativnim posledicam pri ustvarjanju vrednosti, kar slabi prihodnjo konkurenčnost podjetja na globalnih trgih.

Tradicionalno spremljanje uspešnosti ne ustreza poslovnim prioritetam in usmeritvam, ki jih zasledujejo podjetja nove dobe. Finančni kazalniki so kazalniki z zamikom, ki odražajo posledice preteklih odločitev. Horváth (1997, str. 275) iz tega izpostavlja njihovo nezmožnost za strateško upravljanje in kritizira, da so prav ti kazalniki še v veliki večini osnova za nagrajevanje menedžerjev, čeprav le-ti lahko le omejeno vplivajo nanje. Rejčeva (2002, str. 49) opozarja še na problem »računovodskih prilagajanj«, ki se kažejo npr. v uporabi različnih metod vrednotenja in odpisovanja, razliki med ekonomskim in računovodskim uspehom poslovanja, problemu fakturirane realizacije in s tem napihovanju poslovnega izida ter načinu izračunavanja poslovnega izida, ki ne upošteva stroškov kapitala.

V obvladljivih okoliščinah poslovanja, „v družbi“ redkih konkurentov, katerih odločitve je bilo možno relativno dobro predvideti, so se podjetja s finančnim merjenjem svoje uspešnosti dovolj dobro znašla (Rejc, 2002, str. 5). Konec osemdesetih let so avtorji postopoma začeli dvomiti v koristnost in primernost računovodskih informacij za menedžerje podjetij. Danes podjetja vlagajo v inovacije, nenehne izboljšave proizvodov in procesov, v odnose z odjemalci in izpolnjevanje njihovih pričakovanj ter v ljudi, na katerih sloni praktično celotna veriga ustvarjanja vrednosti. Poslovanje intelektualnega, v veliki večini neopredmetenega, neotipljivega premoženja organizacije, zahteva drugačne načine in metode merjenja. Vsaka zapozneta ali napačno sprejeta odločitev je lahko usodna. V takšnih razmerah si morajo podjetja

² V tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja literatura uvršča koncepte, ki so nastajali do konca devetdesetih let in so bili v veliki večini omejeni izključno na finančno spremljanje uspešnosti.

zagotoviti sisteme spremljanja poslovanja, ki bodo omogočali ne samo hitro odkrivanje odstopanj, temveč tudi pravočasno ukrepanje za vrnitev na načrtano pot. Podjetja se bodo morala znati „učiti“ ter preko zanke povratnih informacij ob spremenjenih okoliščinah prilagoditi svoje strategije.

Če strnem ugotovitve, so glavne omejitve tradicionalnega finančno - računovodskega merjenja uspešnosti poslovanja naslednje:

- finančni kazalniki so usmerjeni v preteklost oz. merijo uspešnost preteklih poslovnih odločitev,
- finančni kazalniki ne prikazujejo gibal uspešnosti, se pravi dejavnikov, ki bodo najodločilneje vplivali na prihodnjo poslovno uspešnost podjetja,
- uporaba izključno finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti lahko vodi do vrzeli v strateškem ravnanju, kar je pogosto vzrok za sprejem napačnih poslovnih odločitev,
- finančni kazalniki so podvrženi metodam „kreativnega računovodstva“.

Spremenjeni pogledi na uspešnost ekonomskih subjektov so izzvali preobrat, ki je vodil do nastanka sodobnih konceptov merjenja uspešnosti, ki so v literaturi zaokroženi s pojmom spremljanje uspešnosti poslovanja (angl. Performance Measurement) in njegovo poslovanje (angl. Performance Management).

2.2 PREDNOSTI SODOBNIH PRISTOPOV

Sodobno pojmovanje uspešnosti se vsebinsko navezuje na namen obstoja podjetja oz. njegovo poslanstvo. Uspešnost razume z vidika zadovoljevanja interesov vseh deležnikov podjetja in namenja veliko pozornost strategiji (Rejc, 2002, str. 66). Sposobnost podjetja za mobilizacijo in izkoriščanje neopredmetenih sredstev (ljudje, vezi z odjemalci, znanje, notranji procesi idr.) se vrednoti višje kot investiranje v fizična, opredmetena sredstva. Za spremljanje in poslovanje uspešnosti teh »sodobnih dejavnikov ustvarjanja vrednosti« so potrebni nefinančni kazalniki.

Na osnovi finančnih ex post informacij je praktično nemogoče napovedati potrebno prihodnje ravnanje. Poleg tega pa ne upoštevajo naglih sprememb, ki nastajajo v dinamičnem okolju sodobnih podjetij. Prednost uravnoteženega sistema kazalnikov, najbolj odmevnega koncepta sodobnih pristopov, je ravno v tem. Preko zagotavljanja učenja v enojni, predvsem pa učenja v dvojni zanki in uporabe vnaprejšnjih kazalnikov uspešnosti³ nam sistem omogoča ex ante informacije o primernosti strategije v spremenjenih okoliščinah in možnosti predhodnega

³ Vnaprejšnji kazalniki ali gibal uspešnosti povedo, kako se dosežejo rezultati (kazalniki z zamikom). Podrobnejšo razmejitev vrst kazalnikov podajam v točki 3.2.1.

ukrepanja. Podjetje potemtakem več ne reagira na spremembe v okolju, temveč se tudi samo spreminja v skladu z okoljem. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešno povezuje spreminjajoče se okolje nefinančnega spremljanja uspešnosti in njegovega poslovanja. Niven (Edwards, 2002, str. A1-1) pravi, da USK s tem povzema v prihodnost usmerjene organizacijske principe Petra D. Druckerja in Abrahama H. Maslowa.

Kliengebiel (1999, str. 82) izpostavlja še naslednje značilnosti sodobnih sistemov presojanja uspešnosti poslovanja podjetij:

- usmerjenost v pričakovanja odjemalcev,
- temeljna usmerjenost je določena na podlagi strateških ciljev in kritičnih faktorjev uspešnosti,
- prožnost in prilagodljivost na potrebne organizacijske spremembe,
- enostavnost za razumevanje in komuniciranje,
- strukturiranje rezultatov v smeri izboljšanja motivacije in odgovornega nagrajevanja po uspešnosti,
- priprava zanesljivih podatkov brez možnosti manipulacije,
- povezovanje celotne organizacije,
- imuniteta za večje dodatne stroškovne obremenitve,
- kratkoročna dosegljivost za vsakogar, ki potrebuje podatke v okviru izvrševanja svojih nalog.

Sofisticirana struktura integriranih modernih sistemov merjenja uspešnosti je v veliki meri pozitivna za menedžerje, saj jim pripravlja boljšo podlago za odločanje in kontrolo procesov, kljub temu pa ne odpravlja nekaterih temeljnih pomanjkljivosti merjenja uspešnosti podjetij. Še vedno obstaja neizogibna vrzel med željo, poznati prihodnost in sposobnostjo merjenja le v preteklosti in sedanjosti. Nekatera področja, ki jih merimo danes, nam nedvomno dajejo vpogled v prihodnjo uspešnost, dejstvo pa je, da so prihodnji rezultati kvečjemu stvar ocenjevanja in ne merjenja. Zato se moramo „kljub sodobnosti“ zadovoljiti z razumevanjem in interpretiranjem približkov smeri in jakosti medsebojnih interakcij med posameznimi merili oz. kazalniki (Edwards, 2002, str. K3-3). V naslednjem poglavju prikazujem, da te medsebojne povezave ciljev in kazalnikov marsikaj povedo o strategiji podjetja in s tem poti za doseganje njegovih ciljev.

Poleg uravnoteženega sistema kazalnikov se menedžerji poslužujejo tudi drugih sodobnih konceptov in programov, katerih je v zadnjih letih na različnih univerzah in podjetjih nastalo veliko. Med temi je znan npr. francoski *Tableau de Bord*, ki so ga v prvi polovici tega stoletja razvili inženirji proizvodnih podjetij in ga primarno uporabljali za zagotovitev nefinančnih informacij. Nekateri avtorji ga imajo za predhodnika uravnoteženega sistema kazalnikov (Hoffmann, 1999, str. 37), vendar pa zaradi konceptualne nedorečenosti, številnih kritik in

težav pri praktičnem uvajanju in uporabi, razen v matični državi, ni doživel pogostejše uporabe v praksi. Med sodobne koncepte se uvrščajo še t.i. piramida uspešnosti avtorjev Lyncha in Crossa, model Nickolsa, model Atkinsona, Waterhousea in Wellsa, model poslovne odličnosti, ki ga postavljam ob bok uravnoveženemu sistemu kazalnikov v točki 3.2.2 ter koncepti nekaterih svetovalnih podjetij. Večina teh programov je porodila zgodbe o uspehu, prvine in svetovalce, vsak obljublja prodorno uspešnost in povečano ustvarjanje vrednosti za številne deležnike podjetja, še zlasti delničarje, odjemalce, dobavitelje in zaposlene. Dobili so sloves »čudežnih orodij«, ki znajo voditi podjetja skozi ustrojene konkurenčne razmere, vendar pa uspeh teh konceptov v praksi ostaja zaenkrat še nedorečen.

2.2.1 Razširjenost sodobnih metod v poslovni praksi

Obsežna raziskava skupine Cost Management Group o sistemih merjenja uspešnosti v ameriških podjetjih v letu 2001 (Frigo, 2001, str. 2) dokazuje, da je kar 80% vprašanih podjetij uvedlo pomembne spremembe v svojih sistemih merjenja, 33% jih je uvedlo celoten nov sistem, več kot 50% vprašanih podjetij pa se nahaja v procesu spreminjanja. Samo 16 % podjetij je ocenilo svoj sistem kot zelo dober in kar 56% jih je mnenja, da obstoječ sistem zelo slabo komunicira strategijo. 87% anketiranih podjetij je odgovorilo, da bi se nefinančna merila morala intenzivneje uporabljati v njihovih podjetjih.

Medijsko odmevna raziskava svetovalnega podjetja Ernst & Young »Measures that Matter« iz leta 1997 (Frigo, 2001a, str. 2) je pokazala, da je sedem od desetih najpomembnejših meril uspešnosti poslovanja nefinančnih (Strateška konferenca, 2002). Pri uresničevanju glavnih ciljev presojanja uspešnosti (podpora strateških ciljev in pobud, komuniciranje strategije zaposlenim ter podpora inovacijam), je v povprečju 51% uporabnikov uravnoveženega sistema kazalnikov ocenilo svoje sisteme za zelo dobre do odlične, med neuporabniki USK je bilo takih le 3%.

Rejčeva (2002, str. 157-164) ugotavlja, da je tudi v slovenskih podjetjih opaziti preobrat pri merjenju uspešnosti. Menedžerji velikih slovenskih podjetij spremljajo uspešnost poslovanja sodobno. Zavedajo se pomena nefinančnih kazalnikov, med katerimi izstopajo kazalniki kakovosti in kazalniki o zadovoljstvu in ravnanju z zaposlenimi. Visoko težo dobivajo tudi kazalniki za spremljanje in uresničevanje vizije in strategij, kar potrjuje tudi prisotnost uravnoveženega sistema kazalnikov v slovenskih podjetjih. V naslednjem poglavju prikazujem strukturo, glavne značilnosti in delovanje tega strateškega menedžerskega sistema.

3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT IDEALNA REŠITEV?

„Vsak konkreten uravnoteženi sistem kazalnikov je unikat!“ (Friedag/Schmidt)

3.1 KRATKA PREDSTAVITEV USK KOT GA VIDITA AVTORJA

Uravnoteženi sistem kazalnikov sta razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton v začetku devetdesetih let pod okriljem harwardske poslovne šole in v sodelovanju z dvanajstimi ameriški podjetji, ki so sprejela izziv spremembe svojih menedžerskih sistemov. Ta metoda sodobnega menedžmenta predstavlja način za udejanjanje vizije, posredovanje in povezovanje, poslovno načrtovanje in učenje organizacije v vseh dejavnostih ter na vseh ravneh. Kazalniki sistema tvorijo orodje menedžerjev za komuniciranje rezultatov in gibal prihodnje uspešnosti zaposlenim in drugim deležnikom podjetja. Sistem prikazuje vidike preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja, postavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter opozarja na potrebne ukrepe za doseganje želenih rezultatov. Niven (2002, str. 12) pripisuje USK široko uporabnost: kot sistem za spremljanje uspešnosti, strateški menedžerski sistem in komunikacijsko orodje. V zadnjih dveh letih se je uveljavil tudi pri nas.

3.1.1 USK kot sistem kazalnikov za spremljanje uspešnosti

Uravnoteženi sistem kazalnikov opisuje strategijo podjetja. Ohranja tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti ter jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Poslanstvo in strategijo pretvarja v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike, skupaj pa tvorijo strateški okvir oz. sistem za razčlenjevanje strateških ciljev.⁴

3.1.1.1 Finančni vidik

Finančni vidik združuje končne cilje podjetja. Končni cilj vsakega profitnega podjetja je maksimizacija vrednosti za lastnike. Finančni vidik zato s finančnimi kazalniki kot so ekonomska dodana vrednost, donosnost sredstev, investicij ali lastniškega kapitala, denarni tok ipd. prikazuje ali vodi izvajanje strategije do izboljšanja finančnih rezultatov organizacije. Weber, Männel (2000, str. 8) pravi, da finančni kazalniki tukaj igrajo dvojno vlogo: na eni strani definirajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, na drugi strani pa nastopajo v vlogi končnih ciljev kazalnikov iz ostalih vidikov. V USK morajo biti uvrščeni le tisti kazalniki, ki so neposredno ali posredno povezani s finančnimi cilji (Horváth, 2000, str. 236).

3.1.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami se odziva na strateške cilje podjetja v povezavi z odjemalci in trgi, na katerih želi podjetje konkurirati. Za te ciljne segmente je potrebno določiti ciljne vrednosti, pobude za njihovo uresničitev in kazalnike za njihovo spremljanje.

⁴ Strukturo celotnega USK s poslanstvom, vizijo, strateškimi cilji in kazalniki prikazujem na primeru podjetja Trimo d.d. na sliki 7. Možni kazalniki posameznih vidikov so zbrani v prilogi 2, zato na tem mestu navajam le nekatere najbolj značilne.

Danes so podjetja usmerjena k odjemalcem in si prizadevajo zadovoljevati njihove potrebe in ustvarjati dolgoročne odnose, ki jih želijo tudi ustrezno poslovoditi. USK mora na tem mestu zagotoviti kazalnike rezultatov, ki merijo uspešnost preteklih trženjskih pobud in vnaprejšnje kazalnike, s katerimi bodo presojali prihodnjo uspešnost. To bodo podjetju prinašali le zadovoljni odjemalci. Podjetje danes ne bo več uspelo ustvarjati dodane vrednosti brez zadovoljnih in zvestih odjemalcev, zato mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite proizvode in rešitve, skrbeti za redne povratne informacije ter odlično izpolnjevati njihova pričakovanja oz. jih celo presenečati.

V vidiku poslovanja s strankami se prepletajo splošni kazalniki z zamikom kot npr. zadovoljstvo, pridobivanje, ohranjanje in zvestoba odjemalcev, tržni delež ter dobičkonosnost. Ti se morajo dopolnjevati z gibalni uspešnosti kot so kakovost izdelkov, dobavni rok, cene, celovitost ponudbe, kakovost in trajanje odnosov z odjemalci, ugled blagovnih znamk ipd. (Friedag, Schmidt, 1999, str. 113).

3.1.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Naloga vidika notranjih poslovnih procesov je zagotavljanje takšnih procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh vidikih. Takšni procesi bodo podjetjem zagotavljali ponudbe, s katerimi bodo pritegnili nove in obdržali stare odjemalce na ciljnih tržnih segmentih in izpolnili »finančna« pričakovanja lastnikov. Pri tem pa ne gre zgolj za izboljševanje učinkovitosti obstoječih procesov, temveč tudi za inovativno odkrivanje novih procesov, s katerimi bo podjetje lahko tekmovalo v prihodnosti. Kazalniki, ki se vključujejo v ta vidik, se vežejo na celotno verigo ustvarjanja vrednosti podjetja, ki jo Kaplan in Norton (2000, str. 105) v ta namen delita na procese inovacij, operativne procese in procese poprodajnih storitev. S tem se »pokrijejo« cilji inovacijskega in operativnega okolja.

3.1.1.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti prikazuje, v kolikšni meri se uresničujejo zahteve za prihodnjo uspešnost organizacije. Kaplan in Norton (2000, str. 138) te zahteve označita kot infrastrukturo, ki je potrebna za doseganje vseh organizacijskih ciljev. To infrastrukturo sestavljajo:

- sposobnosti zaposlenih,
- informacijski sistemi in
- organizacijski postopki.

Vidiku učenja in rasti avtorja pripisujeta najpomembnejšo vlogo v sistemu. Pomemben je zaradi svojega dolgoročnega delovanja. Tukaj se oblikujejo potenciali, ki omogočajo podjetju rast in razvoj. Izzivi dinamičnega okolja zahtevajo, da podjetja usmerijo svojo pozornost v ustvarjanje in vzdrževanje te infrastrukture, ki postaja glavna konkurenčna prednost v dobi znanja. Zato morajo kontinuirano vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljševanje informacijske tehnologije, ustvarjanje odprtega vzdušja ter usklajevanje dela in postopkov v organizaciji.

Vidik učenja in rasti vsebuje, podobno kot vidik odjemalcev, kazalnike rezultatov kot so: zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, ohranjanje zaposlenih ter njihova produktivnost. Ta se dopolnjujejo z gibalni uspešnosti kot npr. motivacija zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje ter tehnološka opremljenost. Ta vidik je, kot bom opisal kasneje, odprt tudi za kazalnike znanja in intelektualnega kapitala. Poleg kazalnikov sistem omogoča vključitev novih vidikov, če obstaja, glede na specifičnost poslovanja, v konkretnem podjetju za to potreba.

Vse štiri skupine kazalnikov morajo biti med seboj povezane v verigo vzročno posledičnih povezav. Veriga ima lahko naslednjo zaporednost:

Če zaposlene dodatno izobražujemo za pridobitev ciljnih znanj, se bo povečala kakovost procesov in učinkovitost izvajanja nalog. Bolj kakovostni izdelki bodo povečali zadovoljstvo in zvestobo odjemalcev, kar se bo posledično odražalo v izboljšanju finančnih rezultatov.

Vsak, v uravnoteženi sistem izbran kazalnik, mora biti del te verige, ki povezuje cilje in kazalnike ter se začne v vidiku učenja in rasti in končuje v finančnih ciljih. Nastale verige tvorijo strateško drevo organizacije. Te strateške povezave združujejo prizadevanja podjetja na različnih področjih v enotni sistem, ki vodi podjetje k doseganju ambicioznih ciljev. Olve et al. (1999, str. 17) pravijo, da mora biti »strateška mreža« organizacije dodelana do takšne mere, da se lahko na njeni podlagi opiše strategija organizacije.

3.1.2 USK kot strateški menedžerski sistem

Številni avtorji ugotavljajo, da USK ni le naključna zbirka kazalnikov na štirih uravnoteženih področjih, temveč je predvsem strateški menedžerski sistem, ki omogoča s vključitvijo finančnih in nefinančnih kazalnikov transformacijo vizije in strategij v merljive kvantitativne in kvalitativne cilje. Pomaga pri operacionalizaciji in komunikaciji strateških ciljev v celotnem podjetju. Proces, ki poteka z vrha organizacijske piramide navzdol, bi naj približal strategijo podjetja vsakemu posamezniku v podjetju in tako začrtal pot do uresničevanja organizacijskih ciljev, preko navezave sistemov nagrajevanja pa tudi osebnih ciljev.

3.1.2.1 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije

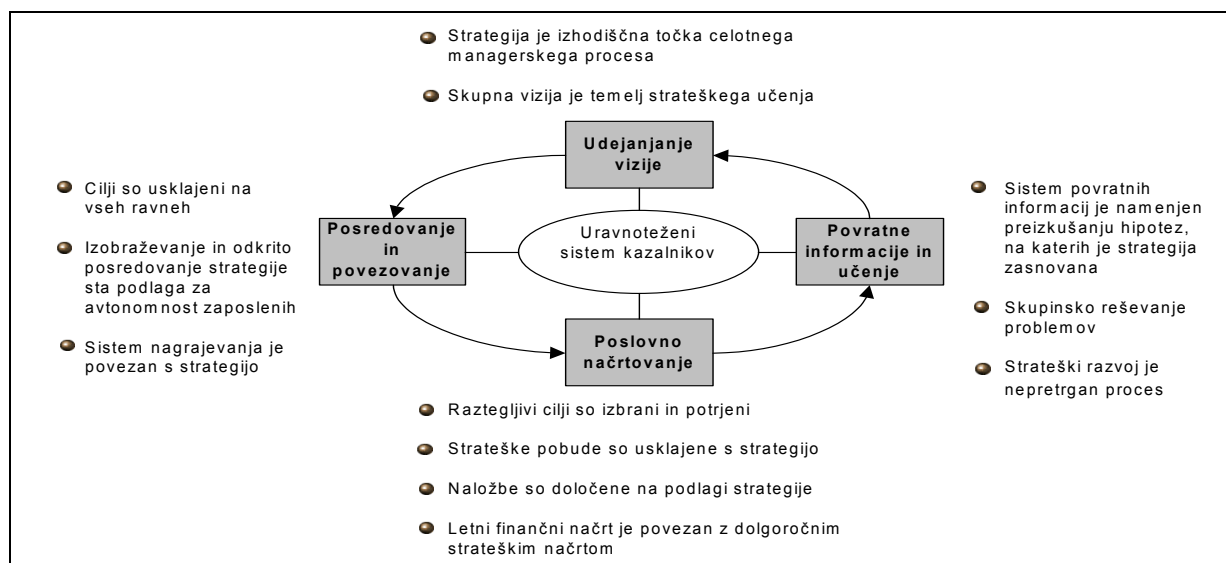
Slika 2 nazorno prikazuje delovanje USK za uresničevanje strategije. Vodstvo podjetja začne s procesom preoblikovanja strategije v strateške cilje, ki se uresničujejo v štirih opisanih vidikih sistema. Doseči mora soglasje menedžerjev, ki bodo oblikovali sisteme v svojih poslovnih enotah in ustvarjati kulturo organizacije, ki bo podpirala uvajanje in s tem nastale spremembe.

3.1.2.2 Posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov

V nadaljevanju procesa se morajo strateški cilji in kazalniki »razširiti« po celotni organizaciji. Intenzivna komunikacija seznanja vse zaposlene s cilji, ki morajo biti doseženi za uspešnost

strategije. Uravnoteženi sistem kazalnikov je lahko uspešen le, če je strategija podjetja stvar vseh zaposlenih. Prvi poskusi uvajanja so pokazali, tudi v Sloveniji, da so reakcije zaposlenih do novih konceptov in metod oz. na splošno do sprememb ponavadi sprva negativne, saj nanje gledajo predvsem kot na novo obveznost (Kokol, 2001, str. 33). Zato je potrebno ustvariti odprto in transparentno okolje ter kulturo, ki bo podprla uvajanje USK. Pri tem igra pomembno vlogo pravilna predstavitev novosti z natančno razlago, kaj se želi z njimi doseči. Ljudem se mora pokazati, da je potrebno pri tako zahtevnem koraku njihovo partnerstvo. Ob koncu procesa komunikacije bi moralo biti vsem zaposlenim jasno, katere cilje poslovna enota zasleduje in kateri so individualni ukrepi za njihovo doseganje.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.



VIR: Kaplan, Norton, 2000, str. 207.

3.1.2.3 Poslovno načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje pobud

Vodstvo nadalje določi raztegljive cilje in pobude za področje odjemalcev, procesov in zaposlenih, ki bodo zagotavljali uresničitev strateških ciljev. Na tej stopnji uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča navezavo letnih poslovnih načrtov na strateško načrtovanje, saj lahko menedžerji na podlagi raztegljivih ciljev za strateške kazalnike predvidijo ciljne vrednosti finančnih in nefinančnih kazalnikov za kratkoročno obdobje enega leta.

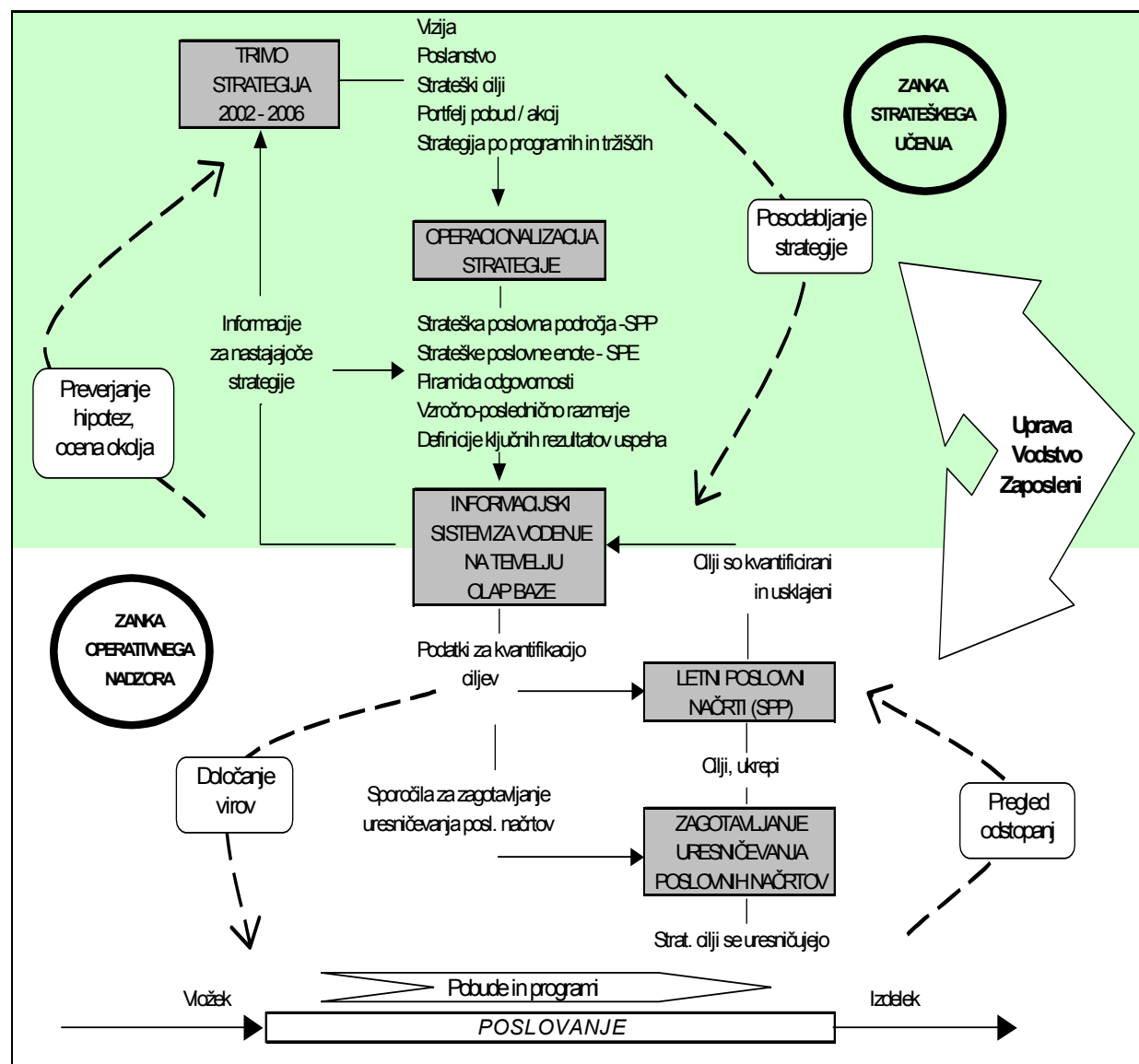
3.1.2.4 Povratne informacije in proces strateškega učenja

Strateško učenje je „najbolj inovativen in najpomembnejši proces celotnega menedžerskega procesa v USK“ (Kaplan, Norton, 2000, str. 27). Na tej ravni pridobivajo menedžerji povratne informacije o ustreznosti strategije. Ta proces je še posebej pomemben v obdobju hitrih sprememb tržnega okolja, kjer strategije postanejo neustrezne. Kako deluje ta proces? Kazalniki so v vzročno posledičnih razmerjih tesno povezani. Če bi kateri izmed kazalnikov rezultatov pokazal nezaželeno vrednost, pripadajoče gibalno uspešnosti pa na to v prejšnjem obdobju ne bi

opozorilo, se lahko predpostavlja, da hipoteze o vzročno posledičnih razmerjih med kazalniki niso ustrezne (Wiese, 2000, str. 81). Gre za učenje v dvojni zanki, kjer menedžerji začnejo tehtati, ali je poslovna politika njihovega delovanja še vedno ustrezna. Če je neustrezna, morajo oblikovati nove strategije. Učenje v enojni zanki pa poteka na nižjih ravneh, kjer so cilji vnaprej jasno določeni, odstopanja se obravnavajo kot napake, za katere je potrebno uvesti popravne ukrepe z namenom vrnitve na s strategijo določeno pot.

Strateške povratne informacije in učenje zaključujejo zanko, ki je prikazana na sliki 2 ter se spet vključujejo v enak proces spremenjene strategije, kjer se znova preučijo cilji in gibal za njihovo doseganje. „Uravnoteženi sistem kazalnikov ni nikoli končan kot tudi ni končano poslovanje podjetja“ (Niven, 2002, str. 278).

Slika 3: Bodoči sistem strateškega upravljanja podjetja trimo d.d.



VIR: Kaplan, Norton, 2001, str. 300; Strateško vodenje po BSC, 2002; dopolnitve avtorja.

Na sliki 3 prikazujem strukturo bodočega celovitega strateškega menedžerskega sistema podjetja Trimo d.d. na podlagi metodologije uravnoteženega sistema kazalnikov. V zgornjem delu prikazuje proces operacionalizacije strategije in strateškega učenja, v spodnjem pa operativni nadzor poslovanja. Neločljivi sestavni del celotnega procesa so vodstvo podjetja, zaposleni in celovit informacijski sistem kot vezni člen med obema deloma, saj zagotavlja, da dobijo pravi uporabniki prave informacije ob pravem času.

3.2 PROCES UVAJANJA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

V tem delu na kratko prikazujem zahteve uspešnega uvajanja USK, ki je podrobneje opisano na primeru podjetja Trimo d.d. v naslednjem poglavju, zato tukaj namenjam posebno pozornost le določitvi pravih kazalnikov in ustrezni informacijski podpori⁵. Koncept USK je na prvi pogled lahko razumljiv, logičen ali celo enostaven, vendar sam po sebi še ne zagotavlja uspeha strategije. To bo zagotovilo šele učinkovito uvajanje, ki bo upoštevalo vse specifičnosti poslovanja podjetja, komuniciralo strateške cilje in kazalnike za njihovo doseganje vsem zaposlenim in ustvarilo kulturo, ki bo sistem stalno dopolnjevala in prilagajala dinamičnim tržnim razmeram.

Najprej mora podjetje določiti oz. preveriti veljavnost naslednjih korakov:

- opredelitev vizije in poslanstva,
- povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji,
- razčlenitev strateških ciljev,
- izbor ustreznih kazalnikov ter
- določanje ciljnih velikosti kazalnikov in pobud za njihovo doseganje.

Prvih treh korakov ne bom podrobneje obravnaval, saj večina organizacij te procese že izvaja.

3.2.1 Določitev kazalnikov⁶

Kazalniki so merila, s katerimi presojamo uspešnost. Prikazujejo nam razvoj poslovanja v primerjavi s postavljenimi cilji. Izbrati moramo takšne kazalnike, ki bodo najboljše sporočali strategijo podjetja. Niven (2002, str. 146-147) navaja naslednje kriterije:

- povezanost s strategijo (merijo naj cilje, ki so relevantni - izražajo strategijo podjetja),
- številčna vrednost (vsak cilj, ki ga meri kazalnik, mora biti opredeljen številčno),

⁵ Podrobni opis faz vpeljevanja uravnoteženega sistema kazalnikov bralec najde v Kaplan, Norton, 2000, str. 287-329; Olve et al., 1999, str. 312-325; Friedag, Schmidt, 1999, str. 221-249; Niven, 2002, str. 37-199 idr.

⁶ Kljub zahtevi avtorjev po določitvi kazalnikov »po meri podjetja«, navajam v prilogi 2 zbirko nekaterih v literaturi in praksi najbolj pogosto uporabljenih kazalnikov in nekatere lastne predloge. Ti so lahko v začetni fazi uvajanja, pa tudi pri kasnejšem prilagajanju dobra pomoč, morda pa bodo služili tudi kot inspiracija za oblikovanje novih kazalnikov.

- dosegljivost (merijo naj realno dosegljive cilje),
- »enostavnost« (opredeljeni morajo biti tako, da jih razumejo vsi zaposleni) in
- koristnost (merjenje naj prinaša podjetju koristne informacije).

Pri izbiri ključnih kazalnikov uspešnosti je zelo pomembna uravnoteženost med vnaprejšnjimi kazalniki ali gibalni uspešnosti poslovanja in kazalniki z zamikom oz. kazalniki rezultatov (Kaplan, Norton, 2000, str. 43). *Kazalniki z zamikom* so splošni in merijo cilje, ki so podobni v vseh panogah in dejavnostih. So običajno finančne narave in nam lahko povedo veliko o preteklem poslovanju podjetja, vendar ne nakazujejo smeri prihodnjega gibanja podjetja. Zato jih je potrebno povezovati z *vnaprejšnjimi kazalniki*, ki so gibalni uspešnosti prihodnjega delovanja podjetja, saj merijo tiste dejavnike, ki odločilno vplivajo na uspeh prihodnjega poslovanja. Ta skupina vsebuje pretežno nefinančne kazalnike. Vrste kazalnikov je velikokrat težko ločiti. Povezani so v vzročno posledične verige. Tako je npr. dobavni rok za nabavni oddelek običajni kazalnik z zamikom, za vidik poslovanja s strankami pa bo verjetno gibalni uspešnosti, saj lahko izboljša zvestobo odjemalcev.

Za vsak kazalnik je potrebno določiti njegovo vsebino, obrazec za izračun, ciljno vrednost, pogostost merjenja in odgovorno osebo, ki bo spremljala doseganje ciljev in v primeru odstopanj predlagala ukrepe. Sistem kazalnikov moramo razumeti kot orodje za uresničevanje strategije, zato mora biti njihovo število prilagojeno potrebam podjetja. Kljub temu pa Kaplan in Norton (2000, str. 172) svetujeta od štiri do sedem kazalnikov v posameznem vidiku, saj se podjetje v nasprotnem primeru hitro „izgubi“ v preveliki količini „relevantnih informacij“. Preveliko število kazalnikov oslabi povezave med njimi in lahko povzroči, da merijo le posamezne dele ustvarjanja vrednosti, niso pa povezani v celoto, sistem, preko katerega se uresničuje strategija. V skupini izbranih naj bi bili finančni kazalniki v manjšini. Arthur Schneiderman (Edwards, 2002, str. A8-2) svetuje uporabo šestih nefinančnih kazalnikov na enega finančnega.

Mnoga podjetja imajo pomisleke, da bodo lahko samo z okoli 25-imi kazalniki merila vse svoje delovne operacije. Večina takih pomislov sloni na nepoznavanju druge delitve kazalnikov in sicer na *strateške kazalnike* in *diagnostične kazalnike*. Prvi določajo strategijo in so s tem kritični za uspešnost podjetja in ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Diagnostični kazalniki ali higieniki pa nadzorujejo dnevno poslovanje in opozarjajo na odklone, ki zahtevajo takojšnjo pozornost (Gladen, 2001, str. 139). V USK se vključujejo samo strateški kazalniki.

Verjetno se je bralec tekom tega poglavja že vprašal, kaj je v USK dejansko »uravnoteženo«. Po podrobni razmisleki kazalnikov imamo vse informacije za odgovor na to vprašanje. Če na kratko povzamem, se v uravnoteženem sistemu kazalnikov uravnoteži:

- kratkoročno in dolgoročno razmišljanje,
- različne vidike poslovanja,
- finančne in nefinančne kazalnike,
- kazalnike z zamikom in vnaprejšnje kazalnike,
- pretekle, sedanje in prihodnje odločitve ter
- dojemanje notranjega in zunanjega pogleda na podjetje.

Beseda „uravnotežen“ je v USK zato upravičena. Stvar vsakega posameznega podjetja je, da bo to uravnoteženost pri oblikovanju svojega sistema kazalnikov tudi upoštevalo in vzdrževalo.

Pomemben dejavnik uspešnega uvajanja je tudi učinkovita integracija obstoječih sistemov merjenja uspešnosti, ki po uvedbi USK ne prenehajo delovati, temveč se v različnih delih oz. vidikih vključujejo v nastajajoč sistem. Predstavitev posameznih konceptov sicer ni namen moje naloge, kljub temu pa na tem mestu vključujem obravnavo modela poslovne odličnosti, ki je bil tudi v podjetju Trimo d.d. dobra podlaga za vpeljavo USK. Zagotavlja namreč osnove sodobnega presojanja uspešnosti ter pripravlja mehanizme za »nefinančno merjenje«.

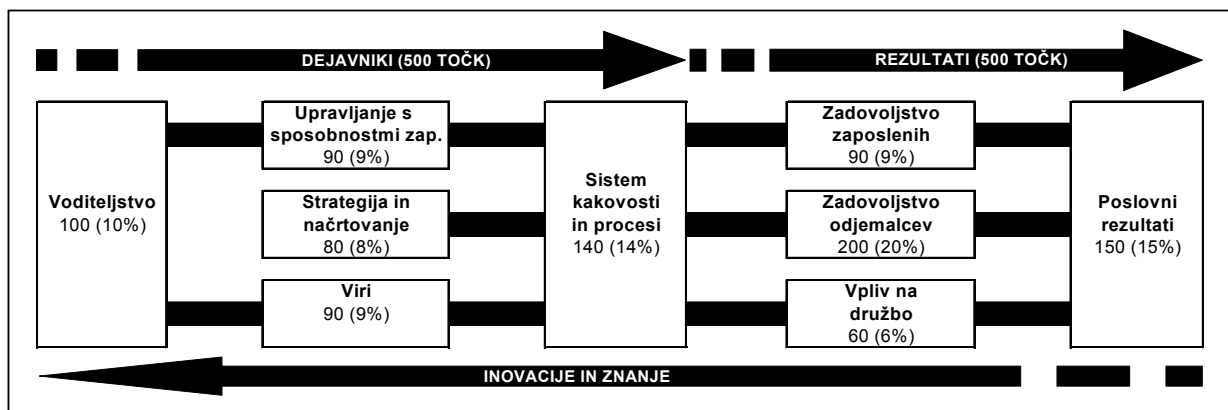
3.2.2 Pomen EFQM (PRSPO) pri uvajanju USK

Priznanje RS za poslovno odličnost po vzoru evropske nagrade za kakovost nagraduje najbolj prizadevna podjetja pri izboljševanju kakovosti. Model poslovne odličnosti⁷ (glej sliko 4) sestavljata dva enako utežena dela, *rezultati* in *dejavniki*. V prvem delu ima največjo težo obstoječi sistem kakovosti v organizaciji, v drugem delu pa zadovoljstvo odjemalcev. Dejavniki so osnova za doseganje rezultatov. Model prikazuje, da se zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z uresničevanjem strategije in načrtovanjem, poslovanjem sposobnosti zaposlenih in virov, s sistemom kakovosti in s procesi, ki se posledično odražajo v finančnih in nefinančnih rezultatih (Grötzing, Uepping, 2001, str. 114). Podobno kot v USK se uravnotežijo finančna in nefinančna merila sodobnega merjenja uspešnosti, vendar pa se samega merjenja EFQM loti iz drugega zornega kota. Gre za princip *samoocenjevanja*. Merila odličnosti so postavljena. Organizacija oceni svoje celotno poslovanje glede na izpolnjevanje teh standardiziranih meril in »se predstavi« s posebnim prijavnim gradivom, ki kaže dosežke in izboljšanja glede na leto poprej na devetih področjih, ki jih prikazuje slika 4. Ocenjevalci ocenijo napredek organizacije s tem, da vsako merilo oz. področje ovrednotijo z določenim številom točk. Najvišje možno število točk je »modelsko določena« poslovna odličnost.

⁷ Model poslovne odličnosti (angl. Business Excellence Model) za majhna in srednje velika podjetja evropskega inštituta EFQM, ki podeljuje Evropsko nagrado za kakovost (angl. European Quality Award-EQA) je tudi osnova za Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO). Podobno nagrado podeljujejo tudi v ZDA (Malcolm Baldrige National Quality Award).

Organizacija dobi povratne informacije v končnem poročilu prijavitelju z oceno in obrazložitvijo prednosti organizacije in priložnosti za izboljšanje po posameznem področju. V Trimu pravijo (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002a, str. 4), da je “poslovna odličnost pot, po kateri podjetje hodi do svojega cilja. Vsako leto prehodi nove razdalje”. Gre za kontinuiran proces izboljševanja kakovosti, ki se tudi s prejetjem priznanja naj ne bi zaključil.

Slika 4: Shematski prikaz modela poslovne odličnosti.



VIR: Grötzinger, Uepping, 2001, str. 186; URL: [<http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo.htm>], 20.7.2002.

Primerjava z uravnoveženim sistemom kazalnikov pokaže prednosti in slabosti na obeh straneh, saj so odvisne od namena uporabe. Struktura USK ter procesi, ki se odvijajo v ozadju njegove uporabe, mu dajejo moč strateškega menedžerskega orodja. Model poslovne odličnosti ima bolj diagnostični značaj (The Balanced Scorecard vs. The EFQM..., 2000, str. 13). Njegove prednosti se omenjajo v povezavi z medorganizacijskimi primerjavami, ustvarjanjem dobrih praks in izboljševanjem poslovanja. Zaradi svoje generične narave merila malo povedo o strateških vprašanjih, ki so odsev poslovnih specifik vsakega posameznega podjetja. Balanced Scorecard Institute (Averson, Rohm, 2002, str. 37) zato model poslovne odličnosti uvršča, podobno kot ISO standarde, med certificirane programe kakovosti in ne strateške menedžerske sisteme. Odgovarja na vprašanje, ali »delamo stvari prav«, USK pa se bolj zavzema, da »delamo prave stvari«. Z uspešnim dopolnjevanjem obeh bi teoretično lahko dosegli, da bi delali »prave stvari prav«. Če zaključim, ima model poslovne odličnosti pomembne prednosti in je lahko dobra podlaga in kasnejši vir informacij za USK, ne more pa ga nadomestiti.

3.2.3 Avtomatizacija USK

Niven (2002, str. 258) meni, da avtomatizacija USK prinaša številne prednosti. Programska oprema omogoča preverjanje zapletenih hipotez o prihodnji uspešnosti in s tem kritično vrednotenje določenih vzročno posledičnih povezav. V zadnjem času se je na trgu pojavilo veliko podjetij, ki ponujajo programske rešitve za podporo uravnoveženega sistema kazalnikov.⁸

⁸ Dobro so se uveljavile rešitve ponudnikov SAP, SAS, Oracle, Gentia Software, CorVu Corporation, Active Strategy idr.

Olve et al. (1999, str. 236-249) prikazujejo tri glavne skupine aplikacij, ki odgovarjajo na različno globoke zahteve informacijske podpore uporabnikov.

Pri *uporabniškem vmesniku* gre za enostavnejši, običajno grafični način predstavitve podatkov. Baza podatkov se vzpostavi z različnimi programskimi orodji, npr. MS Excell. Uporabniški vmesnik je uporabniku prijazen in lahko dostopen, vendar pa je primeren kvečjemu za manjša do srednje velika podjetja. *Sistemi za podporo odločanju* prejšnjemu načinu dodajo še modul za avtomatsko zbiranje podatkov, ki temelji na obstoječih podatkovnih bazah podjetja ter jih po potrebi dopolnjuje. Ker deluje na osnovi standarda OLAP⁹, ki omogoča prikazovanje podatkov glede na različne spremenljivke, nudi boljšo osnovo za odločanje. Tretji so *simulacijski modeli*, ki omogočajo tudi analizo vzročno posledičnih zvez v USK in preverjanje hipotez s spreminjanjem posameznih spremenljivk. S tem se USK tako rekoč projicira v prihodnost.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je možno uvesti tudi brez ustrezne informacijske podpore. Večina uravnoteženih sistemov kazalnikov v slovenskih podjetjih je bilo grajenih na ta način. Tudi eden pionirjev USK v Sloveniji, podjetje Iskra Avtoelektrika, zaenkrat še nima ustreznega informacijskega sistema za podporo USK, uporablja le uporabniški vmesnik za predstavitev rezultatov uravnoteženega sistema kazalnikov (Žabot, 2001, str. 99). Večina teh podjetij že razmišlja o temeljiti prenovi svojih informacijskih sistemov, saj »ročna«, papirno osnovana uporaba ne more zagotoviti vseh potrebnih informacij, še zlasti, kar se tiče prožnosti in ekonomičnosti zbiranja. Ustrezna informacijsko tehnološka podpora je kritičen faktor uspešnosti vpeljave sistema kazalnikov (Wiese, 2000, str. 99) in kot kaže slika 3, predstavlja pomembno vlogo v celotnem strateškem menedžerskem sistemu.

V zadnjem času je bilo veliko povedanega tudi o konceptu skladišč podatkov (angl. Data Warehouses)¹⁰. Gre za bazo velike količine podrobno obdelanih in razvrščenih podatkov za podporo odločanju. Hoffmann (1999, str. 243) pravi, da skladiščenje podatkov ni tehnologija, orodje ali baza. Je koncept za urejanje podatkov podjetja, ki ne poteka kot v operativnih sistemih glede na tehnične in transakcijske značilnosti podakov, temveč glede na posamezen posel oz. nosilca odločanja. S tem podatki hitreje »najdejo« pravega naslovnika. V povezavi z uravnoteženim sistemom kazalnikov lahko pride do pomembnih sinergijskih učinkov. Iz sistema kazalnikov se pridobi znanje o celotnem poslovanju podjetja in s tem relevantni kazalniki in njihove povezave, sistem skladišč podatkov pa skrbi za metode in tehnike shranitve in urejanja ogromnih količin podatkov, ki jih proizvaja podjetje pri svojem poslovanju. Za uspešno delovanje te je spet potreben celovit informacijski sistem, ki integrira delo obeh sestavnih delov.

⁹ Za razlago pojma glej točko 4.4.2.

¹⁰ Za podrobnejšo opredelitev skladišč podatkov in njihovo povezavo z USK glej Wiese, 2000, str. 100-155.

3.3 NOVA »MODNA MUHA« SODOBNEGA POSLOVODENJA ALI UČINKOVITO »OROŽJE« ORGANIZACIJ V »BOJU ZA OBSTANEK«

V zadnjem času so se v sodobnem menedžmentu pojavili številni novi koncepti in metode¹¹. Vprašanje je ali gre v vseh primerih za inovativna, koristna menedžerska orodja, katerim se obeta dolgoročna uporaba v praksi ali zgolj za »modne muhe«, ki bodo po odmevnem vzponu hitro zašle v pozabo.

Rezultati anketiranja v nemških podjetjih kažejo (Kudernatsch, 2001, str. 19), da je leta 1999 več kot 27 % od 134 vprašanih podjetij uporabljalo USK, leta 2000 (Die Balanced Scorecard in Praxistest, 2001, str. 7) pa že več kot 40% 200-ih najuspešnejših nemških podjetij. V Združenih državah je bilo več kot 40% vprašanih podjetij aktivnih uporabnikov uravnoteženega sistema kazalnikov, 20% jih razmišlja o uvajanju (Frigo, 2001, str. 3).

3.3.1 Glavne prednosti USK

Glede na to, da sem v okviru tega poglavja že veliko povedal o mnogih prednostih uravnoteženega sistema kazalnikov, jih na tem mestu le na kratko povzemam:

- USK zagotavlja jasno oblikovanje in posodabljanje strategije,
- zagotavlja jasno komunikacijo strategije v celotni organizaciji,
- povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov in njihov vpliv na stanje podjetja,
- razvija kulturo doseganja vrednosti za lastnike, stranke, zaposlene in druge deležnike,
- pozornost menedžmenta usmerja h strateško pomembnim temam,
- zagotavlja okvir za strateško načrtovanje in ključne informacije o rezultatih načrtov in
- z vzročno posledičnimi povezavami vzpodbuja proces učenja celotne organizacije.

Tudi empirične raziskave potrjujejo prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov. Obsežna raziskava v ameriških podjetjih, omenjena že v prejšnjem poglavju, (Frigo, 2001, str. 3) je pokazala, da je kar 76% uporabnikov USK mnenja, da je sistem pripomogel k določitvi novih ključnih meril uspešnosti in kar 90% jih meni, da se je uvajanje v njihovem podjetju izplačalo. Nemški menedžerji so podobnega mnenja, saj (Die Balanced Scorecard in Praxistest, 2001, str. 28) 86 % uporabnikov svetuje uvajanje. Največjo prednost USK vidijo v povezavi strateškega in operativnega menedžmenta, razvoju in uporabi nefinančnih kazalnikov ter v pripravi celovitega instrumenta za upravljanje.

¹¹ Med njimi se pogosto omenjajo celovito obvladovanje kakovosti, proces kontinuiranih izboljšav, uravnoteženi sistem kazalnikov, obračunavanje stroškov po aktivnostih, poslovanje odnosov s strankami, preurejanje poslovnih procesov, proizvodnja ob pravem času, zagotavljanje avtonomnosti zaposlenih in številni drugi. Svoje metode in koncepte razvija tudi večina svetovalnih podjetij.

3.3.2 Kje USK lahko odpove?

USK je zelo prepričljiv in na prvi pogled zelo enostaven in lahko razumljiv koncept, vendar so v njegovem ozadju zapleteni procesi, ki za temeljito in uspešno uvedbo zahtevajo udejstvovanje celotne organizacije in maksimalno podporo vodstva podjetja.

Schneiderman (1999, str. 7) izpostavlja kot najpogostejše težave nepravilno določitev gibal prihodnje uspešnosti, nezmožnost razčlenjevanja strateških „vsebin“ na nižje ravni organizacije in nedosledno definiranje in posredovanje celotnega sistema. Nemška poslovna praksa kaže (Die Balanced Scorecard in Praxistest, 2001, str. 5), da se najpogosteje zalomi pri določanju vzročno posledičnih povezav (56% vprašanih podjetij), manjkajočih kazalnikov (49%) in časovni omejenosti (41% vprašanih podjetij). Friedag, Schmidt (1999, str. 245-247) dodajata nepravilno povezovanje sistemov nagrajevanja, pomanjkljivo vključevanje zaposlenih in nepravilno določanje ciljev. Ložar (2001, str. 44) meni, da imajo slovenska podjetja pogosto težave pri določitvi vnaprejšnjih kazalnikov oz. gibal uspešnosti. Za njihovo definiranje se je potrebno zares poglobiti v podjetje in njegove strateške cilje. Zelo pomembno je, da se ustrezna programska oprema vključi že v zgodnji fazi projekta uvajanja (Balanced Scorecard,..., 2000).

Uvajanje sistema v podjetju Trimo d.d. je pokazalo, da je velik problem preobremenjenost vodstva podjetja. Dogaja se, da se vzporedno vpeljujejo številni inovativni koncepti in projekti, ki vsi zahtevajo podporo vrhovnega menedžmenta. Zlasti v manjših podjetjih obstaja zato nevarnost, da bo potekal proces prepočasi ali se bo na pol poti ustavil, kar bi bilo zanj usodno. Zato je potrebno pripraviti natančen načrt uvajanja, določiti odgovorne osebe in podroben terminski plan, ki naj se ga tudi kar se da dosledno uresničuje. Članom projekta je postalo že zgodaj povsem jasno, da se uvajanje USK v praksi razlikuje od teoretičnih opisov. Avtorja podajata univerzalno, „odprto“ različico sistema, ki ga mora vsako posamezno podjetje, ki se odloči za uvajanje, prilagoditi konkretnim okoliščinam, v katerih posluje. V kolikor se podjetja pri gradnji individualnega USK tesno držijo osnovnega »harwardskega modela«, lahko gradijo na njuni izkušnji, vendar pa enega - najboljšega načina uvajanja ni. Samo na področju organizacijske kulture, ki je pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja, so v podjetjih prisotne ogromne razlike, še zlasti, če npr. slovenskim podjetjem postavimo ob bok ameriška, za katera je bil koncept v svoji osnovni različici oblikovan. Horváth (2000, str. 321) zato pravi, da je »le edinstven USK lahko dober USK«.

Rezultati opisanih raziskav in številne dobre izkušnje podjetij doma in v tujini nedvomno potrjujejo visoko prisotnost uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovni praksi. Glede na to, da je uspešna praktična uporaba najboljša potrditev dobre teorije, lahko zaključim, da je USK učinkovito strateško menedžersko orodje, ki bo v prihodnosti še povečevalo krog uporabnikov. Ima pa še veliko potenciala, zlasti pri fokusiranju v obetavna področja prihodnosti, zato v zadnjem poglavju preučujem pripravnost sistema za merjenje znanja in intelektualnega kapitala.

4. UVAJANJE USK V PODJETJU TRIMO D.D.

*Čas korenitih in globokih sprememb prinaša odlične
priložnosti za najboljše talente. (Strategija razvoja, 2002, str. 2)*

4.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

»Trimo d.d., ima za seboj preteklost, polno dosežkov in bogato s priznanji. Ima visoko motivirane zaposlene in dokazano visoko raven poslovanja. Ima ugled in mednarodno priznane izdelke. Trimo d.d., ima skratka vse, kar potrebuje za samozavesten pogled v prihodnost.« (Medjugorac, 2000, str. 9)

Začetki podjetja Trimo, danes sodobno organiziranega in visoko tehnološko usposobljenega podjetja s sedežem v Trebnjem, segajo v leto 1961, ko je »Kovinsko podjetje Trebnje« pričelo proizvajati jeklene konstrukcije in tehnološko opremo za potrebe lokalnega trga. Leta 1971 se je podjetje preimenovalo v Trimo, kar pomeni Trebanjska industrija montažnih objektov in tako se imenuje tudi danes. Z proizvajalca jeklenih konstrukcij se je razvil v ponudnika originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih montažnih zgradb za poslovne, industrijske, skladiščne, trgovske in druge namene. To mu omogoča širok proizvodni program, ki obsega objekte, gradbene sisteme (fasade, strehe, notranje stene in jeklene konstrukcije), kontejnerje, protihrupne sisteme, inženiring ter druge elemente. Ostale dejavnosti so še storitve kooperacije, montaža in transport. Program se nenehno dopolnjuje z novimi proizvodi, rešitvami in sistemi, ki so večinoma plod lastnega razvoja.

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je Trimo pričel z mednarodno ekspanzijo. Leta 2001 je svoje, okolju prijazne proizvode, prodajal v 40 držav. Povečevanje prodaje omogoča lastna tržna mreža podjetij, predstavništev in zastopnikov, ki so na 22-ih lokacijah v 15-ih državah.

V Trimu se lahko pohvalijo tudi z dobrimi finančnimi rezultati. V zadnjih petih letih se je prihodek povečal kar za 2,5-krat, čisti dobiček za 5-krat, dodana vrednost na zaposlenega pa se je podvojila. Kljub upadanju gospodarske rasti na najpomembnejših trgih in zaradi drugih negativnih trendov v makroekonomskem okolju, je Trimo v letu 2001 uspešno posloval. Skupni prihodek, katerega več kot polovico je ustvaril na tujih trgih, je dosegel skoraj 15 milijard SIT, dobiček 500 milijonov SIT pri dodani vrednosti na zaposlenega v višini 7 milijonov SIT. V povprečju je zaposloval 427 ljudi (Ključ, 2002, str. 6-17). Organizacijska struktura¹² je v svoji osnovi funkcijska in se po potrebi dopolnjuje s projektno. Prav zaradi visoke rasti in dinamičnosti trga pripravlja podjetje spremembo organigrama in vključitev matrične strukture.

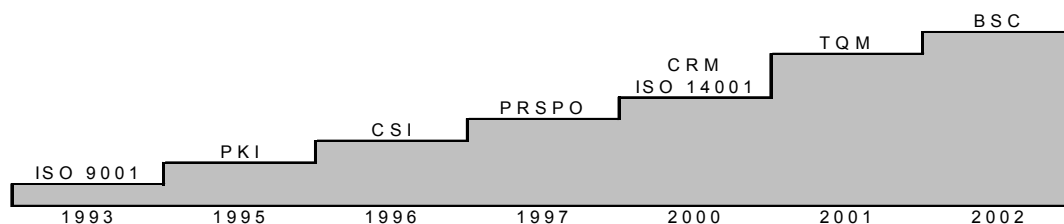
4.2 OBSTOJEČI KONCEPTI MERJENJA USPEŠNOSTI

Uvajanje USK ne zahteva, da podjetja opustijo svoj obstoječ sistem merjenja uspešnosti. Prav nasprotno. Če so različne sodobne metode in orodja za presojanje uspešnosti dobro razvita in »delujejo«, bodo uspešno vstopala v uravnotežen sistem na različnih področjih in bodo tako

¹² Organigram podjetja Trimo d.d. je prikazan v prilogi 6.

odlična podlaga za hitrejše, enostavnejše in bolj tekoče uvajanje z manj zapleti. Podobno govori Žabot (2001, str. 94) o izkušnjah v podjetju Iskra Avtoelektrika. V Trimu ocenjujejo, da jim je bil pri določanju začetnih kazalnikov v pomoč dobro uveljavljen sistem samoocenjevanja, ki je osnova **modela poslovne odličnosti**. Trimo se je leta 2001 že tretjič uvrstil med finaliste za pridobitev visokega priznanja. Na ta način vsako leto pridobiva povratne informacije o svoji odličnosti in potencialnih možnostih za izboljšave.

Slika 5: Metode, ki jih podjetje Trimo d.d. uvaja na poti k poslovni odličnosti.



VIR: Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002a, str. 18.

Trimo uvaja številne inovativne metode na vseh področjih delovanja in si prizadeva izboljšati celovite, kreativne rešitve ter s tem prehiteti pričakovanja vedno zahtevnejših odjemalcev. Ustvarja delovno okolje oz. organizacijo, ki omogoča in vzpodbuja uresničevanje agresivnih ciljev v skladu z vizijo. Z ustreznim izobraževanjem in komuniciranjem skrbijo, da so orodja poznana in razumljiva vsem zaposlenim.

V okviru projekta celovitega oz. **celostnega obvladovanja kakovosti** (angl. TQM) so pripravili Poslovnik za zagotavljanje kakovosti, ki ga imenujejo Poslovnik delovanja družbe (PDD). Izvajanje kakovosti se v Trimu nanaša na vsa področja in vidike poslovnih aktivnosti (kakovost zaposlenih, kakovost proizvodov, kakovost storitev, kakovost procesov). Pobude sistema kakovosti bodo s kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov zajete v USK, ki bo (Kaplan, Norton, 2001, str. 407) na različne načine še krepil učinkovitost programov kakovosti.

Podjetja se že dolgo zavedajo, da so časi, ko so kupci stali v vrsti za nakup blaga in storitev, minili. Trimo je leta 2000 pričel s projektom **poslovanja odnosov s strankami** (angl. CRM), v okviru katerega še bolj sistematično spremljajo zahteve strank, ki odločilno vplivajo na razvoj proizvoda in projektiranje storitev. Energijo usmerjajo v ohranjanje strank in ustvarjanje čimbolj pristnih odnosov z njimi. S tem so postavljeni temelji za vidik poslovanja s strankami v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov.

Že leta 1995 je bil vpeljan **proces kontinuiranih izboljšav** (PKI). Cilj je vključevanje vseh zaposlenih v proces izboljšav na vseh področjih. Ti dajejo predloge za izboljšave in sodelujejo pri njihovi izvedbi. Njihova aktivna vloga je eden od dejavnikov napredovanja, najboljši predlogi so tudi nagrajeni. V letu 2001 je bilo zaključenih 66 novih nalog, skupni prihranki pa

so znašali 104 milijone tolarjev. Število prejetih in uresničenih predlogov za izboljšave zaposlenih vključujejo tudi v USK. V toku procesa PKI bi bilo smiselno vključiti kazalnik prepolovitve napak, ki bi meril, koliko časa potrebuje posamezna strateška poslovna enota (SPE) za prepolovitev napak oz. kakšen je vpliv kratkoročnih prizadevanj za izboljšave pri doseganju dolgoročnih strateških ciljev.

Trimo je **učeca se organizacija**. To je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja (Kliengebiel, 1999, str. 7). Trimo zagotavlja že v okviru koncepta TQM učenje v vseh delih organizacije. Izboljševanje izdelkov, storitev in postopkov zahteva neprestano učenje in vračanje pridobljenega znanja in izkušenj v proces nastajanja poslovnih učinkov. Učeca se organizacija je potreben pogoj za učinkovito delovanje procesa strateškega učenja v okviru USK. Pomen učenja, znanja in intelektualnega kapitala podrobneje obravnavam v naslednjem poglavju.

Ciljno vodenje (angl. MBO), na podlagi zastavljene vizije in strategij, načrtuje cilje vsakega posameznika in analizira ključne naloge za njihovo uresničenje. Na podlagi doseženih rezultatov zagotavlja z ustreznim ukrepanjem večjo uspešnost pri delu (Možina, 1994, str. 50). V uravnotežen sistem se vključi tako, da spodbuja posameznike in skupine, da strateške cilje, opredeljene v USK, preoblikujejo v osebne (Kaplan, Norton, 2000, str. 210). Tako bodo natančno razumeli strategijo na ravni podjetja in na ravni SPE. Prenovljen vprašalnik Trimo dialoga, na podlagi katerega potekajo letne konzultacije zaposlenih s svojimi neposrednimi vodji, je osnova za določanje ciljev vsakega delavca. Letno preverjanje doseženih ciljev bo podlaga za napredovanje in nagrajevanje po uspešnosti. Predlagam tudi vključitev v uravnoteženi sistem kazalnikov, npr. z deležem uresničenih ciljev.

4.2.1 Zakaj USK – SWOT analiza

V podjetju Trimo d.d. je bila pred začetkom uvajanja USK izvedena SWOT analiza, ki kaže podobne ugotovitve kot so podane v točki 3.3 (Strateška konferenca, 2002):

PREDNOSTI	SLABOSTI
▪ jasna vizija in strategija organizacije, ▪ usposobljenost in razumevanje zaposlenih, ▪ poznavanje orodij za presojanje uspešnosti.	▪ »premalo in preveč« kazalnikov, ▪ nepovezanost in neusklajenost informacij, ▪ ni celovitega pregleda, ▪ nepovezan informacijski sistem.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
▪ USK kot središče menedžerskega sistema, ▪ jasna komunikacija strategije, ▪ povečanje pomena nefinančnih kazalnikov in prikaz vpliva na stanje podjetja, ▪ vzročno posledične povezave ciljev in kazalnikov.	▪ izvedba v rokah skupine posameznikov, ▪ obravnava USK kot sistemski projekt, ▪ pomanjkljiva uskladitev s poslovnimi programi.

4.3 ZASTAVITEV PROJEKTA UVAJANJA

4.3.1 Cilji projekta

V projektu postavitve celovitega strateškega sistema za upravljanje so si v Trimu, skupaj s svetovalnim podjetjem MIK Slovenija d.o.o., zastavili naslednje glavne cilje, ki jim bodo omogočili postati strateško usmerjena organizacija:

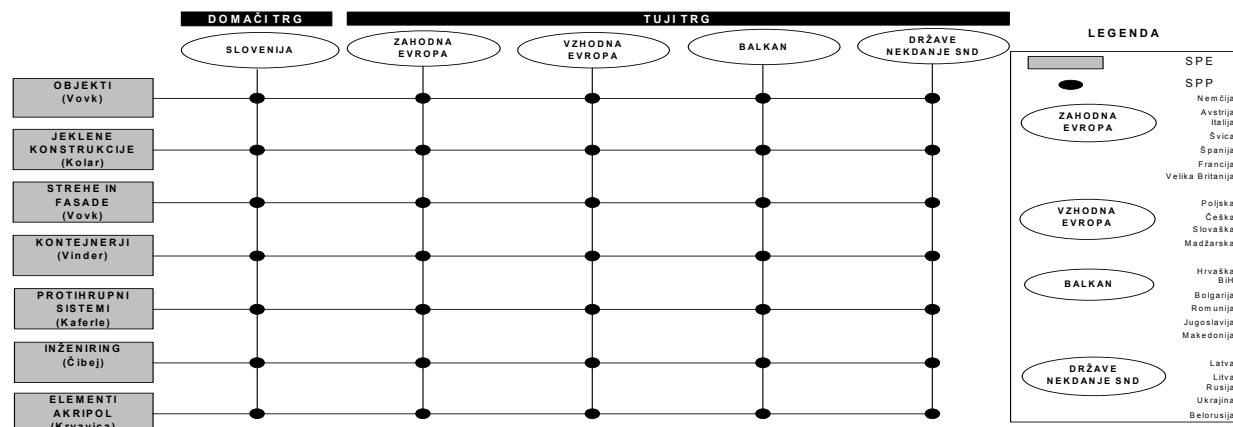
- strateški cilji so primerno operacionalizirani do najnižje možne ravni in se uresničujejo,
- vizija in strategija sta pretvorjeni v merljive cilje, ti pa v kazalnike, s katerimi se spremlja uresničevanje strategije,
- sodelavci imajo merljive cilje in vedo, da bodo z njimi prispevali k uresničevanju vizije,
- Trimo ve, kateri procesi se morajo spremeniti za uresničevanje strategije,
- Trimo oblikuje strategije v stalnem procesu najučinkovitejšega uresničevanja strateških ciljev,
- Trimo oblikuje kazalnike z več vidikov (finančnega, kupcev, procesov, razvoja in zaposlenih),
- Vse, kar želi poslovoditi, poskuša tudi meriti,
- stalno išče nove rešitve za izboljšanje sistema in rezultatov,
- Trimo v vsakem trenutku ve, kako uresničuje strateške cilje, kateri so dejavniki uspešnosti in kateri zavirajo uresničevanje strategije,
- za podjetje pomembni procesi, znanja in sposobnosti zaposlenih se spreminjajo,
- za načrtovanje in spremljanje uresničevanja ciljev bo uporabljena najsodobnejša tehnologija.

4.3.2 Razmejitev projekta

4.3.2.1 Določitev SPE in SPP

Strateška poslovna enota (SPE) je relativno samostojni produktno / tržni del celotnega proizvodnega programa s svojimi cilji in poslovno strategijo (Rozman, 1993, str. 163). Pučko (Možina et al., 1994, str. 316) dodaja, da gre za gospodarsko enoto znotraj korporacije, ki je neodvisna od drugih glede konkurentov in lahko ugotavlja svoj poslovni uspeh. Gre torej za enoto podjetja, ki pridobiva prihodke, ima svoje proizvode, odjemalce in trge, ima svojo vodilno idejo, strategijo in poslovni načrt ter svojega vodjo, ki je odgovoren za njeno poslovanje. Sestavljena je iz enega ali več *strateških poslovnih področij (SPP)*. To so tisti proizvodi, ki (Možina et al., 1994, str. 317) so si po naravi podobni, potrebujejo enake vložke in prodajne poti ter so pod vplivom enakih ekonomskih in konkurenčnih razmer. Vendar pa ne gre zgolj za podobne proizvode, temveč tudi podobne odjemalce, podobne trge, ipd. Slika 6 prikazuje, kako so v Trimu določili strateško poslovno področje kot proizvodni program x na trgu y. To je presečišče ciljnega tržišča s skupino proizvodov oz. strateško poslovno enoto. V matriki imajo 7 SPE in 35 SPP. Nekatera SPP so lahko pasivna in ne ustvarjajo prihodkov. Zato se morajo SPP razmejiti. Aktivna, na katerih bodo delovali, vključijo v SPE, pasivna pa dogajanje le spremljajo, vendar jih aktivirajo, če se pojavi priložnost. Pri določevanju SPE in SPP morajo biti preudarni, saj mora vsaka SPE imeti odgovorno osebo in za vsak SPP se mora pripraviti poslovni načrt. Iz kadrovskih razlogov so se v Trimu zato odločili, da bodo trg sprva delili le na domači in tuji. Tako bodo v prihodnjem letu, brez povezav na višjih ravneh, pripravili 14 poslovnih načrtov.

Slika 6: Strateške poslovne enote in strateška poslovna področja v Trimo d.d.



VIR: Lastna izdelava na podlagi rezultatov projektnih delavnic.

4.3.2.2 Določitev odgovornih oseb

Globoka in stalna podpora vodstva podjetja je bistven dejavnik uspešnosti projekta. Zato je bil določen projektni team, ki ga sestavljajo trije vodstveni delavci Trima pod vodstvom glavne direktorice in dva predstavnika svetovalnega podjetja. Ostale zaposlene se vključuje po potrebi.

4.3.3 Celovita zasnova projekta

Sprejeta je bila celovita zasnova projekta, na osnovi katere so bile določene naloge za uresničitev ter natančen terminski plan, ki bo omogočil Trimu izpeljati ambiciozno zastavljen cilj, t.j. izdelava poslovnega načrta za leto 2003 po novi metodologiji. Partnerja (Trimo - MIK) sta si razdelila odgovornosti pri posameznih nalogah, dogovorila termine skupnih delavnic, kjer se rešujejo zahtevnejši problemi, ugotavlja odstopanja in po potrebi prilagaja terminski načrt. Končni rezultat projekta bo celoviti sistem strateškega upravljanja, grajen na principu USK. Sistem, ki bo skrbel za stalno učenje organizacije, bo imel naslednje komponente:¹³

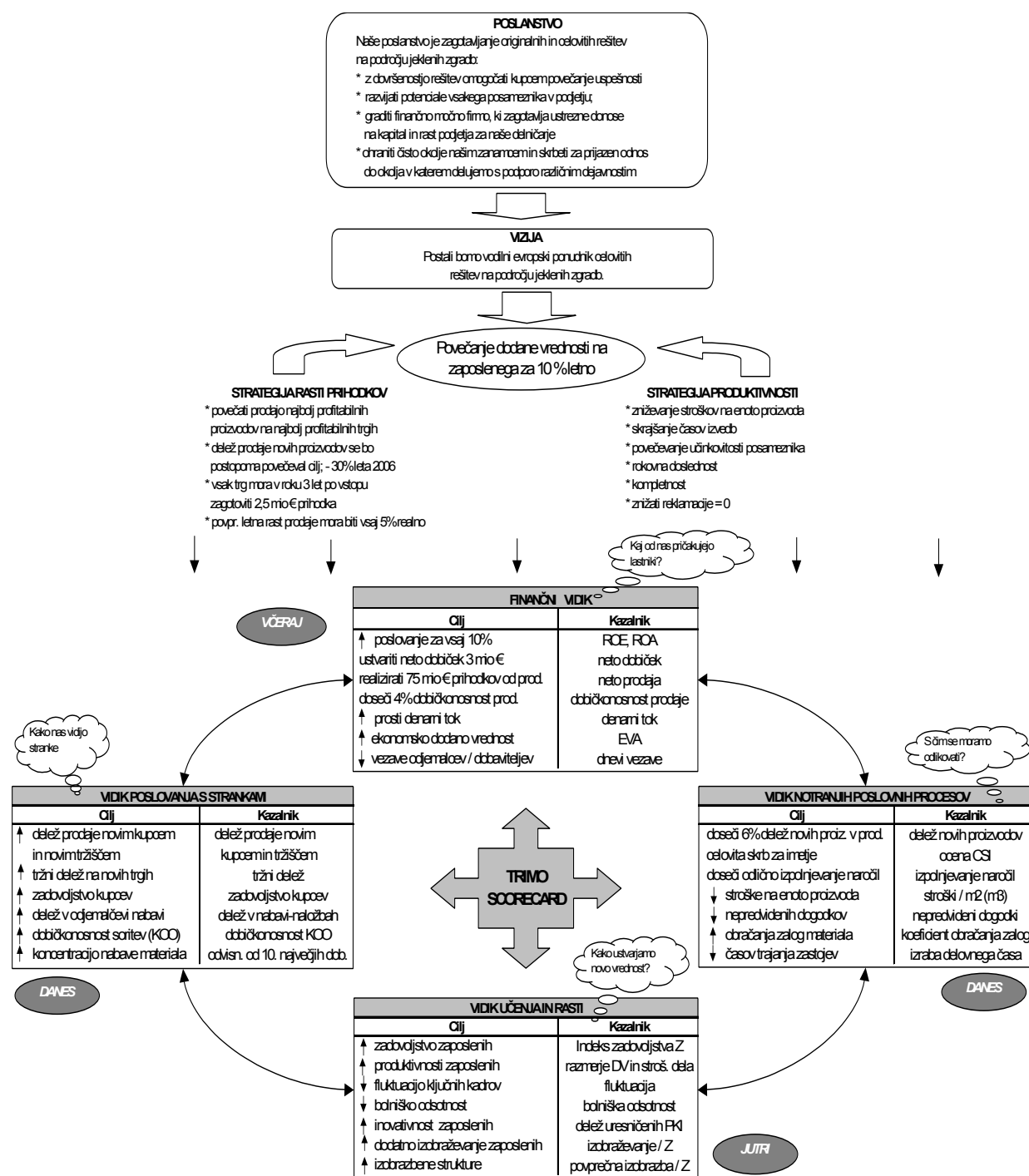
1. Oblikovanje strategije za Trimo skupino.
2. Operacionalizacija strategije na ravni strateških poslovnih enot:
 - preverjanje hipotez o vzročno posledičnih razmerjih,
 - določitev elementov za oblikovanje in operacionalizacijo poslovnih ciljev.
3. Informacijski sistem za upravljanje:
 - raven Trimo skupine,
 - cilji in rezultati na podlagi kazalnikov bodo uskupinjeni,
 - kazalniki bodo povezani v piramido odgovornosti za uresničitev od najnižje do najvišje ravni,
 - tržišča bodo členjena na regije, države, skupine kupcev, posamezne kupce ipd.,
 - proizvodi bodo členjeni v skupine po programih (strateških poslovnih enotah).
4. Letni poslovni načrti:
 - izdelava na osnovi podatkov, ki jih bo zagotavljal informacijski sistem,
 - osnovna enota načrtovanja bodo strateška poslovna področja.
5. Zagotavljanje uresničevanja poslovnih načrtov:
 - redno spremljanje doseganja ciljev in ukrepanje z namenom uresničevanje strateških ciljev.

¹³ Sestavine strateškega menedžerskega sistema grafično prikazujem na sliki 3.

4.4 OBLIKOVANJE SISTEMA KAZALNIKOV NA RAVNI CELOTNEGA PODJETJA

Čeprav med dobrimi praksami prednjačijo pilotski projekti, Olve et al. (1999, str. 43) zagovarjajo oblikovanje sistema za celotno organizacijo v manjših podjetjih, kjer posamezne strateške poslovne enote ne izvajajo vseh dejavnosti v verigi vrednosti. Ta se kasneje členi na nižje strateške in organizacijske ravni. V Trimu so se za to alternativo odločili tudi zaradi specifičnosti poslovanja podjetja in sedanje omejenosti obstoječe informacijske podpore.

Slika 7: Trimo Scorecard: Idejna verzija USK podjetja Trimo d.d.



VIR: Kaplan, 2000; Strateška konferenca, 2002; rezultati delavnic; dopolnitve avtorja.

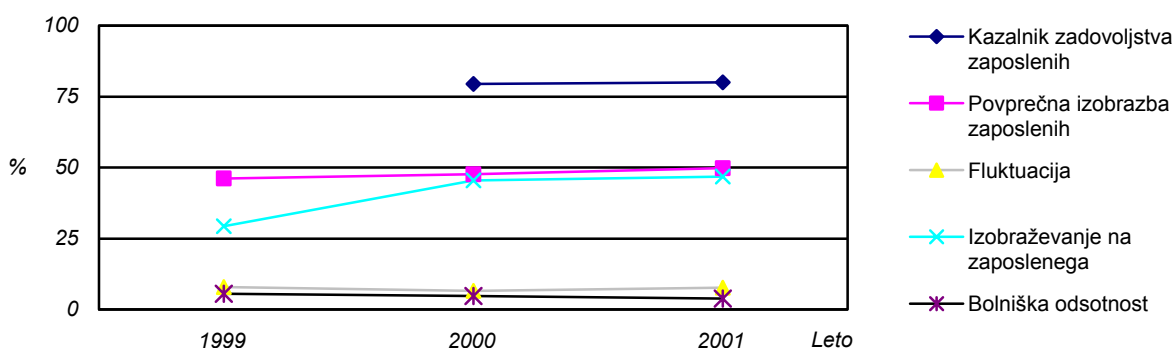
Na vrh uravnoteženega sistema so postavili dodano vrednost na zaposlenega, saj omogoča (Ključ, 2002, str. 17) zadovoljevanje interesov delničarjev in zaposlenih ter vlaganje v nadaljnje posodabljanje tehnologij in procesov. Kazalniki so se določili na delavnici. Upoštevala so se priporočila literature¹⁴ in dobre prakse domačih in tujih podjetij. Seveda pa niso dokončni, saj se bo njihova primernost pokazala šele kasneje. Podjetja naj od projekta uvajanja ne pričakujejo popoln sistem kazalnikov, saj bi to pomenilo še veliko večjo časovno obremenitev. Prava moč sistema je primarno v njegovi uporabi, v povratnih informacijah in procesu strateškega učenja (Van den Bossche, 2001, str. 26). Zato tudi model Trimo Scorecard-a predstavlja le idejno verzijo USK. Slika 7 prikazuje poslanstvo in vizijo podjetja, glavni strategiji, strateške in raztegljive cilje ter kazalnike za njihovo doseganje.

4.4.1 Vidik učenja in rasti v Trimu – ustvarjanje podlage za merjenje IK

Naslednje poglavje diplomske naloge je namenjeno intelektualnemu kapitalu, zato bom na tem mestu še nekoliko podrobneje razdelal vidik učenja in rasti v okviru Trimovega idejnega sistema kazalnikov. Vodstvo se zaveda, da so prav ljudje največji potencial podjetja, ki bo Trimu zagotavljal dolgoročno konkurenčno prednost. Zato zaposlujejo visoko usposobljene kadre in jim nudijo ustrezno uvajanje, jih nenehno izobražujejo, vzpodbujajo s posebnimi programi nagrajevanja in napredovanja, skrbijo za prijetno in vzpodbudno delovno okolje in počutje, štipendirajo ambiciozne študente in nagrajujejo strokovna dela (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002a, str. 11-13).

Številne raziskave so pokazale, da večini podjetij povzroča največ težav prav vidik učenja in rasti ter določitev kazalnikov, saj je to področje manj oprijemljivo (Die Balanced Scorecard im Praxistest, 2001, str. 5). Nedvomno drži, da so ljudje največje bogastvo in glede na to, da »ljudje delajo tisto, za kar jih merimo« (Becker et al., 2001, str. 111), se je potrebno s tem vidikom posebej intenzivno spoprijeti.

Slika 8: Gibanje vrednosti izbranih kazalnikov vidika učenja in rasti v letih 1999-2001.



VIR: Interna gradiva Trimo d.d.; lastni izračuni.

¹⁴ Kriterije za določanje primernih kazalnikov prikazujem v točki 3.2.1 te diplomske naloge.

Na sliki 8 prikazujem kazalnike, ki so bili izbrani v okviru idejnega koncepta. *Kazalnik inovativnosti zaposlenih*, ki je rezultat procesov PKI in se bo meril s številom uresničenih predlogov za izboljšave, v sliki ni prikazan, saj ga podjetje spremlja šele krajši čas.

Vse kazalnike, ki se vključujejo v sistem, razen zadovoljstva zaposlenih, je Trimo zbiral že predhodno. Kazalniku zadovoljstva zaposlenih, ki ga je bilo potrebno določiti na podlagi rezultatov letne ankete, namenjam pozornost v nadaljevanju. V podjetju bodo v prihodnje poleg slednjega spremljali tudi kazalnik motivacije zaposlenih, ki bo opredeljen kot vrzel (angl. Gap) med želenim in dejanskim stanjem posameznega motivatorja. Le-ta se bo poskušala ciljno zniževati. Podatke bodo zbirali na podlagi že prej omenjenega Trimo - dialoga, kjer bodo zaposleni presojali svojo »dejansko in želeno« motivacijo.

4.4.1.1 Postopek določitve kazalnika zadovoljstva zaposlenih¹⁵

V splošnem je zadovoljstvo z delom oblika naravnosti do dela. Definiramo ga lahko kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživetja in izkušenj pri delu (Organizacijska klima v Sloveniji, 2001, str. 3). V Trimu ga ocenjujejo s pomočjo ankete, ki so jo sestavili v sodelovanju s svetovalnim podjetjem Dedalus iz Ljubljane.

Izvaja se vsako leto na strateškem sestanku glavne direktorice, kjer glavna direktorica predstavi dosežke podjetja in strategijo za naslednje obdobje. Namenjen je vsem delavcem, s čimer je zagotovljena praktično popolna udeležba pri anketi.

Anketa proučuje zadovoljstvo na desetih področjih, in sicer:

- | | |
|---|-------------------------------|
| ▪ odnosi med najožjimi sodelavci, | ▪ odnosi z neposrednim vodjo, |
| ▪ sporazumevanje med najožjimi sodelavci, | ▪ obveščanje, |
| ▪ sporazumevanje z neposrednim vodjo, | ▪ stimulacija, |
| ▪ razvoj kariere, | ▪ kultura podjetja in |
| ▪ komunikacija s poslovnimi partnerji, | ▪ delovni pogoji. |

V okviru vsakega področja je navedeno različno število trditev, ki jih anketiranci ovrednotijo tako, da jim pripišejo stopnjo strinjanja na ponujeni skali „odlično“, „prav dobro“, „dobro“ in „slabo“. Na sliki 9 prikazujem odstotek odličnih in zelo dobrih odgovorov od vseh odgovorov po posameznih področjih. Na podlagi dobljenih rezultatov sem pripravil skupen, številčno izražen kazalnik zadovoljstva zaposlenih Trima, ki ga bo podjetje vključilo v USK.

▪ Postopek določanja uteži posameznih področij

Glede na večplastni značaj zadovoljstva, so pri sestavljanju kazalnika želeli področja zadovoljstva, na katera je razdeljena anketa, ustrezno utežiti. Potrebno je bilo torej določiti uteži oz. ponderje, ki bodo predstavljali relativno pomembnost posameznih kategorij v nastajajočem

¹⁵ Izračun kazalnika je prikazan na posebej pripravljeni MS Excell-ovi predlogi v prilogi 3, ki predstavlja tudi bazo podatkov za izračun kazalnika.

kazalniku. Določeno subjektivno mero pomembnosti so dobili od zaposlenih z zadnjim vprašanjem v anketi, ki delavce poziva, da razvrstijo 10 dejavnikov osebne uspešnosti po pomembnosti in sicer tako, da jim pripišejo range od 1 do 10. Pri tem je prvi dejavnik najpomembnejši. Seveda pa se s tem v večji meri raziskuje motivacija kot zadovoljstvo. Prav tako so rezultati ankete v letih 2001 in 2002 pokazali pri omenjenem vprašanju na velika odstopanja. Neutemeljena kontroverznost odgovorov je vodila do upravičenega vprašanja o verodostojnosti določenih rangov, na drugi strani pa do nezmožnosti časovne primerljivosti. Iz tega razloga so v Trimu sestavili projektno skupino petih članov kadrovskega sektorja, ki je na podlagi preferenčne opredelitve zaposlenih določila range posameznim kategorijam oz. jih razvrstila po pomembnosti na lestvici od 1 do 10. Rangi bi naj ostali nespremenjeni, vendar z določenimi prilagoditvami glede na letne rezultate anket.

Z namenom, da se ohranijo stalne razlike med posameznimi utežmi, sem pri spremembi rangov v odstotne uteži uporabil enostavno razdelilno enačbo z eno neznanko in desetimi členi¹⁶, ki tvorijo aritmetično zaporedje s vsoto končne vrste 100 %. Odstotno utež prvega člena zaporedja (rang = 1)¹⁷ dobimo po naslednji formuli (Čibej, 1993, str. 302):

$$x = \frac{100\%}{s_n} = \frac{100\%}{\frac{n}{2}[a_1 + a_n]} = \frac{100\%}{55} = 1,82\%$$

Vsota zaporedja (s_n) se izračuna kot polovica števila členov zaporedja ($n=10$), pomnožena s vsoto prvega in zadnjega člena (1, 10). Odstotne uteži ostalih členov dobimo z množenjem ranga (2 do 10) z vrednostjo neznanke x . Opisan postopek omogoča z linearno interpolacijo enostavno vključitev morebitnih dodatnih členov, če bi se za to pokazala potreba.

▪ Izračun kazalnika

Za potrebe izračuna kazalnika sem opisne rezultate pretvoril v številčne vrednosti. Odlični odgovori so zato pomnoženi s faktorjem 4, zelo dobri s 3, dobri z 2 in slabi z 1. Skupen kazalnik zadovoljstva zaposlenih je enak tehtani aritmetični sredini odgovorov posameznih področij, ki jo izračunamo na naslednji način (Pfajfar, Arh, 1998, str. 115)¹⁸:

1. Izračun področnih aritmetičnih sredin $\overline{Y}_k$ dobimo tako, da totale področij Y_k delimo s številom enot področja s_k :

$$\overline{Y}_k = \frac{Y_k}{s_k} \quad ; k=1, 2, 3 \dots 10$$

2. Do izračuna tehtane aritmetične sredine odgovorov $\overline{Y}$ pa pridemo tako, da področne sredine

¹⁶ Enačba ima naslednjo obliko: $x + 2x + 3x + \dots + 10x = 100\%$

¹⁷ Za potrebe izračuna ustreznih % uteži moramo range obrniti. Relativno najpomembnejši dejavnik ima rang 10, drugi 9 itn.

¹⁸ Glej tudi prilogo 3.

pomnožimo s pripadajočimi strukturnimi odstotki oz. utežmi f_k %, dobljene zmnožke seštejemo in nato delimo s vsoto uteži, ki je 100%:

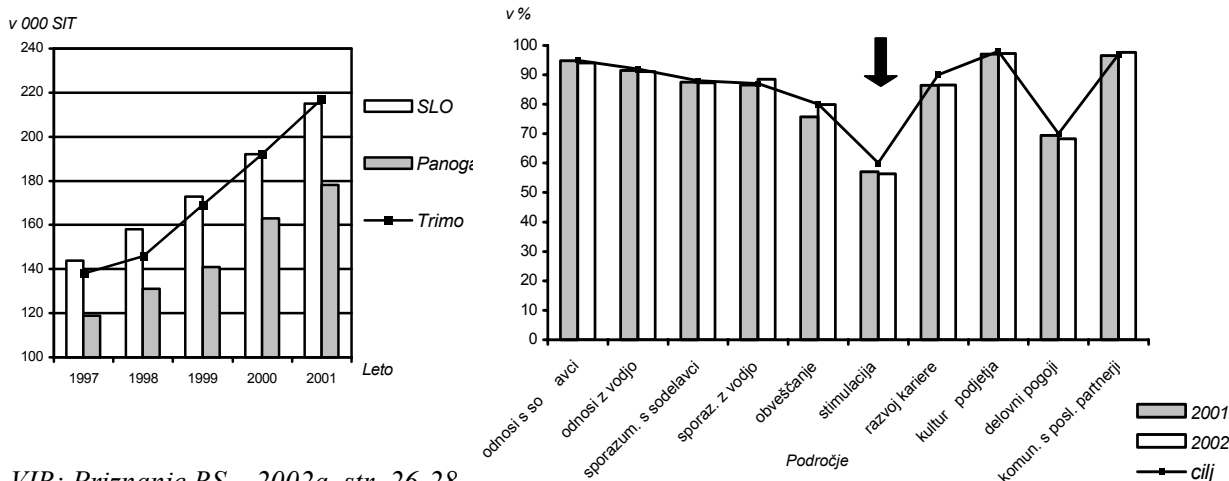
$$\bar{Y} = \frac{Y}{N} = \frac{f_1 \% \bar{Y}_1 + f_2 \% \bar{Y}_2 + \dots + f_k \% \bar{Y}_K}{f_1 \% + f_2 \% + \dots + f_k \%} = \frac{\sum f_k \% \bar{Y}_k}{100}$$

Tako dobljeni kazalnik zadovoljstva zaposlenih znaša v podjetju 79,98% v letu 2002 in 79,48% v letu 2001. Opazno je rahlo izboljšanje kazalnika.

Cilj vodstva podjetja ni doseganje 100% kazalnika, temveč odpravljanje nezadovoljstva, ki se kaže v odgovorih »slabo«. V razmislek za prihodnjo uporabo kazalnika predlagam, da se tem odgovorom nameni nižja številčna vrednost, (0) ali (-1), kar bo povečalo negativen vpliv teh odgovorov na višino kazalnika (v konkretnem primeru bi se ob točkovanju z 0 zadovoljstvo zaposlenih v Trimu znižalo za 3 odstotne točke). To bo dobra informacija vodstvu za sprejem korektivnih ukrepov na posameznih področjih. Ukrepanje na podlagi kvalitativnih informacij je potrebno dobro preučiti, saj pogosto, še posebej na „občutljivih“ področjih kot je npr. plača oz. stimulacija, dobimo dokaj neoprijemljive rezultate. Slika 9 kaže, kako je v podjetju Trim d.d. zvišanje realnih bruto plač v letu 2001 vplivalo na presenetljivo zmanjšanje zadovoljstva s stimulacijo v letu 2002.

Rezultatov kazalnika ne bom interpretiral, saj bi s tem presegel namen tega diplomskega dela. Zanesljivo pa lahko trdim, da so rezultati ankete dobri in da podjetje očitno zgledno »skrbi« za svoje delavce. Podobna raziskava v podjetju Hewlett-Packard GmbH, ki velja za eno, k človeškemu kapitalu najbolj usmerjenih podjetij, saj vedno znova vpeljuje inovativne koncepte na tem področju, je v letošnjem letu pokazala slabše rezultate (Mini Open Line, 2002). Tudi rezultati anket Gospodarske zbornice Slovenije (Organizacijska klima v Sloveniji, 2001, str. 26) in nekaterih drugih slovenskih podjetij potrjujejo to trditev (Jeretina, 2002, str. 36).

Slika 9: Gibanje povprečnih bruto plač v zadnjih petih letih v Sloveniji, podjetju Trim d.d. in panogi ter zadovoljstvo zaposlenih po področjih, kot odstotek odgovorov »odlično« in »zelo dobro« v vseh odgovorih, dobljenih z anketo.



VIR: Priznanje RS., 2002a, str. 26-28.

4.4.2 Gradnja celovitega informacijskega sistema za podporo odločanju

Olve et al. (1999, str. 231) pravijo, da model uravnoteženega sistema kazalnikov predstavlja le metodologijo, ki opisuje vizijo in strategijo podjetja, izraženo s poslovnimi cilji, kritičnimi faktorji uspešnosti in uravnoteženim sistemom ključnih kazalnikov. Ugotovili smo že, da je uspešnost sistema v največji meri odvisna od izvedbe v konkretnem poslovnem okolju. Pogoj za uspešno izvajanje strategije in zagotovitev nemotenega procesa učenja je, da so na voljo prave informacije, ob pravem času pravim ljudem. Glede na kompleksnost poslovanja lahko to danes dosežemo le z dobrimi informacijskimi sistemi. Balanced Scorecard Collaborative [URL: <http://www.bscoll.com>], svetovalno podjetje, ki ga vodi David P. Norton, določa funkcionalne standarde, ki jim mora programska rešitev zadoščati in na tej osnovi podeljuje licence. Obstajajo različne vrste aplikacij¹⁹, ki se odzivajo na različne zahteve. V Trimu so izbrali sistem za podporo odločanju, ki omogoča vključitev podatkov iz obstoječih baz podjetja, kar je osnovni pogoj za zadostitev potreb uravnoteženih vidikov v okviru sistema. Takšen sistem ustreza zelo zapletenim uravnoteženim sistemom kazalnikov in deluje na osnovi standarda OLAP (angl. Online Analytical Processing). Standard omogoča kompleksno večdimenzionalno prikazovanje podatkov in njihovo grafično ponazoritev (Olve et al., 1999, str. 239). Tako bodo mogoče poizvedbe o uspešnosti vse do najnižjih ravni na podlagi ene ali več dimenzij (proizvodi, tržišča, kupci ipd.).

4.5 KAKO NAPREJ

V Trimu so pri oblikovanju svojega uravnoteženega sistema kazalnikov v veliki meri sledili postopku, ki ga svetujeta avtorja. To bodo izvajali tudi v prihodnje. Potrebno je določiti vzročno posledične povezave med cilji in kazalniki, vpeljati celovit informacijski sistem in usposobiti njegove uporabnike ter zagotoviti podatke za izdelavo poslovnih načrtov.²⁰ V letu 2003 sledi temeljito komuniciranje sistema do najnižjih ravni ter podjetij v tujini, obsežen program izobraževanja zaposlenih o sistemu, razvoj uravnoteženih sistemov kazalnikov za nekatere podporne funkcije ter delitev strateških poslovnih področij. Vprašanje ostaja še navezava sistemov nagrajevanja na rezultate uravnoteženega sistema kazalnikov. Odločitev o tem bo sprejeta kasneje, ko se bo sistem uveljavil in s procesom strateškega učenja zagotovil spremljanje pravih kazalnikov. Opraviti bodo morali še veliko dela, predvidoma pa bodo rezultati upravičili, kljub obstoječim odličnim temeljem, še vedno visok investicijski vložek.

¹⁹ Za klasifikacijo aplikacij glej Olve et al., 1999, str. 236-250.

²⁰ Delovanje strateškega sistema za podporo odločanju in upravljanje prikazujem na sliki 3.

5. MERJENJE IN PRIKAZOVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

O znanju in intelektualnem kapitalu je bilo že veliko rečenega, vendar pa konkretnih predlogov za merjenje njihovega doprinosa k uspešnosti podjetja v teoriji in praksi vse do polovice devetdesetih let prejšnjega stoletja ni bilo zaslediti. Avtorji so sicer poudarjali pomembnost te »nevidne aktive« podjetij, niso se pa spoprijeli z izzivom njenega merjenja.

5.1 INTELEKTUALNI KAPITALIZEM IN DOBA ZNANJA

Ne daleč nazaj je bila glavna naloga menedžerjev, kako opredmetena (fizična) sredstva svojih organizacij kot npr. zemljišča, obrate in opremo učinkoviteje zaposlovati kot konkurenca. Danes ti sicer ostajajo pomembni faktorji proizvodnje izdelkov in storitev, vendar pa se njihova relativna pomembnost nasproti neopredmetenim sredstvom organizacij vztrajno zmanjšuje. V razmerah napredujoče globalizacije, hitrih sprememb okolja ter ob vedno ostrejši konkurenci, je postalo mnogim podjetjem jasno, da bodo lahko v prihodnosti ostala konkurenčna le z boljšim izkoriščanjem svojega znanja oz. intelektualnega kapitala kot produkcijskega faktorja. Skandinavci, ki so na področju IK v Evropi pionirji, trdijo, da danes poslujejo podjetja v gospodarstvu, v katerem se „zmagovalci ločijo od poražencev“ (Mouritsen et al., 2001, str. 6) na osnovi njihove sposobnosti in potenciala za ustvarjanje, širjenje in uporabo novega znanja.

Avtorji te spremembe označujejo s preходом kapitalizma oz. industrijske družbe v dobo intelektualnega kapitalizma (Pavlovčič, 2000, str. 3; Čater, 2000, str. 87) oz. preходом informacijske družbe v družbo znanja (Hoffmann, 1999, str. 39; Weggeman, 1999, str. 153).

5.2 KAJ VSE JE V OZADJU TRŽNE VREDNOSTI PODJETJA - OPREDELITEV IK

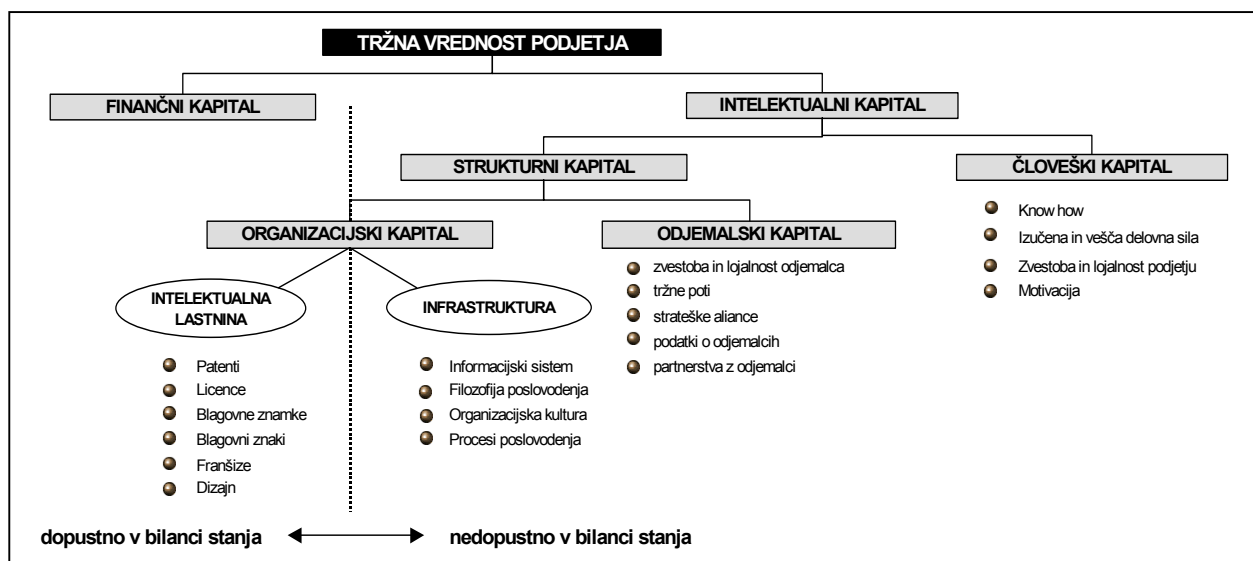
Pri primerjavi tržne vrednosti nekaterih najuglednejših ameriških podjetij z vrednostjo njihovega čistega premoženja se pokaže ogromna razlika, ki je po nekaterih podatkih v letu 2001 znašala kar 6,5 proti 1 (Završnik, 2002, str. 54). Deloma je to razliko možno pojasniti z različnimi metodami vrednotenja postavk računovodskih izkazov, preostali del pa lahko pripišemo sredstvom, ki v poslovnih knjigah sploh niso prikazana. Roos et al. to »skrito vrednost« opredeljujejo kot intelektualni kapital podjetja. Edvinsson (Ložar, 1998, str. 56), eden pionirjev intelektualnega kapitala, le-tega opiše na treh področjih:

- borzni pogled (IK je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja),
- podjetniški pogled (IK je potencial za dosego bodočih donosov) in
- računovodski pogled (IK so nevidna sredstva podjetja oz. nefinančni kapital).

Edvinsson intelektualni kapital nadalje razdeli na človeški in strukturni kapital. Na sliki 10 prikazujem členitev tržne vrednosti podjetja, ki jo Olve et al. (1999, str. 19) povzemajo po

Edvinsson-u. Človeški kapital ustvarjajo ljudje s svojimi sposobnostmi, veščinami in intelektualno prožnostjo (Roos et al., 2000, str. 23). Strukturni kapital izhaja iz odnosov in organizacijske vrednosti ter zrcali zunanje in notranje vidike podjetja. Deli se na odjemalski kapital, ki primarno izhaja iz odnosov z odjemalci in organizacijski kapital, ki ga Tayles et al. (2002, str. 253) delijo na infrastrukturo organizacije in njeno intelektualno lastnino. Enostavneje povedano, je strukturni kapital vse tisto, kar v podjetju ostane, ko ga zaposleni zapustijo ter predstavlja njegovo last. Človeškega kapitala podjetje ne poseduje, temveč ga le najema.

Slika 10: Razčlenitev tržne vrednosti podjetja po kategorijah kapitala in dopustnost njihovega prikazovanja v bilanci stanja.



VIR: Olve et al., 1999, str. 19; Tayles et al., 2002, str. 253.

Na sliki 10 nadalje prikazujem, da se „največji del“ tržne vrednosti podjetja v poslovnih izkazih ne pripozna (Tayles et al., 2002, str. 253). Računovodski standardi dovoljujejo le pripoznavanje dela organizacijskega kapitala, intelektualne lastnine, ki zajema patente, licence, blagovne znamke, franšize ipd. Probleme prikazovanja in poročanja IK obravnavam v točki 5.4.

5.3 MERJENJE IN PRIKAZOVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

5.3.1 Problemi merjenja intelektualnega kapitala

Iz zgoraj opisanih specifičnih značilnosti IK izhajajo nekatere glavne omejitve njegovega merjenja. North (1999, str. 182) navaja naslednje probleme merjenja nematerialnih sredstev:

- pomembne stvari se ne merijo,
- merijo se napačne stvari,
- pri merjenju se uporabljajo neprimerna merila.

Nematerialno premoženje se ne meri, oz. se meri pomanjkljivo. Ta izjava se lahko podpre z vrzeljo med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Podjetja velikega dela svojih konkurenčno pomembnih sredstev dejansko ne poznajo ali ga poznajo preslabo, da bi ga lahko opisala in merila. Problem definiranja in merjenja IK se preko sistemov nagrajevanja, ki posledično ne stimulirajo prispevkov posameznikov in skupin na tem področju, še poglobi. North (1999, str. 3) poudarja, da je velik problem, s katerim se srečujejo menedžerji prav v tem, da »izkušnje kažejo, da vse, kar ni možno meriti, v poslovni praksi ne dosega velike pozornosti«. Drugi problem je povezan z dejstvom, da podjetja nemalokrat merijo samo tisto, kar lahko merijo oz. za kar imajo na voljo informacije. Večinoma so to različne oblike agregiranih finančnih kazalnikov. Primanjkujejo pa oprijemljive in verodostojne informacije o razvoju kadra, baze odjemalcev in dobaviteljev ter o izboljševanju procesov. Včasih se slepo uvaja različne sodobne metode in tehnike, ne da bi se natančno vedelo ali bodo rezultati merjenja prinašali podjetju novo vrednost. Veliko dejavnikov na področju znanja in intelektualnega kapitala se lahko meri le z kvalitativnimi merili. Zaradi enostavnosti ugotavljanja, veliko menedžerjev daje prednost kvantitativnim in kratkoročnim kazalnikom. Številčno ovrednotenje IK je izredno težko kakovostno interpretirati. Dodaten problem predstavlja časovni zamik v delovanju vlaganj v intelektualni kapital, saj se rezultati tovrstnih investicij običajno pokažejo šele kasneje.

Zaradi številnih omejitev merjenja nematerialnih sredstev se Davenport (Kop, 2001, str. 14) celo sprašuje, zakaj meriti intelektualni kapital. Meni, da je IK enostavno razlikati med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja, kar zadostuje. Roos et al. (2000, str. 3) temu ostro nasprotujejo in pravijo, da „kar lahko merimo, lahko upravljamo in kar želimo upravljati, moramo meriti.“

5.3.2 Val inovativnih konceptov za merjenje IK v zadnjih petih letih

V zadnjem času se pojavljajo različne metode in koncepti, s katerimi podjetja poskušajo ovrednotiti in meriti svoj intelektualni kapital. V literaturi sem zasledil različne delitve teh metod. Na tem mestu bom nekoliko podrobneje razdelal North-ovo delitev, ki je prikazana v sliki 11 ter kratko povzel glavne značilnosti nekaterih metod. Pri metodah, ki niso vezane na tržno vrednost podjetja, podajam tudi izračun posameznih kategorij IK za podjetje Trimo d.d.

Pred tem opozarjam še na delitev večine metod intelektualnega kapitala, ki sem jo povzel po švedskem menedžerju Karlu E. Sveiby-ju, ki je poleg L. Edwinssona in Thomasa A. Stewarta pionir merjenja IK. Z nekaterimi novimi metodami dopolnjeno delitev prikazujem v prilogi 5. Sveiby (2002, str. 1) deli metode za merjenje intelektualnega kapitala v štiri skupine:²¹

²¹ Za podrobnejši opis posameznih metod ter njihove prednosti in slabosti glej Sveiby, 2002, str. 1-3.

1. *Direktne metode intelektualnega kapitala*

Prikazujejo denarno izraženo vrednost neopredmetenih sredstev z določanjem njihovih posameznih komponent.

2. *Metode tržne kapitalizacije*

Izračunavajo razliko med tržno kapitalizacijo in lastniškim kapitalom kot vrednost IK.

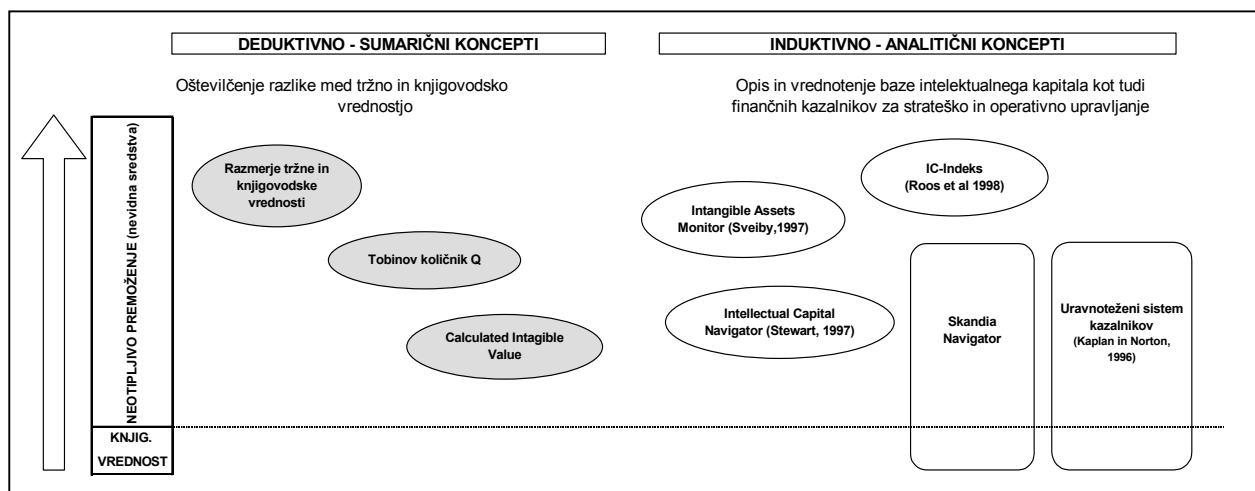
3. *Metode donosnosti sredstev*

Temeljijo na kazalniku donosnosti sredstev in na podoben način izračunavajo donosnost IK. Primer izračuna prikazujem pri opisu metode CIV v nadaljevanju.

4. *Metode sistemov kazalnikov*

Za različne komponente IK se določijo kazalniki, ki spremljajo uspešnost IK in jo največkrat prikazujejo v grafih. Najodmevnejši predstavnik je USK.

Slika 11: Razmejitev nekaterih metod za merjenje intelektualnega kapitala.



VIR: North, 1999, str. 188.

5.3.2.1 *Deduktivno – sumarični koncepti*

Deduktivno sumarični koncepti poskušajo kvantificirati razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Nematerialno premoženje podjetja vrednotijo v monetarni obliki, nastale razlike pa bodisi ne razlagajo ali jo razlagajo le delno ter zato kot samostojna merila niso primerni za strateško poslovanje.

▪ **Razmerje tržne in knjigovodske vrednosti podjetja (M/B)**

Metoda je v svoji osnovi zelo enostavna, problematična pa je njena interpretacija. Kazalnik M/B (angl. Market to Book) dobimo tako, da tržno kapitalizacijo podjetja²² delimo s knjigovodsko vrednostjo podjetja. Ta metoda predpostavlja, da vse, kar se ne nahaja v bilanci stanja, je pa del tržne vrednosti podjetja, predstavlja nematerialno premoženje, ki ga nato primerja z „materialnim“.

²² Tržna kapitalizacija je zmnožek tečaja delnice izbranega podjetja in števila izdanih delnic.

Prvi problem kazalnika je določitev tržne vrednosti podjetij. Nihanje tečajev na svetovnih borzah, ki je v času prevzemov, krajših gospodarskih ciklov in drugih nepredvidljivih dejavnikov, pogosto, bi po tej metodi pomenilo enakočasno nihanje količnika in s tem baze intelektualnega kapitala podjetja. Seveda pa gre v veliki meri za slučajne, enkratne dejavnike, ki največkrat nimajo veliko opraviti z IK podjetja. Valentinčič in Kocuvan (2002, str. 22) ugotavljata, da je količnik sredi leta 2002 le pri 11-ih od skupno 34 nefinančnih podjetij borzne kotacije Ljubljanske borze presegal vrednost 1. To seveda ne pomeni, da slovenska podjetja nimajo intelektualnega kapitala, temveč so nizke vrednosti kazalnika verjetno posledica lastninskega preoblikovanja podjetij in nekaterih posebnih značilnosti slovenskega trga kapitala. Metoda je uporabna le za podjetja, ki kotirajo na borzi, saj je mogoče v nasprotnem primeru njihovo tržno vrednost le ocenjevati. Količnika zato za podjetje Trimco d.d. nisem izračunaval. Z odštetjem knjigovodske vrednosti podjetja od tržne (M-B) dobimo celotno vrednost intelektualnega kapitala. Tayles et al. (2002, str. 260) to vrednost imenujejo *tržna dodana vrednost* (angl. Market Value Added). Količnik je nekoliko uporabnejši, saj omogoča primerjavo med podjetji.

Drugi problem te metode je določitev knjigovodske vrednosti, saj se uporaba različnih računovodskih metod, postopkov in standardov odraža v različnem prikazovanju računovodskih kategorij, kar zmanjšuje verodostojnost dobljenih vrednosti in možnost primerjav.

▪ **Tobinov količnik q**

Nobelov nagradenec James Tobin je razvil ti. količnik q, ki primerja tržno vrednost posamezne komponente premoženja s stroški njene ponovne nabave oz. nadomestitve. Tobinov količnik q sicer ni bil razvit za merjenje intelektualnega kapitala, vendar pa se tudi v tej funkciji dobro izkaže (Stewart, 1997, str. 227). Če je $q < 1$, pomeni, da je tržna vrednost nižja od stroškov nadomestitve, kar kaže, da takšna investicija za podjetje ni donosna. Vice versa bi podjetje moralo sprejeti investicijo, če je $q > 1$. Višji q je prisoten pri investicijah v tehnologijo in zaposlene. Metoda ima v primerjavi s prej opisanim razmerjem M/B to prednost, da neutralizira učinke „kreativnega računovodstva“. Še vedno pa ostaja problem določitve tržne vrednosti ter stroškov nadomestitve, kar je praktično nemogoče dokler obstajajo sekundarni trgi za rabljena sredstva.

▪ **Izračunana neopredmetena vrednost podjetij**

Metodo CIV (angl. Calculated Intangible Value) je razvilo ameriško podjetje NCI Research v sodelovanju s poslovno šolo Kellogg Business School. Je postopek za kvantitativno merjenje »mehkih virov« organizacije. Stewart (1997, str. 228) metodo označuje kot elegantno možnost za prikaz nematerialnega premoženja v denarju. Metoda temelji na predpostavki, da je vrednost mehkih sredstev enaka zmožnosti organizacije, da prekosi povprečnega konkurenta v panogi s podobnimi opredmetenimi sredstvi (aktivo).

➤ Postopek izračuna CIV²³

- Izračun povprečnega dobička pred davki v preteklih 3 letih.
- Izračun povprečja vrednosti sredstev ob koncu leta v preteklih 3 letih.
- Izračun količnika dobička in sredstev daje kazalnik donosnosti sredstev (ROA).
- Izračun povprečnega ROA panoge²⁴ za enako obdobje²⁵.
- Izračun »presežnega donosa«.
Zmnožek povprečnega panožnega ROA se pomnoži s povprečno vrednostjo sredstev proučevanega podjetja. Ta izračun pove, kakšen donos bi povprečno podjetje v panogi ustvarilo z višino bilančnih sredstev proučevanega podjetja. Dobljen zmnožek je potrebno nato odšteti od povprečnega dobička pred davki za proučevano podjetje. Rezultat pove, koliko več ustvari podjetje s svojimi sredstvi glede na povprečno podjetje v panogi.
- Izračun premije, ki jo lahko pripišemo »mehkim« sredstvom.
Izračun povprečne triletno stopnje davka na dobiček ter zmnožek z izračunanim presežnim donosom. Rezultat je potrebno še odšteti od presežnega donosa. Dobljen znesek po obdavčenju je premija.
- Izračun neto sedanje vrednosti premije.
Izračun količnika dobljene premije in ustreznega diskontnega faktorja kot so npr. stroški kapitala²⁶. Rezultat predstavlja kazalnik CIV – izračunano vrednost mehkih sredstev organizacije.

Dobljen rezultat prikazuje vrednost sredstev podjetja, ki niso prikazana v bilanci stanja. Ob tem ne gre za njihovo tržno vrednost, ki je verjetno višja. To običajno pokaže tudi primerjava z M/B razmerjem ali Tobinovim količnikom q.

Izračunana vrednost neotipljivih sredstev organizacije je nadalje primerna za primerjave med podjetji. Nizek ali padajoč kazalnik CIV je pokazatelj, da podjetje preveč zapravlja na, kot pravi Stewart (1997, str. 229), »opekah in malti« in premalo na raziskavah, razvoju ali grajenju blagovnih znamk. Na podlagi naraščajočega kazalnika je možno sklepati, da podjetje ali posamezen oddelek ustvarja kapaciteto za generiranje prihodnjih denarnih tokov.

Izračunana vrednost neotipljivih sredstev Trima je po metodi CIV v letu 2001 znašala ca. 1,6 milijarde tolarjev oz. 16% nad vrednostjo »sedanje« aktive. Izračun daje nekoliko zamegljeno sliko dejanske vrednosti »nevidne aktive« Trima, saj je dejavnost, na kateri sloni postopek izračuna, v Sloveniji relativno slabo zastopana, poleg tega se Trimo ukvarja z veliko širšim spektrom aktivnosti kot ozko opredeljena dejavnost. Za izboljšanje verodostojnosti izračunane vrednosti bi se moral kazalnik izračunavati za mednarodno oz. evropsko konkurenco, na trgih, kjer Trimo ustvarja več kot polovico svojih prihodkov.

5.3.2.2 Induktivno – analitični koncepti

Induktivno analitični koncepti opisujejo in ocenjujejo posamezne elemente znanja oz. IK s ciljem, razviti merila za spremljanje njihovega razvoja. To skupino lahko razdelimo na

²³ Postopek izračuna (Stewart, 1997, str. 228) za podjetje Trimo d.d. je prikazan v prilogi 4.

²⁴ Za izračun kazalnika ROA panoge so bili vzeti podatki za dejavnost kot jo prikazuje bonitetna ocena (iBON).

²⁵ V primeru, da je ROA proučevanega podjetja nižji od povprečnega kazalnika panoge, metoda ne bo delovala.

²⁶ V izračunu za podjetje Trimo d.d. sem uporabil ti. WACC oz. tehtane povprečne stroške kapitala.

koncepte, ki analizirajo različne komponente intelektualnega kapitala ter koncepte, ki integrirajo finančne in nefinančne kazalnike v skupen sistem za operativno in strateško poslovanje. Skandia Navigator, ki temelji na principu USK, spada v drugo skupino, vse ostale metode iz slike 11 pa uvrščamo v prvo skupino. Razvili so jih pionirji merjenja IK, Sveiby, Stewart in Edvinsson, ki so enakočasno, leta 1997, izdali svoja dela o intelektualnem kapitalu. **Skandia Navigator** je koncept, ki ga je razvila švedska zavarovalno finančna družba Skandia pod vodstvom L. Edvinssona, ki je verjetno tudi eden prvih direktorjev za razvoj intelektualnega kapitala v Evropi. Navigator osnovni strukturi uravnoveženega sistema kazalnikov dodaja človeški vidik oz. fokus (angl. Human Focus), ki je postavljen v središče vseh ostalih vidikov sistema. Zaradi pretežne podobnosti z uravnoveženim sistemom kazalnikov Navigatorja na tem mestu ne bom podrobneje obravnaval.

▪ **Intangible Assets Monitor**

Eric Sveiby, avtor »monitorja«, predpostavlja, da je tržna vrednost podjetja sestavljena iz materialnega in nematerialnega premoženja. Nematerialna sredstva razdeli v tri skupine: zunanjo strukturo (odnosi z odjemalci in dobavitelji), notranjo strukturo (procesi in tehnologije) in veščine zaposlenih. Za vsako skupino uporabniki določijo kazalnike na treh področjih: obnovi in razvoju, učinkovitosti in stabilnosti. Zbir kazalnikov prikazuje, podobno kot USK, gibanje posameznih meril za doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja.

Verjetno najbolj znana uporabnika te metode sta švedski podjetji CELEMI in WM-data. (Schomann, 2001, str. 193). Problematična pa je na eni strani zaradi težav pri razvrstitvi kazalnikov v posamezno skupino ali vidik, če uporabljamo izrazoslovje USK, na drugi strani pa uporablja kazalnike različnih nivojev agregacije in pomena (North, 1999, str. 163).

▪ **Intellectual Capital Navigator**

Avtor naslednje oblike prikaza posameznih kazalnikov, ki spremljajo intelektualni kapital podjetij, je Stewart (1997, str. 244). Tudi po njegovi metodi se posamezni faktorji razčlenjujejo po kategorijah intelektualnega kapitala, ki se približujejo vidikom uravnoveženega sistema kazalnikov.

Stewart predlaga podobno strukturiranje intelektualnega kapitala kot jo navaja Edvinsson (glej sliko 10), na človeški, strukturni in odjemalski kapital. Za vsako kategorijo se določijo trije kazalniki. Stewart ne razlikuje obnove in razvoja, učinkovitosti in stabilnosti kot Sveiby, temveč se osredotoča na področje obnove in razvoja. Predlaga takšno oblikovanje vsakega kazalnika, da bo možno prikazovanje planskih in doseženih vrednosti kazalnikov v krožnem diagramu. Takšen diagram bo najbolj enostavno in nazorno prikazal uspešnost podjetja ter glede na ugotovljena odstopanja med ciljnim in doseženimi vrednostmi kazalnikov, pripravil podlago za hitro določanje potrebnih ukrepov.

5.3.2.3 Druge metode

▪ Koeficient VAICTM

Ekonomska teorija in poslovna praksa gledata na fizične delavce kot na strošek. Drucker (2001, str. 143) pravi, da je potrebno današnje, pretežno umske delavce, pojmovati kot dolgoročno naložbo, če hočemo doseči njihovo primerno produktivnost. Stroške je potrebno nadzorovati in zmanjševati, z naložbami pa ravnati tako, da bodo obrodile čimveč sadov. Takšen pogled zagovarja tudi Pulić (2002, str. 6-10) v metodologiji izračuna koeficienta VAIC (angl. Value Added Intellectual Coefficient). Meni, da metodologija ne sodi v nobeno od zgoraj navedenih skupin, saj povezuje lastnosti obeh.

➤ Postopek izračuna (Pulić, 2002, str. 6-8)

1. Izračun dodane vrednosti (DV):

$$\text{Dodana vrednost} = \text{Prihodki od poslovanja} - \text{Odhodki od poslovanja} + \text{Stroški dela}$$

2. Izračun učinkovitosti finančnega K (FK), strukturnega K (SK) in človeškega K (ČK):

$$\text{Učinkovitost finančnega kapitala} = \frac{\text{Dodana vrednost}}{\text{FK(SK)(ČK)}}$$

$$\text{Strukturni K} = \text{DV} - \text{ČK}$$

3. Izračun koeficienta VAICTM oziroma splošne učinkovitosti ustvarjanja dodane vrednosti

$$\text{VAIC}^{\text{TM}} = \text{U FK} + \text{U ČK} + \text{U SK}$$

Tabela 1: Vrednost posameznih kategorij za izračun kazalnika VAICTM za Trimo d.d.²⁷

Leto	DV	FK	ČK	SK	U FK	U ČK	U SK	VAIC TM
1999	1.591.865	7.908.247	1.140.760	451.105	0,20	1,40	3,53	5,13
2000	1.780.625	8.001.229	1.407.669	372.956	0,22	1,26	4,77	6,25
2001	2.065.720	9.977.041	1.620.485	445.235	0,21	1,27	4,64	6,12

VIR: Bonitetna ocena podjetja Trimo d.d.(iBON), 2002, lastni izračuni

Koeficient VAICTM je seštevek treh komponent: učinkovitosti človeškega, strukturnega in finančnega kapitala. Pulić stroške dela obravnava kot naložbo, naložbo podjetja v svoj človeški kapital. Strukturni kapital pa predstavlja vse ostalo, kar ustvarja, na ta način izračunano, dodano vrednost. Prednost Pulić-eve metodologije je verjetno v njeni preprostosti, saj prikazuje, koliko vrednosti ustvari tolar, vložen v posamezni vir. Vsi podatki, potrebni za izračun koeficienta, so v standardnih računovodskih izkazih podjetja, kar omogoča hitre primerjave s konkurenco, dejavnostjo in drugimi podjetji. Druga nič manj pomembna prednost pa je njena uporabnost na vseh ravneh, od posameznih oddelkov in proizvodnih procesov, do strateških poslovnih enot. V

²⁷ Izračunani dodana vrednost, strukturni-, človeški- in finančni kapital so navedeni v 1000 SIT.

tabeli 1 prikazujem posamezne komponente za izračun koeficienta VAICTM za podjetje Trimo d.d. ter vrednost kazalnika za pretekla tri leta.

- IC - RatingTM

Rating oz. ocena intelektualnega kapitala je metoda, ki jo je razvilo švedsko svetovalno podjetje Intellectual Capital Sweden AB za primerjavo IK med podjetji. IC-Rating vrednoti IK z ocenami AAA, AA...do D, ki smo jih vajeni pri mednarodnih ocenjevalnih agencijah, na področjih učinkovitosti, razvoja in tveganosti. Intelektualni kapital deli na organizacijski IK (intelektualna lastnina, procesi), človeški IK (menedžment, zaposleni), odnose med interesnimi skupinami (deležniki) in poslovno politiko, ki jo sestavlja poslovna ideja ter strategija v kombinaciji z okoliščinami v izbranem tržnem okolju.

5.4 PRIKAZOVANJE IN POROČANJE

Nekatera podjetja so že začela zelo uspešno meriti svoj intelektualni kapital. Razvila so merila in kazalnike za predstavitev intelektualnega kapitala oz. akumuliranega znanja v t.i. bilanci znanja ali kot dodatek v pojasnilih svojih letnih poročil. Švedska zavarovalna družba Skandia prilaga svojim letnim poročilom posebno prilogo o intelektualnem kapitalu. Prve tovrstne priloge poslovnih poročil lahko najdemo tudi v slovenskih podjetjih. Nova KBM d.d. (Intelektualni kapital..., 2001, str. 10-13) v poslovnem poročilu za leto 2000 prilaga štiri strani dolgo prilogo o intelektualnem kapitalu, kjer prikazuje izračune posameznih kazalnikov po metodologiji VAICTM. Petrol d.d. bo v letošnjem letu pripravil prvi izkaz ravnanja s človeškim kapitalom po metodologiji svetovalnega podjetja EP First Saratoga (Vuković, 2002, str. 68). Vendar pa Roos et al. (2000, str. 2) opozarjajo, da dopolnjevanje poslovnih poročil s pojasnili o intelektualnem kapitalu za resnično ustvarjanje vrednosti iz tega naslova ne bo zadostovalo. Menedžment se mora v poslovanje intelektualnega kapitala aktivno vključiti ali vsaj nuditi svojo popolno podporo in zagotoviti povezavo s strategijo podjetja. Poleg tega pa bo računovodstvo kot informacijski sistem podjetja moralo zagotoviti kvalitetnejše informacije o najpomembnejših sredstvih in aktivnostih, ki jih danes ne pripoznava, saj se bodo le tako notranji in zunanji uporabniki poročil lahko učinkovito odločali (Stewart, 2001, str. 268-270).

Zaradi spoštovanja načela previdnosti so določbe računovodskih standardov v Sloveniji in tujini o tem, kdaj se sme pripoznati posamezna neopredmetena sredstva, razmeroma stroge. Podjetja ne smejo pripoznavati človeškega kapitala, razvitih blagovnih znamk, seznamov odjemalcev, stroške raziskav in razvoja pa le ob izpolnjevanju strogih kriterijev. V bilanci stanja torej nekatera sredstva manjkajo oz. so »nevidna« in posledično je manj tudi lastniškega kapitala (Valentinčič, Kocuvan, 2002, str. 22) V literaturi prevladujejo nasprotujoča mnenja o potrebnih spremembah. Nekateri avtorji menijo, da bi se moralo z akutnimi spremembami tudi

računovodstvo pripraviti na nove okoliščine, drugim se zdi zadostno dopolnjevanje računovodskih izkazov v pojasnilih, tretji pa zagovarjajo ohranjanje statusa quo, se pravi, ločitev računovodskega in poslovnega poročanja.

Pulić (2002, str. 7) predlaga vključitev IK v računovodske izkaze podjetij. Po metodologiji VAICTM naj bi se iz izkaza poslovnega izida izvzeti stroški dela in amortizacije, ki predstavljajo človeški in strukturni kapital, prikazovali v bilanci stanja kot postavki sredstev, na drugi strani pa dodana vrednost kot samostojna postavka obveznosti do virov sredstev. Kot zanimivost na sliki 12 prikazujem hipotetične prilagoditve računovodskih izkazov podjetja Trimo d.d. za leti 2000 in 2001. V konkretnem primeru bi uporaba metodologije povečala aktivo podjetja za 20%.

Slika 12: Računovodski izkazi podjetja Trimo d.d. za leti 2000 in 2001 s prikazom prilagoditev po metodi VAICTM.

BILANCA STANJA	31.12.01		31.12.00	
	v 1000 SIT	Prilagojena	v 1000 SIT	Prilagojena
A. SREDSTVA	9.977.041	12.042.761	8.001.229	9.781.854
I. Stalna sredstva	4.979.995	4.979.995	4.282.299	4.282.299
1. Osnovna sredstva	3.868.664	3.868.664	3.776.775	3.776.775
2. Dolgoročne finančne naložbe	991.274	991.274	399.169	399.169
3. Popravek kapitala	120.057	120.057	106.355	106.355
II. Gibliva sredstva	4.997.046	7.062.766	3.718.930	5.499.555
1. Zaloge	951.824	951.824	903.642	903.642
2. Terjatve iz poslovanja	3.379.269	3.379.269	2.260.412	2.260.412
3. Kratk. finančne naložbe	597.411	597.411	536.045	536.045
4. Denarna sredstva	68.336	68.336	18.625	18.625
5. Aktivne časovne razmejitve	206	206	206	206
6. Človeški kapital		1.620.485		1.407.669
7. Strukturni kapital		445.235		372.956
B. VIRI SREDSTEV	9.977.041	12.042.761	8.001.229	9.781.854
I. Kapital	5.104.367	5.104.367	4.355.638	4.355.638
1. Osnovni	1.088.330	1.088.330	1.088.330	1.088.330
2. Presežek in akumulirani	2.314.190	2.314.190	1.758.801	1.758.801
3. Revalorizacija	1.701.847	1.701.847	1.508.507	1.508.507
II. Dolgoročne rezervacije	207	207	8.139	8.139
III. Dolgoročne obveznosti	745.433	745.433	249.651	249.651
IV. Kratk. obveznosti in PČR	4.127.034	4.127.034	3.387.801	3.387.801
V. Dodana vrednost		2.065.720		1.780.625

IZKAZ USPEHA	2001		2000	
	v 1000 SIT	Prilagojena	v 1000 SIT	Prilagojena
A. SKUPNI PRIHODKI	14.874.060	14.874.060	12.216.701	12.216.701
I. Prihodki od poslovanja	14.504.591	14.504.591	11.846.053	11.846.053
II. Prihodki od financiranja	320.035	320.035	257.811	257.811
III. Izredni prihodki	49.434	49.434	112.837	112.837
B. SKUPNI ODHODKI	14.344.736	11.852.809	11.748.886	9.579.099
I. Odhodki od poslovanja	14.059.356	14.059.356	11.473.097	11.473.097
1. Stroški blaga, mat., stor.	11.567.429	11.567.429	9.303.310	9.303.310
2. Stroški dela	1.620.485		1.407.669	
3. Amortizacija	823.628		708.495	
4. Ostali odhodki	47.814		53.623	
II. Odhodki od financiranja	273.195	273.195	239.148	239.148
III. Izredni odhodki	12.185	12.185	36.641	36.641
C. CELOTNI DOBIČEK (IZG.)	529.324	3.021.251	467.815	2.637.602
PRED OBDAVČITVIJO	529.324	3.021.251	467.815	2.637.602
D. EFEKTIVNA STOPNJA OBDAVČITVE	6,9%		3,3%	
E. ČISTI DOBIČEK (IZGUBA)	429.670		452.390	

VIR: Bonitetna ocena podjetja Trimo d.d. (iBON), 2002; Pulić, 2002, str. 9; lastni izračuni.

Baruch Lev in Business Week- se prikazovanja lotita nekoliko drugače. V »hipotetični bilanci stanja prihodnosti« naj bi se pripoznala vsa neopredmetena sredstva in ovrednotila po »resnični vrednosti«. Posledično povečanje aktive bi se v pasivi izenačilo s postavko kapitala in obveznosti. Business Week (Aston, 2002, str. 58-59) govori o »neopredmetenem kapitalu« (angl. Intangible Capital) in dolgoročnih obveznostih do neopredmetenih sredstev.

Vrednotenje in prikazovanje znanja in IK je zelo pomembno ne samo za notranji kontroling in poslovanje, temveč tudi za predstavljanje podjetja navzven nasproti delničarjem in drugim deležnikom. »Mehki faktorji uspešnosti« imajo vedno pomembnejšo vlogo pri doseganju konkurenčnih prednosti, zato je jasen prikaz doseganja ciljev na tem področju za investitorje in delničarje izjemno pomemben.

6. MODIFIKACIJA »HARWARDSKEGA USK« ZA MERJENJE ZNANJA OZ. INTELEKTUALNEGA KAPITALA ORGANIZACIJ

Proučevanje pripravnosti uravnoveženega sistema kazalnikov za spremljanje in poslovanje intelektualnega kapitala organizacij odpira predvsem dve temeljni vprašanji:

1. Ali je USK zmožen meriti in vrednotiti intelektualni kapital, učinkovitost njegovega poslovanja in doprinos k uspešnosti podjetja?
2. Ali pravilna uporaba USK vzpodbuja nastajanje novega znanja oz. intelektualnega kapitala, ki pospešuje učni proces organizacij in ustvarjanje konkurenčnih prednosti?

Prednost uravnoveženega sistema kazalnikov pri takšni nalogi je zagotovo njegova prožnost. Uvedemo ga lahko tako v velikih kot v majhnih podjetjih ali strateških poslovnih enotah ter prosto izbiramo med vidiki in v okviru le-teh izbranimi kazalniki. V prejšnjih poglavjih smo ugotovili, da operacionalizacija strategije zahteva strateško učenje. USK s tem vzpodbuja učenje celotne organizacije, kar je osnova za ustvarjanje intelektualnega kapitala. Tudi sam proces prenašanja strateških ciljev v operativno poslovanje ter določitev kazalnikov in pobud zahteva prenos znanja: med posameznimi oddelki, sodelavci in različnimi ravni hierarhije.

Uravnoveženi sistem kazalnikov, s katerim želimo spremljati uspešnost zaposlovanja intelektualnega kapitala, igra več vlog. Na eni strani predstavlja planski in upravljalški instrument za osredotočeno poslovanje intelektualnega kapitala, na drugi strani pa uresničevanje ciljev s pomočjo USK podpira organizacijsko učenje in s tem ustvarja novi IK.

USK je „uravnovežen“ in ponuja prostor za nefinančne in „mehke“ faktorje, ki jih, s pomočjo vzročno posledičnih povezav, usmerja v ustvarjanje dolgoročne uspešnosti organizacije. S pravilno določenimi povezavami se lahko ti faktorji integrirajo v celovit menedžerski sistem.

Podlaga za vključitev kategorij intelektualnega kapitala obstaja. Glede na strukturo uravnoveženega sistema kazalnikov bi bila možna vključitev na tri načine in sicer kot samostojne kazalnike v okviru obstoječega sistema, kot samostojni vidik intelektualnega kapitala ter končno razvoj celovitega USK intelektualnega kapitala (IC Scorecard).

6.1 PREDLOG NOVIH KAZALNIKOV V OKVIRU OBSTOJEČEGA SISTEMA

Kazalnike, ki merijo različne kategorije intelektualnega kapitala (človeški, organizacijski, odjemalski) vključimo, podobno kot ostale potencialne in strateško relevantne kazalnike, v že znane štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov in jih povežemo v vzročno posledične povezave z ostalimi cilji in kazalniki.

Kazalniki se morajo tudi tukaj določiti »po meri« posameznega podjetja. Kljub temu pa v prilogi 2 navajam nekatere možne kazalnike za merjenje intelektualnega kapitala, ki imajo lahko za podjetja idejno vrednost pri oblikovanju lastnih. V nadaljevanju predstavljam tri:

- *HC-ROI - Donosnost investicij v človeški kapital* (Bontis, 2002, str. 5)

$$HC - ROI = \frac{\text{Prihodki} - (\text{Odhodki} - \text{Stroški dela})}{\text{Stroški dela}}$$

Kazalnik enači stroške dela s človeškim kapitalom. Vsako enoto stroškov dela pojmuje kot naložbo, investicijo v človeški kapital podjetja. Podobno kot kazalnika donosnosti sredstev in kapitala, izračunava dobiček, ki ga ustvari, v tem primeru enota človeškega kapitala. Z ostalimi kazalniki donosnosti bi ga lahko vključili v finančni vidik USK. Pulić (glej metodo VAICTM v točki 5.3.2.3) imenuje kazalnik, izračunan na enak način, *učinkovitost človeškega kapitala*.

- *Produktivnost* (The European HR Index Effectiveness Report, 2001, str. 98)

Produktivnost = Intelektualni kapital podjetja / Povprečno število zaposlenih

Kazalnik produktivnosti primerja ustvarjen intelektualni kapital s številom zaposlenih in s tem izračunava, koliko intelektualnega kapitala ustvari v povprečju en zaposleni podjetja v določenem časovnem obdobju. Pri izračunu baze IK je možno uporabiti različne metode. Svetovalno podjetje EP-First Saratoga (The European HR Index Effectiveness Report, 2000, str. 98) opredeljuje intelektualni kapital podjetja po metodi (M-B), se pravi kot razliko med tržno kapitalizacijo in lastniškim kapitalom podjetja. Možen pa bi bil tudi izračun po vzoru Pulića (glej metodo VAICTM v točki 5.3.2.3) kot vsota človeškega in strukturnega kapitala.

- *Umski kapital* (Angl. Knowledge Capital)²⁸

$$\text{Umski kapital} = \frac{\text{Donos umskega kapitala}}{\text{Diskontna stopnja}}$$

Donos umskega kapitala = »običajni donos« - donos fizičnih sredstev - donos finančnih sredstev

Donos umskega kapitala = »običajni donos« - (fizična sredstva * 0,07) - (finančna sredstva * 0,045)

Lev (Stewart, 2001, str. 318-321) definira kazalnik, ki temelji na izračunu neto sedanje vrednosti neopredmetenih sredstev. Metodologija izračuna je podobna kot pri kazalniku CIV, ki sem ga prikazal v prejšnjem poglavju, saj poskuša izračunati vrednost neopredmetenih sredstev na podlagi donosov (dobičkov), ki jih ustvarjajo. Zato najprej izračuna »običajni donos«²⁹

²⁸ Za podrobnejšo predstavitev kazalnika in postopka izračuna glej Stewart, 2001, str. 318-321 ali Tayles et al., 2002, str. 260.

²⁹ Običajni donos Lev (Stewart, 2001, str. 318) opredeli kot povprečje čistega dobička podjetja v zadnjih treh letih in pričakovanega dobička v prihodnjih treh letih.

podjetja. Ta donos podjetje ustvarja s vsemi svojimi sredstvi, ki jih razčleni na fizična, finančna in umska oz. intelektualna. Posameznim sredstvom pripiše primerne donosnosti, ki jih izračuna na podlagi dvajsetletnih povprečij. Povprečna donosnost fizičnih sredstev tako znaša 7%, finančnih pa 4,5%. Preostali donos je donos umskega oz. intelektualnega kapitala. Rezultat njegovega diskontiranja s primerno diskontno stopnjo, Lev predlaga 10,5%, predstavlja umski kapital. 10,5% je povprečna dvajsetletna donosnost sredstev v dejavnostih, ki najbolj intenzivno zaposlujejo umski kapital. Stewart (2001, str. 320) jo imenuje povprečna donosnost IK.

Ko je na voljo kazalnik umskega kapitala, lahko izračunamo še naslednja razmerja (Tayles et al., 2002, str. 260):

- *Umski kapital / knjigovodska vrednost podjetja*, kar pove stopnjo pokritosti »knjižne« vrednosti podjetja z umskim kapitalom in
- *donos umskega kapitala / prihodki od prodaje*, kar predstavlja doseženo »maržo« umskega kapitala.

Opisani kazalniki se lahko vključujejo tudi v samostojni vidik intelektualnega kapitala oz. uravnoteženi sistem kazalnikov IK, ki jih obravnavam v nadaljevanju.

6.2 VKLJUČITEV SAMOSTOJNEGA VIDIKA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Nekatera podjetja vključujejo v svoje uravnotežene sisteme kazalnikov vidik ravnanja z okoljem, podjetje Iskra Avtoelektrika se je odločilo za poseben vidik zaposlenih (Žabot, 2001, str. 98). Na enak način bi lahko uvedli vidik intelektualnega kapitala. V tem primeru ne vključimo kazalnikov IK v obstoječe vidike, ampak jih »zberemo« v samostojnem vidiku ter ga uravnotežimo z ostalimi vidiki sistema. Tako povečamo težo intelektualnega kapitala pri ustvarjanju prihodnje uspešnosti podjetja, saj mu namenimo podobno vlogo kot strankam, procesom ter učenju in rasti. V tem primeru moramo biti pozorni tudi na možno prekrivanje z vidikom učenja in rasti, ki že prikazuje del intelektualnega kapitala.

6.3 »IC SCORECARD«

Podjetja, katerih uspešnost je v zelo veliki meri odvisna od intelektualnega kapitala, morajo sprejeti izziv oblikovanja posebnega sistema kazalnikov za področje IK. V tem primeru se vsi cilji, kazalniki in pobude, ki se vežejo na IK podjetja, najprej združijo v enotni sistem, nato pa specifikirajo in razčlenjujejo. Prednost je, da se lahko relativno generična gibalna uspešnosti, ki so vključena v vidik učenja in rasti, v tem primeru močno razširijo in nadalje razvijajo. Za določitev vidikov, ki se bodo vključevali v uravnoteženi sistem, lahko upoštevamo razdelitev intelektualnega kapitala, ki je prikazana na sliki 10. To pomeni, da bo sistem vseboval *človeški*, *odjemalski* ter *organizacijski* vidik. V okviru teh bo potrebno določiti cilje in kazalnike ter jih

povezati med seboj v verigo vzročno posledičnih razmerij, ki bodo opisovala *strategijo ravnanja z intelektualnim kapitalom* podjetja. Pri oblikovanju samostojnega USK je podobno kot pri sistemih za posamezne strateške poslovne enote pomembno, da so integrirani v uravnoteženi sistem kazalnikov celotnega podjetja. S tem uresničujejo strateške cilje in povečujejo uspešnost organizacije na dolgi rok.

Žabot (2001, str. 76-82) predlaga, da podjetje izračunava tudi t.i. indeks uresničevanja strategije³⁰, ki v eni številki izraža napredek in dinamiko kazalnikov, ki so vključeni v USK. S Saatyjevim postopkom se vključeni kazalniki utežijo glede na njihovo relativno pomembnost pri operacionalizaciji strategije. Podoben izračun kazalnika uspešnosti uresničevanja strateških ciljev predlaga tudi Hoffmann (1999, str. 206). V primeru IC Scorecard-a takšen kazalnik okvirno prikazuje uspešnost uresničevanja strategije povečevanja IK organizacije.

6.3.1 HR Scorecard kot možna alternativa

Uravnoteženi sistem kazalnikov človeških virov (angl. Human Resources Scorecard)³¹ se zadnje čase pogosto omenja v literaturi. Poleg Skandia-inega Navigatorja in USK ravnanja z okoljem, je to prva v literaturi poznana prilagoditev izvirnega sistema. Ambicije za ustvarjanje in oblikovanje tovrstnih orodij so dober pokazatelj nastalih potreb in aktivnosti podjetij na tem področju.

Ljudje in s tem človeški kapital postajajo vedno pomembnejše gibalno uspešnosti. S povečevanjem intenzivnosti vključevanja znanja na vseh področjih poslovanja, se povečujejo tudi zahteve, povezane s kvalifikacijo, fleksibilnostjo, zavzetostjo, zvestobo in produktivnostjo zaposlenih (Schomann, 2001, str. 215). Kadrovski oddelek ima pri zagotavljanju te strateške konkurenčne prednosti pomembno vlogo. Zaposluje visoko izobraženo, ustvarjalno delovno silo, jo ustrezno dodatno izobražuje in motivira. Zavzema se za oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira spremembe in strateško učenje, vzpodbuja inovativnost zaposlenih, skrbi za komunikacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ustrezno mentorstvo in končno njihovo uporabo.

Vzročno posledične povezave med posameznimi cilji in kazalniki različnih vidikov prikazujejo, kako se pozitivni učinki vidika učenja in rasti oz. zaposlenih odražajo v izboljševanju drugih dejavnikov na različnih ravneh. Te povezave bodo vse močnejše in kadri vedno odločilnejši potencial podjetij. Odločilen zato, ker bo na konkurenčnem trgu dela potrebno najprej pridobiti kakovosten kader, ga v prid podjetja voditi, integrirati in motivirati ter končno na ta način zagotoviti njegovo zvestobo. Investicije v ljudi se bodo vračale nazaj v podjetje šele, ko bodo

³⁰ Izračuna se po naslednjem obrazcu: $IUS = \sum_{i=1}^n (w_i * I_i)$, pri čemer je n število kazalnikov, w_i utež i-tega kazalnika in I_i indeks rasti i-tega kazalnika.

³¹ Za podrobnejšo predstavitev in analizo USK človeških virov glej Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Grötzing, Uepping, 2001.

zaposleni svoje znanje, spretnosti in inovativnost prenašali v verigo vrednosti podjetja. Enostavneje rečeno, človeški kapital bo potrebno učinkovito upravljati. Kadrovska funkcija dobiva nove naloge, razsežnosti in večji pomen. Vrhovno vodstvo spreminja svoj pogled; kadroviki niso več samo »stroškovno žrelo«, temveč »področje prihodnosti«, ki mu je potrebno priznati ustrezno veljavo.

Empirične raziskave poslovne prakse kažejo (Kudernatsch, 2001, str. 100), da je zaenkrat še neznanka, v kolikšni meri kadrovski menedžment vpliva na finančno uspešnost podjetij. Čeprav so kazalniki uravnoteženega sistema povezani v vzročno posledične povezave, je oddaljenost kazalnikov zaposlenih do njihove finančne odslikave relativno visoka.

6.4 IZBOR PRAVE RAZLIČICE – PREDLOG ZA TRIMO D.D.

V točkah 6.1 do 6.3 sem na kratko prikazal tri možne načine upoštevanja intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov ter opozoril na posebno različico »funkcijskega USK« oz. USK ravnanja s človeškimi viri. Izbor prave različice je odvisen od specifičnih lastnosti poslovanja podjetja in panoge ter s tem potrebe po spremljanju in poslovanju IK, na drugi strani pa tudi od strateškega pomena, ki ga podjetje pripisuje svojemu IK.

V primeru, da podjetje želi in potrebuje zgolj sistem za merjenje oz. spremljanje svoje nematerialne aktive, verjetno zadostujejo kazalniki. Ko te povežemo v vzročno posledične zveze, ki se končujejo v finančnih ciljih, postanejo del strategije podjetja. V primeru, da bo podjetje uvedlo samostojen vidik IK, kjer bo zbiralo cilje, kazalnike in pobude za njihovo doseganje, bo uravnotežilo področje intelektualnega kapitala z ostalimi vidiki v okviru USK in jim s tem pripisalo večjo težo. Najbolj dodelana različica upoštevanja IK v uravnoteženem sistemu kazalnikov pa je oblikovanje celotnega sistema kazalnikov IK – »IC Scorecard-a«, ki bo zagotavljal ne le spremljanje uspešnosti ravnanja z IK, temveč tudi njegovo učinkovito poslovanje. V tem primeru mora podjetje izvesti celoten postopek, ki je prikazan v tretjem poglavju. Določiti mora vizijo in strategije, odgovorne osebe, strateške cilje, kazalnike za različne kategorije IK in jih povezati v vzročno posledične povezave ter končno zagotoviti njihovo učinkovito uresničevanje.

Glede na naraščajoči pomen intelektualnega kapitala je IC Scorecard zagotovo potencial podjetij, ki jih bo pripravljala na izzive v dobi znanja. V primeru podjetja Trimo d.d., ki je začelo graditi svoj prvi USK, predlagam postopno vključevanje kategorij IK, sprva s cilji in kazalniki na tem področju, nekoliko kasneje pa tudi oblikovanje samostojnega vidika IK. Če bo imelo podjetje dober obstoječ uravnotežen sistem kazalnikov in zaposlene, ki ga bodo podpirali, tudi uvajanje »IC Scorecard-a« z ozirom na podobno zgradbo in medsebojne kompatibilnosti ne bi smelo predstavljati posebnih težav in dodatnih stroškovnih obremenitev.

7. SKLEP

*»Večina je še nenarejenega. Čudovita prihodnost!«
(Ingvar Komprad - ustanovitelj podjetja IKEA)*

Problematika, ki jo obravnavam v diplomski nalogi, izvira iz prakse. Menedžerji so konec osemdesetih let začeli spoznavati, da tradicionalno računovodsko merjenje uspešnosti v njihovih organizacijah ne zadostuje več in da potrebujejo sodobni merski instrumentarij, ki bo vključil tudi nefinančne kazalnike. Rešitve ponujajo sodobni menedžerski koncepti, ki upoštevajo hitro spreminjajoče se okolje dobe znanja in usmerjajo podjetja k poslovni odličnosti in dolgoročni uspešnosti. Podjetja se morajo naučiti, katera so ključna gibalna njihove uspešnosti, zagotoviti učinkovito merjenje in sprejeti pobude za njihovo optimizacijo. Le-tako bodo »zdrava« za uspešno tekmovanje in konkuriranje v turbulentnem tržnem okolju.

Predstavil sem uravnoteženi sistem kazalnikov kot inovativen sistem merjenja uspešnosti in celovito strateško menedžersko orodje za uresničevanje strategije in zagotavljanje dolgoročne rasti in obstoja, ki glede na prisotnost v poslovni literaturi in dobrih praksah številnih podjetij doma in v tujini, nikakor ni »modna muha« sodobnega menedžmenta. Kritični faktor njegove uspešnosti je proces uvajanja in obstoječi instrumenti merjenja uspešnosti, ki so lahko dobra podlaga in hkrati njegov pospeševalec. To zahteva številne spremembe v podjetju tako iz organizacijskega kot tehnološkega vidika, med drugim tudi vpeljavo učinkovitega informacijskega sistema, kar je povezano z ogromnim investicijskim vložkom, ki pa se bo dolgoročno zagotovo izplačal.

Projekt uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Trimo d.d. je pokazal, da je na videz enostaven koncept v praksi mnogo bolj zapleten in da se v konkretnih poslovnih okoliščinah pojavijo nekatere težave, na katere nas teorija ni pripravila. V Trimu je bilo zaradi že obstoječega dobrega sistema merjenja uspešnosti delo nekoliko olajšano. Še vedno pa je potrebno računati na veliko dodatno obremenitev, zlasti vodilnega kadra, saj projekt zahteva nenehno in popolno podporo prav teh. O učinkih USK na uspešnost podjetja bodo lahko govorili šele kasneje. Prve pozitivne reakcije se kažejo že med samim procesom, pri natančnem definiranju in komuniciranju strategije, določanju kazalnikov, ciljev in pobud za njihovo doseganje, saj se ne samo vodstvo, temveč tudi ostali zaposleni ukvarjajo in razpravljajo o strateških temah, kar je v mnogih organizacijah danes redkost.

V dobi znanja bodo podjetja lahko prosperirala le z učinkovitim poslovanjem svojega nematerialnega premoženja. Ker pa je možno poslovoditi le nekaj, kar se lahko učinkovito meri, bodo morala podjetja kljub neopredmeteni, neotipljivi naravi intelektualnega kapitala slej ko prej uvesti načine za njegovo merjenje.

Slovenska podjetja na tem področju še niso storila veliko. Nekateri menedžerji zagovarjajo neutemeljen zaostanek s pomanjkanjem podatkov in nezmožnostjo merjenja. Prve metode merjenja so že nekaj časa »na trgu« in se v nekaterih uspešnih podjetjih, ki (Hamel, Prahalad, 1994, str. 122) »tekmujejo za prihodnost« že učinkovito izvajajo. Čas bo pokazal, katere metode se bodo resnično uveljavile v poslovni praksi.

Za uravnoteženi sistem kazalnikov to več ni vprašanje. Vendar pa ima tudi USK še veliko razvojnih možnosti. Prihodnost je v njegovi specializaciji oz. fokusiranju v posamezne dele podjetij, v poslovne in podporne funkcije, ki zahtevajo specifične merske sisteme in kazalnike. Prve oblike so uravnoteženi sistemi kazalnikov ravnanja z okoljem in intelektualnega kapitala. Predlog slednjega sem prikazal tudi sam ob koncu diplomskega dela. Nakazal sem tri možne različice upoštevanja intelektualnega kapitala v USK, ki jih loči intenzivnost integracije.

Uporabniki uravnoteženega sistema kazalnikov bodo, glede na svoje specifične potrebe in pripravljenost investiranja v svoj merski instrumentarij, morali sami izbrati najprimernejšo različico. Seveda pa gre le za idejno verzijo, ki jo bo morala dodelati uporaba v praksi in proces strateškega učenja. Prepričan sem, da so v diplomskem delu zbrani nekateri uporabni, inovativni koncepti in konkretni kazalniki, ki so pokazali močnejši odziv in prve dobre rezultate v tujih podjetjih in lahko nudijo podporo in motivacijo pri razvijanju lastnih. Podjetja morajo sprejeti izziv in uvesti izbrano metodologijo »po meri lastnega podjetja«, sicer še tako dobra metoda v praksi ne bo učinkovito delovala.

LITERATURA

1. Aston Adam: Brainpower on the Balance Sheet. Business Week, B.k., 2002, str. 58-59.
2. Becker E. Brian, Huselid A. Mark, Ulrich Dave: The HR Scorecard: linking people strategy, and performance. Boston: MA. Harward Business School Press, 2001. 235 str., 1 pril.
3. Čibej Jože Andrej: Matematika za računovodje in finančnike. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 370 str.
4. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
5. Edwards B. James: Emerging Practices in Cost Management: The Balanced Scorecard. Zbirka člankov. New York: Warren Gorham & Lamont, 2002.
6. Friedag R. Herwig, Schmidt Walter: Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg: Haufe-Verlagsgruppe, 1999. 262 str.
7. Frigo L. Mark: 2001 CMG Survey on Performance Measurement: Trends and Challenges in Performance Measurement. Cost Management Update, B.k., 115(2001), str. 1-4.
8. Frigo L. Mark: 2001 CMG Survey on Performance Measurement: The Balanced Scorecard: practices and benefits. Cost Management Update, B.k., 117(2001a), str. 1-4.
9. Gladen Werner: Kennzahlen-und Berichtssysteme. Wiesbaden: Gabler, 2001. 243 str.
10. Grötzing Martin, Uepping Heinz: Balanced Scorecard in Human Resources Management. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, 2001. 225 str.
11. Hamel Gary, Prahalad, C. H: Competing for the Future. Harward Business Review, 1994, str. 122-123.
12. Hoffmann Olaf: Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze: Disertation der Universität St. Gallen (HSG). Bern: Verlag Paul Haupt, 1999. 379 str.
13. Horváth Péter: Das neue Steuerungssystem des Controllers: Von Balanced Scorecard bis US-GAAP. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997. 364 str.
14. Horváth Péter: Strategische Steuerung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000. 424 str.
15. Jeretina Bernarda: Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 40 str.
16. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2000. 343 str., 1 pril.
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV Založba, 2001. 426 str.
18. Klingebiel Norbert: Performance Measurement. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999. 175 str.
19. Klingebiel Norbert: Performance Measurement & Balanced Scorecard. München: Vahlen, 2001. 412 str.
20. Kop Aleš: Poslovođenje znanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str., 1 pril.
21. Ložar Borut: Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. Manager, Ljubljana, 1998, 10, str. 56.
22. Ložar Borut: Zakaj generali izgubljajo bitke? Manager, Ljubljana, 2001, 1, str. 44.

23. Kudernatsch Daniela: Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard. Wiesbaden: Gabler-Deutscher Universitätsverlag, 2001. 252 str., 3 pril.
24. Medjugorac Igor: Predstavitev Trimio d.d. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo, 2000. 47 str.
25. Mitchell Williams S.: Is a company's intellectual capital and intellectual capital disclosure practices related? University of Calgary.[URL:<http://www.mesuring-ip.at/Papers/Paper1.pdf>], 29.11.2000.
26. Mouritsen Jan et al.: Guideline for Intellectual Capital. Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry, 2001. 111 str., 5 pril.
27. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
28. Možina et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
29. Niven R. Paul: Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, 2002. 334 str.
30. North Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 1999. 290 str.
31. Olve Goran Nils, Roy Jan, Wetter Magnus: Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 347 str., 1 pril.
32. Pfajfar Lovrenc, Arh Franc: Statistika 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 252 str.
33. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str., 7 pril.
34. Ross Johan et al: Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
35. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 312 str.
36. Schneiderman M. Arthur: Why Balanced Scorecard Fail. Journal of Strategic Performance Measurement, 1(1999), str. 6-11.
37. Schomann Marc: Wissensorientiertes Performance Measurement. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2001. 322 str., 2 pril.
38. Stewart A. Thomas: Intellectual Capital. New York: Bantam Doubleday Dell, 1999. 280 str.
39. Stewart A. Thomas: The Wealth of Knowledge. New York: Doubleday, 2001. 379 str.
40. Tayles Mike et al.: Dealing with the management of intellectual capital. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(2002), 2, str. 251-267.
41. Valentinčič Aljoša, Kocovan Primož: Razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Finance, Ljubljana, 2002, 123, str. 22-23.
42. Van den Bossche Tim: Translating Strategy into Action: BSC Implementation at Agfa-Gevaert NV. Rotterdam: Rotterdam School of Management, 2001. 26 str.
43. Weber Jürgen, Männel Wolfgang: Balanced Scorecard. KRP, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler Sonderheft 2 (2000). 132 str.
44. Wiese Jens: Implementierung der Balanced Scorecard. Grundlagen und IT-Fachkonzept. Wiesbaden: Gabler-Deutscher Universitätsverlag, 2000. 212 str.
45. Žabot Igor: Sodobni vidiki kontrolinga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 118 str.

1. Averson Paul, Rohm Howard: Rolling it All Together: A Balanced Scorecard Approach. The Balanced Scorecard Institute. [URL: http://www.balancedscorecard.org/City-Country_BSC5.ppt], 2002. 37 str.
2. Balanced Scorecard: A consultants view. Seminarsko gradivo Dogodka leta 2000: Robert S. Kaplan v Sloveniji. Ljubljana: Deloitte & Touche, 2000.
3. Bonitetna ocena podjetij Trimo d.d., Poslovni sistem Mercator d.d., Krka d.d., Pivovarna Laško d.d., Gorenje d.d. za leti 2000 in 2001. iBON 2002/I-Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, Agencija za plačilni promet, Noviforum, 2002.
4. Bontis Nick: Human Capital ROI. Seminarsko gradivo konference »Intellectual Capital«. Portorož, 2002. 14 str.
5. Die Balanced Scorecard im Praxistest. Frankfurt am Main: PWC Deutsche Revision, 2001. 39 str.
6. Intelektualni kapital in ustvarjanje dodane vrednosti. Poslovno poročilo. Maribor: Nova KBM d.d., 2001. 87 str.
7. Kaplan S. Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Seminarsko gradivo Dogodka leta 2000: Robert S. Kaplan v Sloveniji. Ljubljana, 2000.
8. Ključ: Letno poročilo 2001. Trebnje: Trimo d.d., 2002. 37 str.
9. Kokol Martin: BSC in RTI d.o.o. Interno gradivo. Maribor: RTI d.o.o., 2001. 38 str.
10. Measures that Matter. Rezultati raziskave Ernst&Young. [URL: <http://www.cbi.cgey.com/research/current-work/valuing-intangibles/attachments/measures.pdf>], 21.6.2002.
11. Sveiby Karl Eric: Methods for Measuring Intangible Assets. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>], 2002. 5 str.
12. Mini Open Line: Results. Interno gradivo. Böblingen: Hewlett-Packard GmbH, 2002.
13. Organizacijska klima v Sloveniji: Rezultati raziskave. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2001. 39 str.
14. Priznanje RS za poslovno odličnost. [URL: <http://www.usm.mzt.si/PRSPO.htm>], 20.7.2002.
15. Priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2002. Interno gradivo. Trebnje: Trimo d.d., 2002a. 35 str.
16. Pulić Ante: Do we Know if We Create or Destroy Value? Seminarsko gradivo konference »Intellectual Capital«. Portorož, 2002. 18 str.
17. Strateško vodenje po BSC – Projektna naloga za projekt BSC. Ljubljana: MIK Slovenija d.o.o., 2002. 7 str.
18. Strategija razvoja za obdobje 2002–2006. Interno gradivo. Trebnje: Trimo d.d., 2002. 66 str.
19. Strateška konferenca. Interno gradivo. Trebnje: Trimo d.d., 2002.
20. The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model. 2GC Management. [URL: <http://www.usm.mzt.si/PRSPO.htm>], 28.5.2000. 16 str.
21. The European HR Index Effectiveness Report 2001/2002. Oxfordshire: EP-First Saratoga, 2001. 411 str., 4 pril.

PRILOGE

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz	Slovenski prevod
BSC - Balanced Scorecard	Uravnoteženi sistem kazalnikov – USK
Business Excellence Model	Model poslovne odličnosti
CIV - Calculated Intangible Value	Izračunana mehka (neotipljiva) vrednost
CRM - Customer Relationship Management	Poslovanje odnosov z odjemalci
Data Warehouse	Sistem skladišč podatkov
DIC - Direct Intellectual Capital Method	Direktna metoda intelektualnega kapitala
Double loop learning	Učenje v dvojni zanki
EFQM - European Foundation for Quality Management	Evropski sklad za poslovanje kakovosti
EQA - European Quality Award	Evropska nagrada za kakovost
Gap	Vrzel
HC-ROI (Human Capital-Return on Investment)	Donosnost investicij v človeški kapital
HR (Human Resources)	Človeški viri
Intangible Assets	Neopredmetena sredstva
Knowledge Management	Poslovanje znanja
M/B - Market to Book	Razmerje tržne in knjigovodske vrednosti
MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	Malcolm Baldrige-eva nagrada za kakovost
MBO - Management by Objectives	Vodenje s cilji
MVA - Market Value Added	Tržna dodana vrednost
Performance Management	Poslovanje uspešnosti poslovanja
Performance Measurement	Spremljanje uspešnosti poslovanja
Rating	Ocena
ROA - Return on Assets	Donosnost sredstev
Single loop learning	Učenje v enojni zanki
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti – PSPN
Tangible Assets	Opredmetena sredstva
TQM - Total Quality Management	Celovito obvladovanje kakovosti
VAIC - Value Added Human Capital Coefficient)	Koeficient dodane vrednosti človeškega kapitala
WACC (Weighted Average Cost of Capital)	Tehtano povprečje stroškov kapitala

ZBIRKA MOŽNIH KAZALNIKOV ZA VKLJUČITEV V USK

Opomba: Kazalniki so zbrani iz tuje literature, dobrih praks domačih in tujih podjetij ter predlogi avtorja. Praktične izkušnje podjetij so zbrane v Olve et al., 1999; Schomann, 2001; Niven, 2002; Horváth, 2000; Horváth, 1997; Grötzinger, Uepping, 2001; Friedag, Schmidt, 1999; Becker, Huselid, Ulrich, 2001; idr.

1. Finančni vidik

- donosnost vloženih sredstev (ROCE)
- denarni tok
- neto prihodki iz poslovanja
- ekonomska dodana vrednost (EVA)
- rast / splet prihodkov
- tehtano povprečje stroškov kapitala (WACC)
- donosnost lastniškega kapitala (ROE)
- donosnost sredstev (ROA)
- dodana vrednost na zaposlenega
- prodaja na zaposlenega
- dobičkonosnost prodaje
- dobičkonosnost projektov
- povprečni stroški financiranja
- stopnja zadolženosti
- profitna marža
- sredstva na zaposlenega
- dnevi vezave kupcev (dobaviteljev)

2. Vidik poslovanja s strankami

- zadovoljstvo odjemalcev
- delež segmenta na izbranih ciljnih trgih
- ocena navideznega kupca
- delež v nabavi odjemalca
- stroški trženja
- tržni delež na ključnih segmentih / trgih
- število in odstotek aktivnih odjemalcev
- delež novih odjemalcev v vseh odjemalcih
- število izgubljenih odjemalcev
- tržni delež na ciljnih trgih
- pridobivanje strank
- ohranjanje strank

- dobičkonosnost strank
- odstotek prihodkov od prodaje novih izdelkov in storitev, starih manj kot dve leti
- servisiranje (povprečen čas popravil)
- indeks primerjave konkurenčnih cen
- delež tržnega segmenta v prodaji
- delež odklonjenih naročil
- število preko priporočil pridobljenih odjemalcev
- povprečni dobavni rok
- povprečna velikost odjemalca (v SIT)
- povprečna doba trajanja odnosov z odjemalci
- % neizpolnjenih rokov
- stroški reklamacij in prijav napak
- % projektov, končanih izven roka
- delež prodaje novim kupcem
- število obiskov odjemalcev
- rast obiskov spletne strani podjetja

3. Vidik notranjih poslovnih procesov

- povprečno število pritožb odjemalcev
- izpad dohodka zaradi napak v procesih
- trajanje razvojnega cikla izdelkov
- delež prodaje novih proizvodov v skupni prodaji
- pretočni čas
- povprečni stroški transakcije
- stroški ravnanja z okoljem
- prispevek h kritju novih proizvodov
- izraba delovnega časa
- delež nedopustnega izmeta
- donosnost investicij v nove izdelke
- % projektov pri zunanjih izvajalcih
- stroški napak
- povprečni "time to market"
- nepredvideni dogodki
- točka preloma
- rokovna doslednost/zanesljivost
- delež porabljenih zalog
- obseg zalog materiala
- koeficient obračanja zalog materiala
- delež v prodaji dobavitelja
- rokovna doslednost dobaviteljev
- odvisnost od 10 največjih dobaviteljev

4. Vidik učenja in rasti

- razpoložljivost strateških sposobnosti
- indeks zadovoljstva zaposlenih
- razpoložljivost strateških informacij
- ohranjanje zaposlenih
- produktivnost zaposlenih
- delež uresničenih ciljev posameznikov
- odstotek zaposlenih, usposobljenih za ključne položaje
- indeks motivacije zaposlenih
- povprečna izobrazba zaposlenih
- povprečna starost zaposlenih
- izobraževanje na zaposlenega (v urah, ali stroških izobraževanja)
- zvestoba zaposlenih (fluktuacija ključnih kadrov)
- bolniška odsotnost
- zmožnost spreminjanja organizacije
- inovativnost zaposlenih (npr. število uresničenih predlogov za izboljšave)
- odzivnost potencialnih kadrov na razpise o zaposlitvi
- število strateških povezav
- širjenje nalog/odgovornosti na zaposlenega
- število napredovanj
- kazalnik zasedenosti strateških delovnih mest
- % delovnih mest, opremljenih z računalnikom

5. Vidik intelektualnega kapitala³²

- HC-ROI
- CIV (Izračunana neopredmetena vrednost podjetja) na zaposlenega
- VAICTM
- intelektualni kapital na zaposlenega za polni delovni čas
- ustvarjeno premoženje na zaposlenega
- učinkovitost človeškega in strukturnega kapitala po metodi VAICTM
- dodana vrednost na tolar stroškov dela
- umski kapital na zaposlenega
- delež visoko izobraženih zaposlenih v vseh zaposlenih
- število uporabljenih patentov
- investicije v informacijsko tehnologijo
- število oddanih poročil / število sestankov

³² Nekateri kazalniki, ki merijo posamezne kategorije intelektualnega kapitala so vsebovani že v drugih vidikih.

DOLOČANJE KAZALNIKA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH - 2002

Področje	RANG	OBRATNI RANG	UTEŽ
Odnosi med najožjimi sodelavci	1	10	18,2%
Odnosi z neposrednim vodjo	10	1	1,8%
Sporazumevanje med najožjimi sodelavci	2	9	16,4%
Sporazumevanje z neposrednim vodjo	4	7	12,7%
Obveščanje	8	3	5,5%
Stimulacija	3	8	14,5%
Razvoj kariere	5	6	10,9%
Kultura podjetja	9	2	3,6%
Delovni pogoji	6	5	9,1%
Komunikacija s poslovnimi partnerji	7	4	7,3%
Skupaj	55	55	100,0%

OPOMBA: V zeleno polje vnese range, ki jih določi projektna skupina na podlagi rangov, pridobljenih z anketo

NUMERACIJA ODGOVOROV		
Odgovori		Točke
odlično		4
zelo dobro	→	3
dobro		2
slabo		1

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih 79,98%

Področje - k	Število odgovorov po področjih				
	odlično	zelo dobro	dobro	slabo	skupaj - s _k
Odnosi med najožjimi sodelavci	2350	1634	247	3	4234
Odnosi z neposrednim vodjo	1751	1226	256	55	3288
Sporazumevanje med najožjimi sodelavci	1206	1001	231	92	2530
Sporazumevanje z neposrednim vodjo	1695	1439	303	105	3542
Obveščanje	513	1307	345	112	2277
Stimulacija	421	718	475	410	2024
Razvoj kariere	870	881	205	68	2024
Kultura podjetja	2115	593	56	19	2783
Delovni pogoji	215	649	253	148	1265
Komunikacija s poslovnimi partnerji	893	591	30	4	1518
Skupaj	12029	10039	2401	1016	25485

Deleži po področjih - informativno					
odlično	zelo dobro	dobro	slabo	skupaj	
56%	39%	6%	0%	100%	
53%	37%	8%	2%	100%	
48%	40%	9%	4%	100%	
48%	41%	9%	3%	100%	
23%	57%	15%	5%	100%	
21%	35%	23%	20%	100%	
43%	44%	10%	3%	100%	
76%	21%	2%	1%	100%	
17%	51%	20%	12%	100%	
59%	39%	2%	0%	100%	
44%	40%	10%	5%	100%	

Področje - k	Numeracija odgovorov				Področne sredine		Tehtana aritmetična sredina		Kazalec
	odlično	zelo dobro	dobro	slabo	skupaj - Y _k	$\bar{Y}_k: Y_k / s_k$	utež - f _k %	f _k % * $\bar{Y}_k$	%
Odnosi med najožjimi sodelavci	9400	4902	494	3	14799	3,50	18,2%	0,64	16%
Odnosi z neposrednim vodjo	7004	3678	512	55	11249	3,42	1,8%	0,06	2%
Sporazumevanje med najožjimi sodelavci	4824	3003	462	92	8381	3,31	16,4%	0,54	14%
Sporazumevanje z neposrednim vodjo	6780	4317	606	105	11808	3,33	12,7%	0,42	11%
Obveščanje	2052	3921	690	112	6775	2,98	5,5%	0,16	4%
Stimulacija	1684	2154	950	410	5198	2,57	14,5%	0,37	9%
Razvoj kariere	3480	2643	410	68	6601	3,26	10,9%	0,36	9%
Kultura podjetja	8460	1779	112	19	10370	3,73	3,6%	0,14	3%
Delovni pogoji	860	1947	506	148	3461	2,74	9,1%	0,25	6%
Komunikacija s poslovnimi partnerji	3572	1773	60	4	5409	3,56	7,3%	0,26	6%
Skupaj					84051		100%	3,20	79,98%

SREDINA / INDEKS	$\sum Y_k / \sum s_k$	3,30	$\sum f_k \% * \bar{Y}_k$	3,20	79,98%
------------------	-----------------------	------	---------------------------	-------------	---------------

IZRAČUN KALKULIRANE MEHKE VREDNOSTI TRIMA D.D.

(Po postopku NCI Research, Kellogg Business School: Calculated Intangible Value)

VNOSNA POLJA

2001 Bazno leto t

Povprečno št. zap. v t

Z 427

Diskontni faktor:

$WACC_{Trimo}$ 6,9%

TRIMO				
Leto	t	t-1	t-2	Povprečje
Dobiček pred davki v letu t	529.324	467.815	350.306	449.148
Sredstva ob koncu leta t	9.977.041	8.001.229	7.908.249	8.628.840
Davek na dobiček v %	6,9%	3,3%	11,1%	7,1%
Zneski so v 000 SIT	ROA_{Trimo}			5,2%

DEJAVNOST			
t	t-1	t-2	Povprečje
122.889	112.237	26.467	87.198
2.588.985	2.275.733	2.006.024	2.290.247
ROA_{panoga}			3,8%

$$\begin{aligned}
 \text{Povpr. zaslužek v} &= \overline{ROA_{panoga}} * \overline{Sredstva_{Trimo}} \\
 \text{panogi s sredstvi Trima} &= 328.530 \text{ tisoč SIT} \\
 \text{Presežen donos Trima} &= 120.618 \text{ tisoč SIT} \\
 \text{Presežen donos po davkih} &= \text{Presežek} - \text{Presežek} * \overline{\text{Davek}} \\
 \text{oz. premija mehkih sredstev} &= 112.055 \text{ tisoč SIT}
 \end{aligned}$$

Kalkulirana mehka vrednost Trima (CIV)			
CIV_{Trimo}	=	$NSV_{premijs}$	
CIV_{Trimo}	=	$Premija / WACC_{Trimo}$	
CIV_{Trimo}	=	1.623.979	tisoč SIT
$CIV_{Trimo} \text{ na } Z$	=	3.803	tisoč SIT
$CIV_{Trimo} / Sredstva$	=	16%	tisoč SIT

Koncepti merjenja intelektualnega kapitala in metode izračuna

OPOMBA: V tabeli so z namenom zagotovitve enotnosti imena vseh konceptov navedena v izvirniku v angleškem jeziku, saj je prevajanje nekaterih nesmiselno.

Uporabljene kratice pristopa:

DIC = direktna metoda intelektualnega kapitala

MCM = metoda tržne kapitalizacije

ROA = metoda donosnosti sredstev

SC = metoda sistema kazalnikov

Ime koncepta	Avtor ali zagovornik	Pristop	Kratek opis metode merjenja
Market to Book Value (M/B)	Stewart (1997), Luthy (1998)	MCM	Izračun vrednosti IK kot razlike med tržno kapitalizacijo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo.
Inclusive Valuation Methodology (IVM)	McPherson (1998)	DIC	Uporablja hierarhično razvrščene ponderirane kazalce; Skupna dodana vrednost je „finančna“ dodana vrednost, kombinirana z „neopredmeteno“ dodano vrednostjo.
Tobin's q	Stewart (1997), Bontis (1999)	MCM	Kazalec „q“ je razmerje med tržno vrednostjo podjetja in stroški nadomestitve njegovih sredstev. Sprememba „q“ je približek (ne)učinkovitosti intelektualnega kapitala podj.
Intellectual Asset Valuation	Sullivan (2000)	DIC	Metoda za vrednotenje intelektualne lastnine z namenom ugotovitve njene poštene vrednosti.
Total Value Creation (TVC TM)	Anderson & McLean (2000)	DIC	Uporaba diskontiranih pričakovanih denarnih tokov za ponovno ocenjevanje vplivov poslovnih dogodkov na planirane poslovne aktivnosti.
Human Capital Intelligence	Jac Fitz-Enz (1994)	SC	Izbrane kazalnike človeškega kapitala spremlja in primerja z izbrano osnovo.
The Value Explorer TM	Andriessen & Tiessen (2000)	DIC	KPMG-jeva računovodska metoda za ugotavljanje in ovrednotenje petih vrst neopredmetenih sredstev (Sredstva in sposobnosti, Veščine in tiho znanje, Kolektivne norme in vrednote, Tehnologija in eksplicitno znanje, Temeljni in poslovodni procesi).
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	APQA, Arthur Andersen (1993)	SC	Orodje je izdelano s pomočjo svetovalnih podjetij Arthur Andersen in APQA. Uporablja se v okviru primerjalnih raziskav, svetovalnih projektov in v poslovni praksi in diagnosticira razvojno stanje učečega se podjetja.
Technology Broker	Brooking (1996)	DIC	Vrednost IK je ovrednotena s pomočjo diagnostične analize odgovorov na 20 vprašanj, ki pokrivajo 4 glavne komponente IK.
Economic Value Added (EVA TM)	Stewart (1997)	ROA	Ekonomska dodana vrednost je razlika med ekonomskima dobičkoma dveh obdobj, pri čemer je le-ta zmanjšan za stroške povezane z neopredmetenimi sredstvi. Sprememba EVA nakazuje (ne)produktivnost IK.

Human Resource Costing & Accounting (HRCA)	Johansson (1996)	ROA	Postopek izračuna prikrit vpliv stroškov, povezanih s človeškimi viri, ki znižujejo dobiček podjetja. Pri tem je IK enak prispevku človeških virov deljenim s kapitaliziranimi stroški plač.
Calculated Intangible Value	Stewart (1997), Luthy (1998)	ROA	Izračun presežnega donosa na bilančna sredstva s pomočjo primerjave s panogo ter ocenitev proporcionalnega dela tega presežka, ki izhaja iz neopredmetenih sredstev.
Knowledge Capital Earnings	Lev (1999)	ROA	Dohodki kapitala znanja, izračunani kot delež normaliziranih dohodkov nad pričakovanimi dohodki na podlagi knjižnih sredstev.
Intangible Asset Monitor	Sveiby (1997)	SC	Management izbere kazalnike, ki temeljijo na strateških ciljnih podjetja in merijo 3 glavne komponente IK: rast in obnovo, učinkovitost in stabilnost.
Accounting for the Future (AFTF)	Nash H. (1998)	DIC	Sistem pričakovanih diskontiranih denarnih tokov. Dodana vrednost je enaka razliki med AFTF vrednostjo na koncu in začetku obdobja.
Skandia Navigator™	Edvinsson in Malone (1997)	SC	IK je izmerjen s pomočjo analize do 164 kazalnikov (91 temeljčih na IK, 73 tradicionalnih), ki pokrivajo pet glavnih področij: finančno, procesno, področje odjemalcev, področje obnove in razvoja ter človeško področje.
Value Chain Scoreboard™	Lev B. (2002)	SC	Matrika nefinančnih kazalnikov razdeljenih v tri skupine glede na razvojni cikel: odkritje/učenje, implementacija, komercializacija.
IC-Index™	Roos, Roos, Dragonetti in Edvinsson (1997)	SC	Povezava vseh kazalnikov in komponent intelektualnega premoženja v en sam indeks. Spremembe tega indeksa so povezane s spremembami na trgu.
Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)	Pulic (1997), Schneider (1998)	ROA ³³	Koeficient ocenjuje, kako učinkovito finančni, človeški in strukturni kapital ustvarjajo dodano vrednost. Komponente finančnega in IK se izračunajo na podlagi rač. izkazov.
Intellectual Capital Navigator	Stewart (1997)	SC	Gradnja štirih uravnoteženih področij kazalnikov (človeškega in strukturnega kapitala, odjemalskega kapitala ter relacij med tržno in knjigovodsko vrednostjo). Na vsakem področju se določijo trije, enako uteženi kazalniki.
Balanced Scorecard	Kaplan and Norton (1992)	SC	Uspešnost IK in podjetja kot celote temelji na uspešnosti uresničevanja vizije in strategije. Merjena je s pomočjo kazalnikov na štirih področjih: finančnem, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter področju učenja in rasti.
Investor assigned Market value (IAMV™)	Standfield (1998)	MCM	Koncept tržno vrednost podjetja deli z opredmetenim kapitalom, ki se mu prišteje seštevek realiziranega IK, obrabljenost IK ter trajne konkurenčne prednosti.
Citation - Weighted Patents	Petrash (1994), Bontis (1996), Hall, Jaffe in Tratzenberg (1999)	DIC	Izdelan in uporabljen za Dow Chemical. Izračunava se tehnološki faktor na podlagi patentov, ki jih je razvilo podjetje. IK je ovrednoten na podlagi vrste „patentnih“ indeksov, kot (število in stroški patentov) / prihodki od poslovanja.

VIR: Sveiby, 2002, str. 3-5; Schomann, 2001, str. 159-169; Mitchell, 2000, str. 27, Roos et al., 2000, str. 58-66, Stewart, 2001, str. 293-324.

³³ Ne ustreza nobeni skupini, najbolj pa se približuje metodi donosnosti.

