

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

**Ljubljana, junij 2003**

**MAŠA MEDVEŠEK**

## **IZJAVA**

Študentka Maša Medvešek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13. 6. 2003

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b>	<b>2</b>
2.1	KAJ JE INTELEKTUALNI KAPITAL	2
2.2	DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	2
2.2.1	DEFINICIJE OSNOVANE NA PODLAGI UPORABNIKA	2
2.2.2	VEČ KOT "DOBRO IME"	3
2.2.3	RAZVIJAJOČI SE POJEM	3
2.2.4	OD DEFINICIJE DO OGRODJA ZA UPRAVLJANJE	4
2.2.5	INTELEKTUALNI KAPITAL IN UPRAVLJANJE ZNANJA	5
2.3	PODROBNEJŠE DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	5
2.3.1	MODEL SKANDIE	6
2.3.2	TRI-SMerno RAZLIKOVANJE	6
2.3.3	RAZLIKOVANJE PO A. BROOKING	6
<b>3</b>	<b>ZGODOVINA IN RAZVOJ INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b>	<b>6</b>
3.1	ZGODOVINA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	6
3.2	RAZVOJ DISCIPLINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	7
3.3	TEMELJI INTELEKTUALNEGA KAPITALA	9
3.3.1	STRATEŠKI TEMELJI	9
3.3.1.1	USTVARJANJE ZNANJA	10
3.3.1.2	IZKORIŠČANJE ZNANJA	11
3.3.2	TEMELJI MERJENJA	12
<b>4</b>	<b>METODE ZA MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b>	<b>13</b>
4.1	ZAKAJ MERITI IK	13
4.2	PRISTOPI K MERJENJU NEOPREDMETENIH SREDSTEV	14
4.2.1	DIREKTNE METODE INTELEKTUALNEGA KAPITALA (DIC)	16
4.2.2	METODE TRŽNE KAPITALIZACIJE (MCM)	17
4.2.3	METODE DOBIČKONOSNOSTI SREDSTEV (ROA)	17
4.2.4	METODE TOČKOVANJA (SC)	18
4.2.5	OSTALE METODE	18
4.2.6	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI PRISTOPOV K MERJENJU	21
4.3	PREDSTAVITEV IZBRANIH METOD MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
4.3.1	TEHNOLOŠKI POSREDNIK	22
4.3.1.1	OPIS TEHNOLOŠKEGA POSREDNIKA	22
4.3.1.2	POSTOPEK TEHNOLOŠKEGA POSREDNIKA	22
4.3.1.3	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TEHNOLOŠKEGA POSREDNIKA	23
4.3.2	MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV (IAM)	23
4.3.2.1	OPIS IAM	23
4.3.2.2	POSTOPEK IAM	25
4.3.2.3	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI IAM	26
4.3.3	CELOVIT PRISTOP K VREDNOSTI (HVA)	27
4.3.3.1	OPIS HVA	27
4.3.3.2	POSTOPEK HVA	27
4.3.3.3	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI HVA	29

<b>5 IZKAZI INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....</b>	<b>29</b>
<b>6 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN SLOVENSKA PODJETJA.....</b>	<b>31</b>
6.1 POJMOVANJE IN MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V SLOVENSkih PODJETJIH.....	32
6.1.1 PRIMERI OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	32
6.1.2 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V NOVI KREDITNI BANKI MARIBOR D.D. ....	33
6.1.3 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V PETROLU D.D. ....	34
6.2 SKLEPNE UGOTOVITVE O STANJU MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA V SLOVENSkih PODJETJIH IN NAPOTKI ZA ZAČETEK.....	35
6.2.1 KORAKI DO IZBIRE USTREZNEGA MODELA MERJENJA IK.....	36
<b>7 SKLEP.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>38</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>40</b>
<b>PRILOGE</b>	

*"Ker je znanje postalo edini najpomembnejši faktor proizvodnje,  
je upravljanje intelektualnih sredstev postalo edina  
najpomembnejša naloga poslovanja."*

*(Thomas A. Stewart)*

"Ali veste, kaj veste?" Intelektualni kapital, vključno z znanjem zaposlenih, patenti in raziskavami hitro postaja glavno in učinkovito orodje za povečevanje korporacijske konkurenčnosti (*Best Practices, LLC, 2003*).

Skozi zadnje desetletje hitro raste zavedanje pomembnosti neopredmetenih sredstev in intelektualnega kapitala kot celote. S tem zavedanjem je prišla potreba po upravljanju podjetij in merjenju njihove poslovne uspešnosti na nov način. Ostra ilustracija razlik v upravljanju med industrijsko in post-industrijsko dobo je v presoji, da ljudi ne moremo več obravnavati kot stroške, pač pa kot sredstva, v katera je potrebno investirati in jih razvijati.

Vprašanje upravljanja in vodenja znanja tako vedno bolj postaja osrednji menedžerski problem. Pri njegovem reševanju je ključno *merjenje znanja*, saj brez merila ni ekonomike in brez ekonomskega odločanja ni mogoče racionalno usmerjati podjetja. Znanje pa ni klasično blago in zato gospodarjenje z njim postavlja običajne predstave teoretske ekonomije na glavo. Če znanje prodamo ali kupimo, ga pri transakciji nikoli ne izgubimo in v porabi nikoli ne uničimo. Vsaka tržna transakcija ga pravzaprav obnavlja in povečuje.

Mnoge organizacije torej danes ugotavljajo, da je njihov intelektualni kapital njihovo najpomembnejše sredstvo in si prizadevajo to spoznanje prenesti v boljše menedžerske odločitve. Vendar imajo težave pri pripisovanju kvantitativnih meril intelektualnemu kapitalu. Kajti intelektualnemu kapitalu pod nobenimi pogoji ni enostavno pripisati denarne vrednosti, in to predstavlja trd oreh, ki se ga je potrebno lotiti iz različnih zornih kotov.

Namen diplomskega dela je predstavitev nevidnih sredstev podjetja, ki ustvarjajo vrednost, in metod, s katerimi lahko to vrednost izmerimo. Hkrati želim prikazati aktualno sliko vloge intelektualnega kapitala v slovenskih podjetjih.

Glavni cilji diplomskega dela so raziskati ter preučiti aktualno domačo in tujo strokovno literaturo s področja intelektualnega kapitala, predstaviti metode merjenja intelektualnega kapitala ter njihove prednosti in pomanjkljivosti, raziskati stanje na področju merjenja intelektualnega kapitala v slovenski podjetjih ter predlagati načine, kako se lotiti merjenja intelektualnega kapitala.

Diplomsko delo je pretežno teoretične narave in z metodološkega vidika temelji na uporabi znanstvenih metod deskripcije in klasifikacije, ki pa temeljita predvsem na sintezi in dedukciji različnih ugotovitev vodilnih svetovnih teoretikov in praktikov s področja intelektualnega kapitala. V delu je uporabljena metoda kompilacije na način, da so glavne ugotovitve in sklepi povzeti na podlagi tujih rezultatov, primerjav in analiz. Praktični del diplomskega dela temelji na intervjujih s slovenskimi podjetji, intervjuju s slovenskim strokovnjakom iz tega področja ter preučitvi strokovnih člankov.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na sedem poglavij. Uvodno poglavje je namenjeno predstavitvi predmeta obravnave dela, osnovnega namena, poglavitnih ciljev in metod dela ter strukturi diplomskega dela. V drugem poglavju je predstavljen pojem intelektualnega kapitala, njegove definicije in kategorije. Tretje poglavje je namenjeno zgodovini in razvoju discipline intelektualnega kapitala skozi čas.

V četrtem poglavju sem se posvetila metodam merjenja neopredmetenih sredstev, njihovi klasifikaciji ter prednostim in pomanjkljivostim. Podrobneje sem predstavila tri metode merjenja iz različnih časovnih obdobj, ki so nastale posebej za potrebe intelektualnega kapitala. Peto poglavje je namenjeno možnemu izkazovanju intelektualnega kapitala.

Šesto poglavje predstavlja raziskavo o uporabi metod merjenja intelektualnega kapitala v Sloveniji ter kratke napotke do uporabe ustreznega modela merjenja za podjetja.

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

## **2 OPREDELITEV INTELKTUALNEGA KAPITALA**

*"Intelektualni kapital je valuta novega tisočletja. Modro upravljanje z njim pa ključ do poslovne uspešnosti v eri znanja." (Nick Bontis)*

### **2.1 KAJ JE INTELKTUALNI KAPITAL**

Intelektualni kapital (IK) je znanje v različnih oblikah (Inštitut za intelektualni kapital, 2000, str. 10). Je vse tisto v podjetju, kar vpliva kot znanje ali informacija na uspešnost njegovega poslovanja, in s tem na njegovo vrednost, in je le v manjšem delu zajeto v bilanci stanja. To so dejavniki, ki niso oprijemljivi, ker niso opredmeteni in jih je zato težje opaziti.

Definicija intelektualnega kapitala ni samo ena, pač pa jih obstaja toliko, kolikor posameznikov se je ukvarjalo z njim in kakršne so bile potrebe organizacije, za katero so intelektualni kapital preučevali. Najpomembnejša definicija intelektualnega kapitala je namreč tista, ki je najbolj smiselna za določeno organizacijo (Chatzkel, 2002, str. 5-12).

### **2.2 DEFINICIJE INTELKTUALNEGA KAPITALA**

V naslednjih točkah povzemam definicije, ki jih je Jay Chatzkel zbral v svoji knjigi *Intellectual Capital* (2002) in vključujejo dela ključnih mislecev na področju IK. To so Leif Edvinsson, Baruch Lev, Goran Roos, Hubert Saint-Onge, Patrick Sullivan ter Karl Erik Sveiby. K temu dodajam še defiiicije, na katere sem naletela med raziskovanjem gradiva o IK, in sicer definicije oz. opombe k nekaterim definicijam Annie Brooking, Thomasa Stewarta, Nicka Bontisa ter ostalih.

#### **2.2.1 DEFINICIJE OSNOVANE NA PODLAGI UPORABNIKA**

Posamezniki iz različnih področij, ki so se ukvarjali z intelektualnim kapitalom, so razvili vsak svojo disciplino intelektualnega kapitala, ker se je vsak od njih ukvarjal s specifičnimi problemi področja. Vsaka izmed perspektiv je pravilna za določen vidik obravnavanja intelektualnega kapitala, vse pa so osnovane na tem, da lahko z določenim mehanizmom znanje pretvorimo v konkurenčno organizacijsko prednost ali dobiček.

- a) Vidik menedžerja oziroma upravljalni vidik, po katerem so IK znanje, praktične izkušnje, organizacijska tehnologija, odnosi in strokovna znanja, ki poskrbijo za konkurenčno

prednost na trgu. Neopredmeteni viri so osnovani na implicitnih človeških izkušnjah, katere lahko preobrazimo v konkurenčno prednost organizacije.

- b) Bolj dinamična različica prej opisane definicije pa pravi, da je IK znanje, ki ga lahko preobrazimo v vrednost ali dobiček in je vtisnjen v idejah posameznikov, procesov in strank oz. delničarjev.
- c) Vidik informacijske tehnologije: IK je intelektualni material, ki smo ga formalizirali in zajeli v smislu, da sedaj proizvaja sredstva, ki imajo večjo vrednost. Po tej definicije je vire znanja moč zajeti in uporabiti v procesu, katerega output lahko obstaja neodvisno od posameznikov, ki so ga ustvarili.
- d) Aktivni vidik: IK je možnost preobrazbe znanja in neopredmetenih sredstev v vire, ki lahko proizvajajo bogastvo.

### **2.2.2 VEČ KOT "DOBRO IME"**

Dobro ime je neopredmeteno sredstvo<sup>1</sup>, ki se lahko prodaja zaradi ugleda poslovne enote in odnosov s kupci. Vidik "dobrega imena" ima številne pomanjkljivosti, ko poskuša opredeliti IK. Najpomembnejša je ta, da je v sedanjem poslovnem svetu, ki tako močno sloni na znanju in imajo neotipljiva sredstva tako pomembno vlogo, vprašanje, koliko je tradicionalni računovodski okvir, katerega del je dobro ime, sploh primeren za vrednotenje organizacije. Poleg tega je bilo "dobro ime" osnovano na poslovnem modelu iz dobe industrializacije, ko neopredmetenim sredstvom še niso posvečali posebne pozornosti. Dobro ime pa pojmuje kot sredstvo z omejeno dobo trajanja, ki ga je moč amortizirati, medtem ko imajo neopredmetena sredstva obnovljivo vrednost.

### **2.2.3 RAZVIJAJOČI SE POJEM**

Več kot imajo ljudje prakse z IK, lažje integrirajo različna razumevanja, ki so nastala iz njegovih korenin. V najenostavnejšem pomenu je IK kapital organizacije preko meja denarja ali lastnine.

Veliko ljudi raje uporablja izraz *neopredmetena sredstva (intangibles, intangible assets)* namesto IK, ker teh sredstev ne moremo tehtati, se jih dotakniti, torej nimajo nikakršne dimenzije. Kljub temu pa imajo vrednost in jih lahko zato uvrstimo v bilanco, če zakon in računovodski standardi države to dovoljujejo. Vendar pa neopredmetena sredstva (kadar IK poimenujemo tako) večini pomenijo *sredstva*, namesto da bi jih pojmovali kot *sposobnost*, kar je ravno tako pomemben vidik IK.

Obstaja še en pojem, ki naj bi ga uporabljali namesto IK, *kapital znanja*. Za uporabljanje te besedne zveze se je odločil eden izmed vodilnih praktikov v izvajanju IK Hubert Saint-Onge (Clarica Insurance), in sicer zato, ker je bila ta besedna zveza bolj sprejemljiva zaposlenim v njegovem podjetju. Dejansko lahko uporabljamo različne termine za en in isti pojem, če se zavedamo njihovega identičnega pomena in jih znamo uporabljati.

---

<sup>1</sup> »Neopredmeten« je veljavni slovenski računovodski izraz za »*intangible*«, vendar pa kot prevod tega izraza lahko v literaturi zasledimo tudi »neotipljiv«.

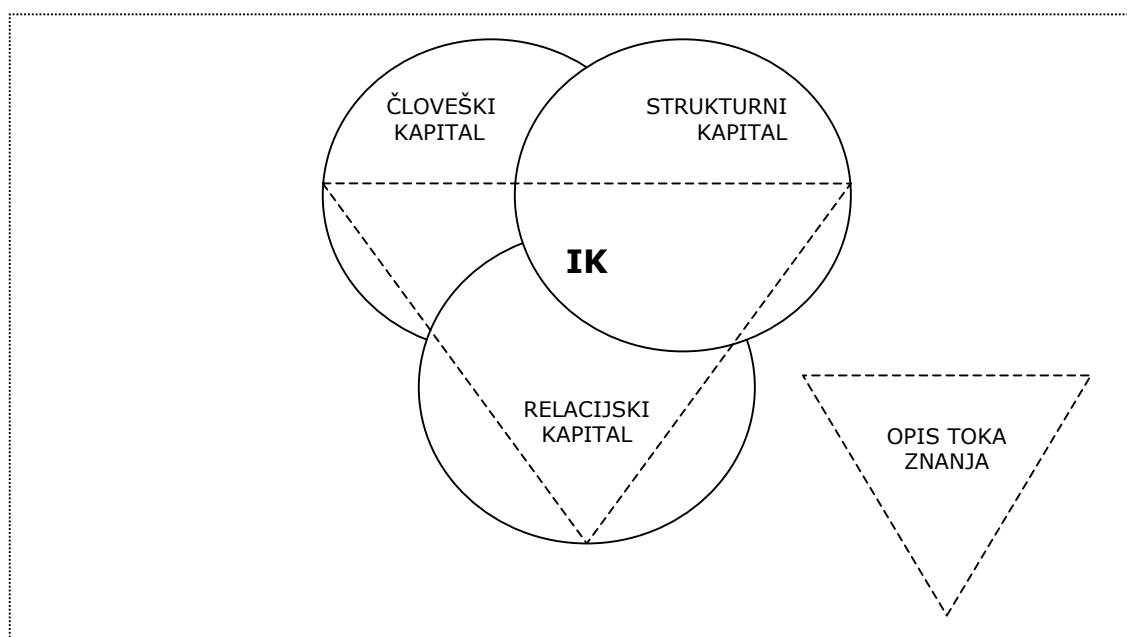


## 2.2.4 OD DEFINICIJE DO OGRODJA ZA UPRAVLJANJE

IK ni samo definicija, pač pa tudi operativni okvir za organizacijske vire. Sestavine IK poznamo v treh oblikah (glej Sliko 1 na str. 4), in sicer (Edvinsson, Malone, 1997<sup>2</sup>):

- človeški kapital,
- strukturni kapital,
- relacijski kapital.

Slika 1: Model intelektualnega kapitala



Vir: Preurejeno po Saint-Onge, Armstrong, Petrash, Edvinsson (Edvinsson, Malone, 1997, str. 146).

*Človeški kapital* predstavljajo zaposleni, in sicer s svojimi zmožnostmi, védenjem, znanji, spretnostmi, veščinami, usposobljenostmi, izkušnjami in čustvi. Zaposleni v podjetju je lastnik človeškega kapitala, ki ta kapital investira v podjetje in pričakuje ustrezen donos nanj. Posebnost človeškega kapitala je, da ne more postati lastnina podjetja. Ta kapital je last posameznega zaposlenega, in s tega vidika ne more biti sredstvo podjetja in se zato na pojavlja v bilanci stanja. Je poslovni vir podjetja, s katerim je potrebno skrbno ravnati.

*Strukturni kapital* je utelešenje in podporna infrastruktura človeškega kapitala. Razlikujemo lahko naslednje vrste tega kapitala, in sicer:

- organizacijski strukturni kapital: vanj sodijo organizacijska struktura podjetja, upravljalni pod sistemi podjetja (sistemi odkrivanja ciljev, načrtovanja in kontroliranja, sistemi za upravljanje vrednosti, sistem ravnanja z osebjem, podatkovne baze, dokumentacija in intelektualna lastnina). Ta kapital je sistematizirana in kodificirana zmožnost delovanja organizacije;
- inovacijski strukturni kapital je zmožnost podjetja, da obnavlja in spreminja svoj portfelj izdelkov ali storitev v razmerah skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov in hiperkonkurence;

<sup>2</sup> Model so skupaj razvili Leif Edvinsson iz Skandia AFS, Huber Saint-Onge iz CIBS, Charles Armstrong iz CEO Armstrong World Industries in Gordon Petrash iz The Dow Chemical Company.

- procesni strukturni kapital so vsi procesi, ki se odvijajo v organizaciji in ki omogočajo, da so proizvodi in storitve ustvarjeni in dobavljeni notranjim in zunanjim strankam. Ta kapital je v celoti lastništvo podjetja, v bilanci stanja pa se pojavlja samo del njega - intelektualna lastnina.

*Relacijski kapital* sestavljajo odnosi s kupci, dobavitelji in partnerji. Ta kapital je vrednost, ki jo podjetje dobi iz kontinuiranega odnosa s kupcem oz. odjemalcem. Med njegove prvine spadajo tudi ugled, blagovna znamka, licence in franšize. Relacijski kapital je lastniško težje opredeliti. Delno je namreč v lasti podjetja, delno pa pripada mreži razmerij - relacij in v bilanci stanja ni izkazan.

Kot je razvidno s slike 1, je vrednost IK ustvarjena v sečišču vseh treh zgoraj naštetih oblik intelektualnega kapitala. Čim bolj se krogi prekrivajo, tem večja vrednost je ustvarjena.

Poleg zgoraj naštetih, nekateri avtorji (Inštitut za intelektualni kapital, 2000, str. 11) pojmujejo še četrto obliko IK - socialni kapital.

*Socialni kapital* sestavljajo družabne sposobnosti, pripravljenost za skupinsko sodelovanje in za oblikovanje zaupanja. Vanj so vključeni vsi viri, ki se posredujejo skozi omrežje odnosov, ki se izoblikuje pri opravljanju dela v organizaciji. Tako je, npr. kultura podjetja prvina njegovega socialnega kapitala. Prav tako pa med socialni kapital štejemo neformalne učeče se skupine posameznikov, ki imajo skupen interes in si izmenjujejo informacije ter znanje z namenom, da bi dosegle skupen cilj. Kot sem že omenila, so sestavina socialnega kapitala tudi učinkovite oblike medsebojnega komuniciranja in oblikovanja zaupanja, ki je predpostavka za nastanek pripravljenosti na sodelovanje.

## **2.2.5 INTELEKTUALNI KAPITAL IN UPRAVLJANJE ZNANJA**

Znanje je del intelektualnega kapitala, toda intelektualni kapital je veliko več kot znanje (Roos et al., 2000, str. 17). IK lahko pojasnimo kot ogrodje za neopredmetene vire organizacije in pa tudi kot stanje teh virov (strateška perspektiva). Upravljanje znanja<sup>3</sup> vpliva na IK preko integriranega pristopa ustvarjanja, deljenja in uporabe znanja za zelene rezultate.

IK in upravljanje znanja sta dve veji istega drevesa. Upravljanje znanja izhaja iz informacijskega upravljanja in tehnološkega ozadja, IK pa iz razumevanja, da so neopredmetena sredstva skriti viri organizacije, ki ji dajo strateško vrednost. Oba se ukvarjata z znanjem kot primarnim virom podjetja. IK nam da strukturo, upravljanje znanja pa sredstva za produktivno uporabo tega znanja (Chatzkel, 2002, str. 5-12).

## **2.3 PODROBNEJŠE DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA<sup>4</sup>**

Čeprav sem v prejšnji točki opredelila sestavine intelektualnega kapitala, so definicije preveč splošne, da bi bile lahko koristne v procesu priprave strategije za merjenje. Zato v nadaljevanju predstavljam nekaj modelov razlikovanja intelektualnega kapitala.

<sup>3</sup> V diplomskem delu upravljanje znanja enačim z menedžmentom znanja. Med upravljanje znanja spadajo: opredelitev ciljev znanja, ugotavljanje stanja znanja, pridobivanje znanja, razvoj znanja, prenos (izmenjava in razdelitev) znanja, uporaba znanja, ohranjanje znanja ter merjenje in vrednotenje znanja (Inštitut za intelektualni kapital, 2000a, str. xii-xv).

<sup>4</sup> Opredelila sem samo modele, ki so potrebni za razumevanje v nadaljevanju diplomskega dela. Obstaja namreč preveč definicij IK, da bi jih bilo mogoče opredeliti oz. bi to presevalo obseg diplomskega dela.

### **2.3.1 MODEL SKANDIE**

Po modelu Skandie lahko IK razdelimo na:

- človeški kapital (zmožnosti, odnos, intelektualna prožnost),
- strukturni kapital (odnosi, organizacija, obnavljanje in razvoj).

Strukturni kapital pa naprej na odjemalski (zunanji) in inovacijski (notranji) kapital. Organizacijski kapital nadalje sestoji iz inovacijskega in procesnega. Procesni kapital je vsota znanja, ki je formalizirano v podjetju. Inovacijski kapital pa tvorijo intelektualna lastnina in neotipljiva sredstva (Roos et al., 2000, str. 20-21, 25, 31).

### **2.3.2 TRI-SMerno RAZLIKOVANJE**

Večina modelov IK razlikuje med tremi strukturami:

- zunanja struktura,
- notranja struktura,
- zaposleni.

Po Sveibyju so tako opredeljena neopredmetena sredstva. Bontis in Saint Onge pa poudarjata prispevek implicitnega znanja, ki je po njunem mnenju glavni vir IK (Roos et al., 2000, str. 23).

### **2.3.3 Razlikovanje po A. Brooking**

- Tržna sredstva: vsi neotipljivi vidiki, povezani s trgov, vključno z blagovnimi znamkami, odjemalci, zvestobo odjemalcev, distribucijskimi kanali, neizpolnjenimi naročili itd.
- Človeški viri: veščine in strokovnosti, sposobnosti reševanja problemov, vodstveni slog in sposobnosti ter sploh vse, kar je utelešeno v zaposlenih.
- Intelektualna lastnina: know-how, zaščitne znamke in patenti ter vsa neotipljiva sredstva, ki jih je mogoče zaščititi z avtorskimi pravicami.
- Infrastrukturalna sredstva: vse tehnologije, procesi in metodologije, ki omogočajo delovanje podjetja (Roos et al., 2000, str. 24 ; Luthy, 1998).

Obstaja torej več različnih metodologij in pojasnjevanj sestave IK, ki izhajajo iz potreb posameznikov, ki se s tem ukvarjajo. Na osnovi razlikovanj že na začetku pa je posledično nastalo tudi veliko načinov merjenja IK, ki jih bom predstavila v naslednjih poglavjih.

## **3 ZGODOVINA IN RAZVOJ INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

*"Intelektualni kapital obstaja tako dolgo, kot imajo podjetja stranke." (Barry Brinker)*

### **3.1 ZGODOVINA INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Intelektualni kapital obstaja v takšni ali drugačni obliki odkar obstaja človeštvo. Že jamski človek je namreč ustvarjal in razvijal svoje sposobnosti in znanje za pridobivanje prednosti. Dokazi za to obstajajo na stenah jam, na katerih so risbe njegovih migracijskih poti in živali, ki jih je lovil. S pomočjo teh risb so se znanje in sposobnosti prenašale skozi generacije. V starem Egiptu so duhovniki na podlagi predhodno zabeleženih informacij razvili sistem, ki jim je povedal, kdaj in koliko bo poplaval Nil. Na podlagi intelektualnega kapitala so upravljali poljedelstvo, ki je bilo osnova za blagostanje faraona.

Države so se razvijale in postajale vodilne sile predvsem zaradi uporabe IK. Znanje in know-how, zabeleženo v zemljevidih in trgovskih poteh, je bilo skrbno varovana skrivnost, saj jim je omogočalo konkurenčne prednosti. Predvsem Portugalska se je v 15. stoletju razvila v velesilo s tem, ko je svoje znanje uporabila za razvoj pomorstva, graditev ladij, kartografije in navigacije. V 19. stoletju so trgovski bankirji v Evropi postali lastniki finančnih institucij. Bili so tako mogočni, da so financirali vojne in imperije. Imeli so dobro razvito informacijsko mrežo, zato so se znali hitro odzvati na spremembe. Njihovi poslovni etiki so ljudje zaupali močnejše kot valuti, s katero so trgovali.

Od leta 1980 naprej se ustvarjalci discipline IK spoprijemajo s pomembnostjo naraščajoče vrednosti neopredmetenih sredstev organizacije, v primerjavi s tradicionalnimi faktorji proizvodnje, to je finančnim kapitalom in opredmetenimi sredstvi. Poskušali so ugotoviti, zakaj organizacije s praktično enakimi finančnimi, fizičnimi in delovnimi viri ustvarjajo tako različne stopnje vrednosti, ter kje so razlogi za tako velike razlike med knjigovodsko in tržno vrednostjo posameznega podjetja. Porodilo se je več vprašanj, in sicer najprej, kako ovrednotiti ta podjetja in drugič, kako jih upravljati v sedanjem hitro se spreminjajočem novodobnem svetu. (Chatzkel, 2000, str. 15).

### **3.2 RAZVOJ DISCIPLINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Razvoj discipline intelektualnega kapitala je sledil različnim vzorcem. Obstajali so trije različni začetki, iz katerih je potem razvila ta disciplina.

Najprej je leta 1980 na Japonskem Hiroyuki Itami izdal knjigo z naslovom *Mobilizing Invisible Assets*, v kateri je teoretiziral o "nevidnih sredstvih"<sup>5</sup>. V svojih študijah je ugotovil, da razlike v uspešnosti med japonskimi podjetji izhajajo predvsem iz razlik v neopredmetenih sredstvih, ki jih imajo podjetja.

Leta 1986 je David Teece iz *UC Berkeley* napisal razpravo o komercializaciji tehnologije, v kateri je povzel poglede različnih ekonomistov<sup>6</sup>, ki so poudarjali ključne točke na virih temelječega pogleda na organizacijo. Ta pogled poudarja edinstvene vire, zmožnosti ter sposobnosti podjetja. Le-teh ne moremo preprosto dodati ali pa prezreti, opredelimo pa jih lahko kot intelektualne vire podjetja. V tej perspektivi so pridobivanje izkušenj, upravljanje z znanjem, know-how ter učenje postali osnovna strateška vprašanja .

V osemdesetih je Karl-Erik Sveiby skozi delo v svojem storitvenem, neproizvodnem podjetju začel ugotavljati, da takšne vrste organizacij nimajo veliko opredmetenih sredstev, pač pa temeljijo na "nevidnih, na znanju temelječih sredstvih". Vodilni v storitvenih podjetjih namreč posvečajo veliko več pozornosti "svojim" ljudem, "svoji" mreži ter podobi kot pa finančnim informacijam.

Sveiby je svoje ugotovitve leta 1986 razkril v delu *The Know-How Company*, ki govori o upravljanju z intelektualnimi sredstvi. Leta 1988 je izdal *New Annual Report*, v katerem je predstavil idejo o kapitalu znanja, leta 1989 pa nadaljeval z izpopolnjevanjem ideje v delu *The Invisible Balance Sheet*. S temi pobudami je začrtal pot IK in dokazal, da je kapital

---

<sup>5</sup> Pretok informacij med podjetjem in okoljem ali znotraj podjetja ustvarja nevidna sredstva. Ta sredstva so le napol stalna (potrebno jih je graditi daljše časovno obdobje), mogoče jih je uporabiti v več namenov hkrati, in bolj ko jih uporabljamo, več jih je. Kot takšna zagotavljajo dolgoročnejši vir konkurenčnih prednosti kot finančna sredstva (Itami in Roehl, 1987 ; Roos et al., 2000, str.17).

<sup>6</sup> Penrose, Rummelt, Wemerfeldt in drugi.

znanja ena izmed vrednosti posamezne organizacije ter da je lahko predstavljen na realen in prepričljiv način (Chatzkel, 2000, str. 16-17 ; Sullivan, 2000, str. 238 ; Harrison in Sullivan, 2000, str. 33). Poleg teh treh je k razvoju discipline IK prispevalo še veliko različnih strokovnjakov. Njihov vidik in letnica proučevanja sta kronološko prikazana v Sliki 2 na str. 9, v nadaljevanju pa jih podrobneje predstavljam.

Brian Hall je študiral človekove vrednote in skupaj z Benjaminom Tonna razvil hierarhijo človekovih vrednot ter instrumente za merjenje in opisovanje vrednot posameznikov in korporacij. Leta 1981 je ustanovil podjetje za komercializacijo svojih raziskav, ki pomaga organizacijam pri določanju njihovih vrednot, analiziranju, kako te vrednote pomagajo in ovirajo podjetje pri doseganju poslovnih ciljev, in če je potrebno pri spreminjanju vrednot, da bolje pripomorejo k poslovnim ciljem.

Hubert Saint-Onge je leta 1993 ustanovil koncept relacijskega kapitala. Zanimalo ga je, kako pretvoriti učenje tako v človeški kot v strukturni kapital. Ugotovil je, da če želimo doseči komercialno učinkovitost na dolgi rok, se morata obe obliki kapitala osredotočiti na s kupci povezane interese. Na tak način podjetje ustvari zalogo kapitala okrog svojih strank – *relacijski kapital*.

Leif Edvinsson je leta 1991 postal prvi direktor intelektualnega kapitala v Skandii in v svetu nasploh. Odgovoren je bil, da opiše, kar v Skandii imenujejo "skrite vrednosti", ter za razvoj modela za upravljanje IK v podjetju. Pod njegovim vodstvom je Skandia kot prva izdala javno poročilo o IK (1995) kot dodatek letnemu poročilu podjetja.

Thomas Stewart je kot prvi začel uporabljati pojem *brainpower*<sup>7</sup>, in sicer v svojem članku v reviji Fortune, v katerem je pisal o ideji, da IK podjetja, z drugimi besedami zaposleni v podjetju, zelo veliko pripomore k njegovi dobičkonosnosti ali uspehu.

Patrick Sullivan se je osredotočil na izkoriščanje vrednosti IK. Je eden izmed ustanoviteljev *ICM Gathering-a*<sup>8</sup> ter spodbuja podjetja in posameznike, da delijo informacije in skupno razvijejo procese odločanja, metode in sisteme za proizvajanje praktičnih rezultatov.

Gordona Petrasha so v podjetju *The Dow Chemical Company* prosili, da ustvari funkcijo upravljanja intelektualnih sredstev za določanje inovacij ali idej, ki jih je podjetje spregledalo, ter da jih, kolikor je to možno, komercializira. Razvil je vizijo intelektualnih sredstev in implementacijski model, ki je vključeval pristope in orodja, ki omogočajo podjetju, da maksimizira vrednost svojega obstoječega portfelja neopredmetenih sredstev.

Baruch Lev se je osredotočil na merjenje vrednosti neopredmetenih sredstev in korelacijo njihove vrednosti s pomembnimi finančnimi meritvami na kapitalskih trgih (Sullivan, 2000, str. 238-244).

Do sredine devetdesetih je postalo jasno, da obstajata dve različni, vendar povezani smeri za razmišljanje o intelektualnem kapitalu<sup>9</sup>. Ena smer, znanjska in *brainpower* smer, katere zagovorniki so Stewart, Sveiby, Edvinsson in drugi, se je osredotočila na ustvarjanje in

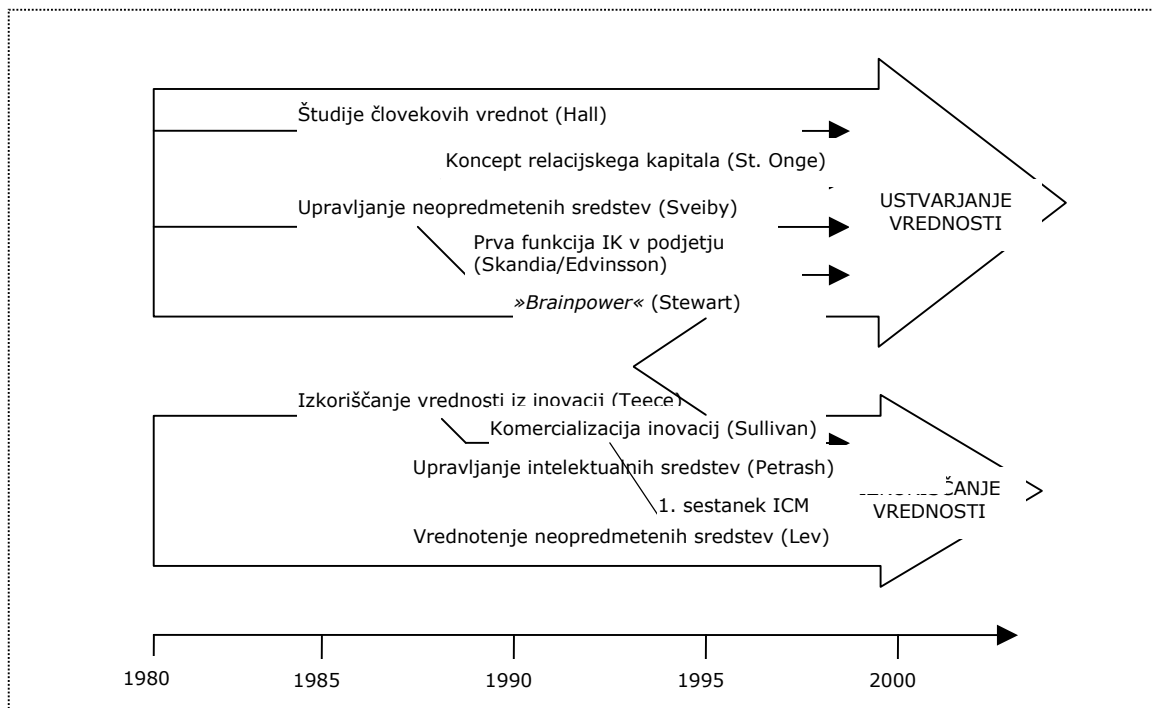
<sup>7</sup> Slovenski prevod bi se glasil "moč možganov", vendar pa zaradi nazornosti uporabljam raje angleško besedo.

<sup>8</sup> ICM Gathering je zborovanje ICM (*Intellectual Capital Management*) strokovnjakov. Prvega so leta 1994 ustanovili Sullivan, Petrash in Edvinsson, nanj pa so povabili predstavnike podjetij, ki so se že tedaj aktivno ukvarjali z izkoriščanjem vrednosti iz neopredmetenih sredstev podjetja.

<sup>9</sup> Podrobneje o teh dveh smereh pišem v točki 2.3 .

razširitev znanja podjetja. Druga, na virih temelječa smer, se je začela ukvarjati s tem, kako bi ustvarili dobiček iz edinstvene kombinacije intelektualnih in opredmetenih sredstev, ki jih ima podjetje. Zagovorniki te so Itami, Sullivan, Teece in drugi (Sullivan, Harrison, 2000, str. 34).

Slika 2: Pregled razvoja discipline intelektualnega kapitala skozi čas



Vir: Preurejeno po Sullivan, 2000, str. 238.

### 3.3 TEMELJI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Teoretične temelje IK lahko najdemo v dveh šolah: v *strateški šoli* in *šoli merjenja* (smeri obeh šol so prikazane v Sliki 3 na str. 10). Prva je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in uspehom ali ustvarjanjem vrednosti. Druga se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, ker je poleg tradicionalnih finančnih podatkov želela meriti tudi nefinančne.

#### 3.3.1 STRATEŠKI TEMELJI

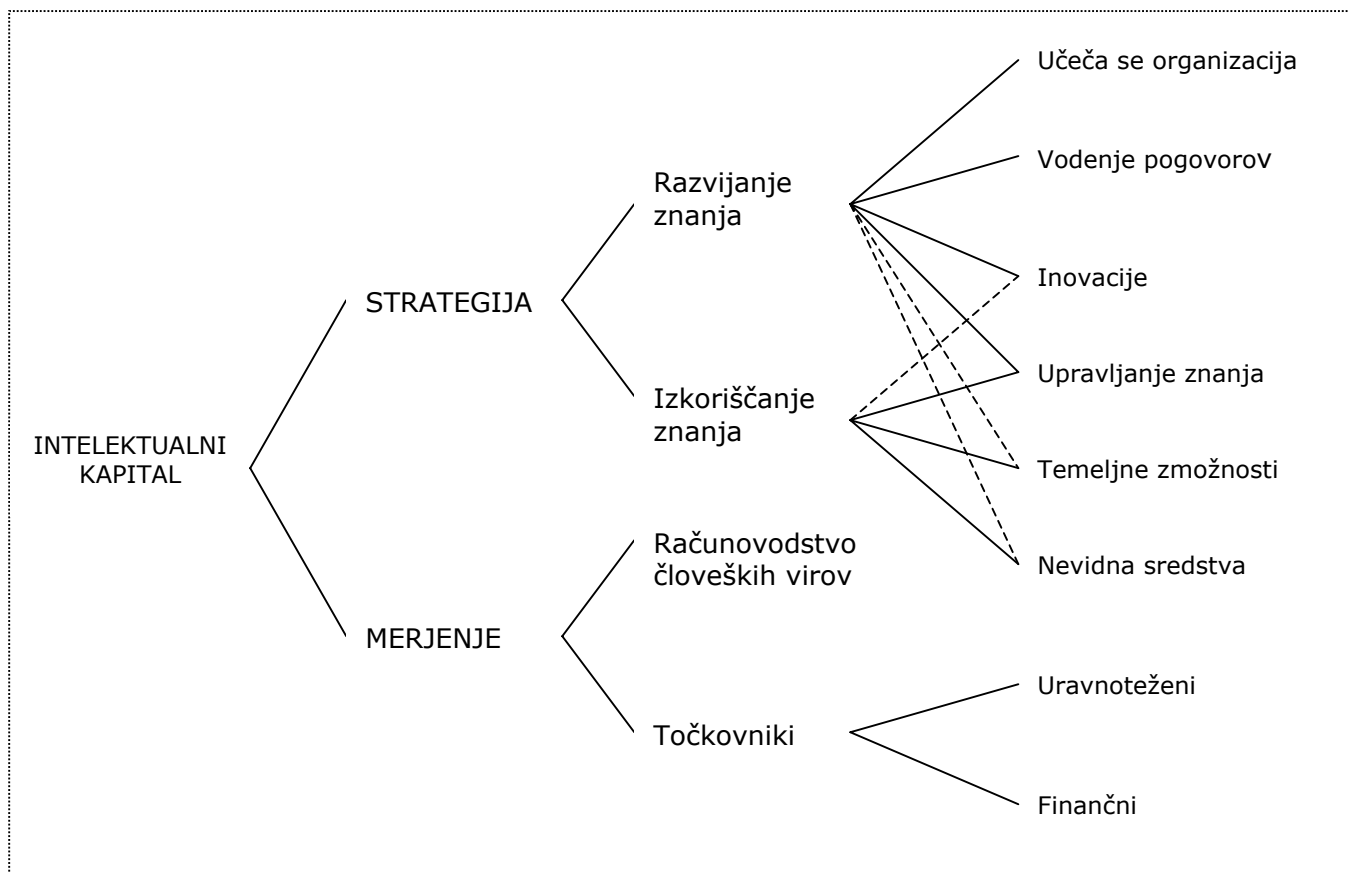
Čeprav strateški prispevki o znanju uporabljajo različna imena, vse zanimata dva temeljna poudarka, *kako se znanje ustvarja* in *kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti*, ki sta glavni dimenziji intelektualnega kapitala<sup>10</sup> (glej Sliko 4, na str. 11).

Nekateri se bolj ukvarjajo samo z enim od obeh vidikov: *učeba se organizacija*<sup>11</sup>, na primer, v glavnem raziskuje mehanizme razvijanja znanja, *temeljne zmožnosti*<sup>12</sup> pa izkoriščanje znanja.

<sup>10</sup> Skupaj s poročanjem o vrednosti (*Valuation Reporting*) tvorita menedžment intelektualnega kapitala, to je aktivno upravljanje z viri IK.

<sup>11</sup> Učeba se organizacija je sistem, v katerem nenehno poteka proces učenja. Če želi podjetje doseči ta cilj, mora imeti pet ločenih sposobnosti: ustvariti skupno vizijo, izmenjevati znanje in se učiti kot tim, razvijati mojstrstvo,

Slika 3: Konceptualni temelji intelektualnega kapitala



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

Drugi koncepti so bolj uravnovešeni in upoštevajo oba vidika, npr. upravljanje znanja, ki posveča enako pozornost razvoju in izkoriščanju znanja. Večina pa upošteva vsaj nekaj elementov obeh vidikov, ker sta v uspešni organizaciji potrebni obe (Roos et al., 2000, str. 10-11 ; Chatzkel, 2000, str.17).

### 3.3.1.1 USTVARJANJE ZNANJA

*Ustvarjanje vrednosti* pomeni generacijo novega znanja ter njegova pretvorba v inovacije s prodajno vrednostjo. Aktivnosti ustvarjanja vrednosti vključujejo izobraževanje, razvoj in delitev znanja, inovacije, ustvarjanje podpornih organizacijskih struktur ter upravljanje vrednosti in kulture podjetja (glej Tab. 1 na str. 12). Ustvarjanje vrednosti omogoča IK do obstoja in ga je potem mogoče deliti ter uporabiti njegovo moč za doseg ciljev (Chatzkel, 2000, str. 17, 75-77).

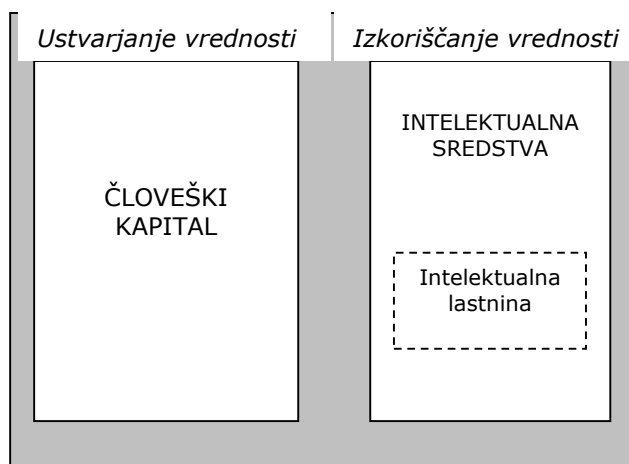
Podjetje lahko znanje razvija na dva načina: z *nabavo* ali *notranjim razvijanjem*. "Nabava" pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji. To je navidez preprosto, vendar pa nikoli ne moremo vedeti, ali

izvabljeni vrednosti in spreminjati miselne modele svojih članov ter videti dogodke v medsebojnih povezavah z vsemi cikličnimi in sistemskimi značilnostmi vred - sistemsko mišljenje (Senge, 1990).

<sup>12</sup> Temeljne zmožnosti so "sveženj" veščin in tehnologij, ki za odjemalca ustvarjajo nesorazmerno vrednost, njegovega lastnika razlikujejo od konkurentov in omogočajo vstop na nove trge. Same po sebi niso sredstvo, temveč dejavnost ali nakopičeno učenje (Roos et al., 2000, str. 18).

so kupljene možnosti takšne, kot jih potrebujemo, pa tudi porazdeljevanje znanja po organizaciji ni prav enostavno.

Slika 4: Intelektualni kapital - razmerja



Vir: ICM Group LLC, 1998, str. 9.

Strokovna literatura pa več pozornosti posveča notranjemu razvoju znanja, raziskavam in razvoju ali izobraževanju. Tudi za to pot so potrebne naložbe, vendar pa ne moremo vzpostaviti neposredne povezave med višino naložbe in rezultatom.

Znanje je lahko eksplicitno ali implicitno.<sup>13</sup> Eksplicitno znanje je zajeto v kodificirani pisni obliki, implicitno znanje pa je v posamezniku in ga ni mogoče v celoti razložiti. Ko znanje prehaja iz implicitnega v eksplicitno in nazaj, se ga ustvarja še več. Kjer ni deljenja znanja, tam ni kreiranja znanja, ker je znanje v ljudeh v organizaciji in se ne premika in ne raste. Različne ljudi je potrebno pripraviti do tega, da si bodo izmenjevali veščine in znanja. Za to pa je potrebna komunikacija, za katere potrebe se razvija novo raziskovalno področje - *vodenje pogovorov*.<sup>14</sup> Menedžerji morajo postati vodje in ustvariti skupen cilj, ki bo organizacijo vodil in usmerjal. Njihova naloga je tudi ustvariti najugodnejše okolje in odnose za ustvarjanje in razširjanje znanja. Med menedžerji in zaposlenimi mora vladati zaupanje, kajti le-to lahko omogoči, da se bo znanje pretakalo znotraj organizacije in ustvarilo skupen svet izkušenj (Roos et al., 2000, str. 11-13).

### 3.3.1.2 IZKORIŠČANJE ZNANJA

*Izkoriščanje vrednosti* vključuje pretvarjanje ustvarjene vrednosti v obliko, ki je koristna za organizacijo, torej pretvorbo inovacij v denar ali v obliko strateške pozicije (glej Tab. 1 na str. 12). Navadno obsega znanje ustvarjeno s strani človeškega kapitala podjetja za izgradnjo podatkovnih baz, ustvarjanje ocenjevanj, podporo odločitvam, ustanavljanje in večanje zmogljivosti ter pretvorbo v komercialne namene (Chatzkel, 2000, str. 17, 75-77).

Aplikacija znanj je prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost iz znanja, nakopičenega v podjetju, in izboljšuje finančni položaj samega

<sup>13</sup> Gre za splošno privzeto razlikovanje, čeprav se zadnje čase porajajo nekateri dvomi o njem. Avtopoetska šola trdi, da je znanje zasebno in ne more biti eksplicitno, temveč samo implicitno; "eksplicitno znanje" so v resnici podatki, ki drugim ljudem pomagajo ustvarjati lastno znanje. Vendar nadaljevanje te debate presega okvir tega diplomskega dela. Glej F.J. Varela, E.

<sup>14</sup> Glej G. von Krogh et J. Roos: "Upravljanje pogovorov" v: *European Management Journal*, XIII, (4), 1995, str. 390-4.



podjetja. Aplikacija ustvarja tudi "know-how", se pravi praktično znanje in veščine o tem, kako uporabiti teoretična spoznanja, strokovne prijeme in praktične rešitve.<sup>15</sup>

Tabela 1: Dva vidika za merjenje intelektualnega kapitala

	<b>USTVARJANJE VREDNOSTI</b>	<b>IZKORIŠČANJE VREDNOSTI</b>
<b>NAMEN</b>	Povečati znanje zaposlenih, da bi ustvarjali nove oziroma izboljšane inovacije	Uporaba inovacij za: - maksimiranje dobička - izboljšanje strateške pozicije
<b>VIDIK IK</b>	človeški kapital (zaposleni)	intelektualna sredstva (listine)
<b>AKTIVNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ustvarjanje znanja</li> <li>▪ deljenje znanja</li> <li>▪ učenje</li> <li>▪ organizacijska dinamika</li> <li>▪ informacijska tehnologija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definicija/meritve</li> <li>▪ nadziranje inovacijskih procesov</li> <li>▪ proizvodjanje in vzdrževanje intelektualnih sredstev</li> <li>▪ konkurenčna ocenitev</li> <li>▪ uveljavljanje</li> <li>▪ pretvorba v dobiček</li> </ul>
<b>KONCEPTUALNA OPORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psihologija</li> <li>▪ izobraževanje</li> <li>▪ sociologija</li> <li>▪ religija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ekonomija</li> <li>▪ pravo</li> <li>▪ finance</li> <li>▪ strategija</li> </ul>

Vir: ICM Group LLC, 1998, str. 11.

Sposobnost uporabiti zmožnosti (in tudi kovati dobiček na podlagi učnih izkušenj) je že samo po sebi veščina. Nekateri avtorji tovrstne veščine imenujejo metaveščine, se pravi veščine, ki usmerjajo ustvarjanje in razporejanje novih veščin. Učenje, izmenjava znanj in iznajdljivo razmišljanje so primeri temeljnih veščin, ki jih podjetje potrebuje, če želi čim boljše izkoristiti svoje izkušnje. Metaveščine med drugim pomagajo potencialne priložnosti za učenje pretvoriti v dejanske. Težava je v tem, ker ni nobenega jasno opredeljenega načina za razvijanje takšnih veščin (Roos et al, 2000, str. 13).

### 3.3.2 TEMELJI MERJENJA

Razvoj nevidnih strani gospodarstva je v osemdesetih letih pripeljal do vrste prizadevanj računovodske vede, da bi merila nevidne strani gospodarstva. Do preskoka v iskanju alternativnih meril pa je prišlo s člankom Roberta Ecclesa v reviji *Harvard Business Review* leta 1991 z naslovom "Manifest merjenja uspešnosti". V članku avtor predlaga pet korakov, s katerimi lahko ustvarimo nov merilni sistem:

- razviti novo informacijsko arhitekturo;
- ugotoviti, kakšno strojno, programsko in telekomunikacijsko tehnologijo potrebujemo;
- povezati sistem s spodbudami;
- črpati iz zunanjih virov in tretjih strank;
- izoblikovati proces, s katerim zagotovimo izvajanje drugih štirih dejavnosti.

Razvoj merilne arhitekture pomeni dogovor o tem, kakšne podatke menedžment potrebuje za svojo strategijo, kako priti do teh podatkov in kakšna so pravila, ki usmerjajo njihov tok.

<sup>15</sup> Potrebno je poudariti, da ni jasne meje med razvijanjem in izkoriščanjem znanja. Med njima ločujemo samo zaradi večje nazornosti, v resnici sta obe dejavnosti tesno prepleteni.

Merilni sistemi so tesno vezani na strategijo in se sčasoma spreminjajo. Prav tako je mogoče, da različne enote v podjetju uporabljajo različna merila. Seveda je potrebno najti nekaj skupnih pokazateljev, ki veljajo za celotno podjetje, če želimo ustvariti skupno podlago za razpravo o strateških odločitvah. Če so merila dovolj prožna, se podjetje lažje prilagodi novim okoliščinam ali strukturi in se izogne tipičnim težavam, do katerih pride, če merila in struktura podjetja vlečeta v dve različni smeri.

Prav tako je potrebno poudariti pomen vloge tretjih strank. Svetovalna podjetja, akademiki, panožna združenja in zakonodajni odbori bodo igrali pomembno vlogo (kot so jo že v preteklosti) pri določanju novih merilnih sistemov. Podjetja morajo torej skrbno spremljati premike v teh zunanjih silah, da jih novi predpisi ne bi zalotili nepripravljena (Roos et al., 2000, str. 14).

Pravimo torej, da je znanje najpomembnejše poslovno sredstvo, vendar pa z vidika računovodskih standardov zelo problematično. Znanje namreč ni "stvar", in zato ga tako tudi ne moremo obravnavati. Slovenski računovodski standardi uvrstijo znanje v postavko "neopredmetena dolgoročna sredstva", s tem pa samo poudarijo nestvarnost znanja in njegovih derivatov (Inštitut za intelektualni kapital, 2000, str. 8-9, 19).

## 4 METODE ZA MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

*"Prihodnost prihaja s takšno hitrostjo, da fizični kapital postaja bolj obveznost kot sredstvo. Vrednost se vedno bolj nahaja v informacijah in odnosih - stvareh, ki jih ne vidimo in pogosto ne moremo meriti." (Stan Davis in Christopher Myer)*

### 4.1 ZAKAJ MERITI IK

Tradicionalna računovodska praksa temelji na beleženju finančnih transakcij na podlagi vrednosti opredmetenih sredstev. To so metode iz preteklosti, ki pa nam v sedanjih časih povedo bolj malo o vrednosti poslovanja. V zadnjih letih se namreč tržna vrednost podjetij, ki delujejo predvsem v znanjsko-intenzivnih industrijah (IT, nova ekonomija), močno razlikuje od njihove knjigovodske vrednosti. Del te razlike povzročajo različna pričakovanja na trgu, industrijska rast ter ostali makroekonomski trendi, del pa determinira intelektualni kapital (Skyrme, 1998, str. 1). Bilanca stanja ne beleži nevidnih faktorjev, ki v veliki meri determinirajo vrednost podjetja ter njegove razvojne možnosti. Nevidna sredstva, o katerih se ne poroča, so v povprečju sedemkratnik v bilanci stanja zajetih opredmetenih sredstev (Skyrme, 1997-2001, str. 1).

Podjetja, ki so že začela meriti nevidna sredstva, ugotavljajo, da se skozi ta merjenja resničnejše odraža dejanska vrednost posameznega podjetja. Razlogov za merjenje pa je še več.

- Naraščanje zahtev po učinkovitejšem nadzorovanju in vodenju nevidnih sredstev (iz katerih bi bilo razvidno tudi poročanje o socialnih in okolje varstvenih sredstvih).
- "Kar merimo, s tem tudi upravljamo", kar pomeni, da se je potrebno osredotočiti na zaščito in rast sredstev, ki odražajo vrednost.
- Merjenje IK podpira skupen cilj delničarjev - povečevanja vrednosti.
- Merjenje IK priskrbi koristnejše informacije za obstoječe in potencialne investitorje (Skyrme, 1997, str. 1-2).

- Če merimo IK, podjetju zagotavljamo konkurenčnost v prihodnosti.
- Spodbude za merjenje IK pa so med drugim tudi politika EU in njeni R&R programi, nacionalni programi ter interes za merjenje IK na mikro- in makroekonomskem nivoju, benchmarking, interes korporacij za izgradnjo image-a ter dot.com-i in pritisk za izboljšanje znanja o IK (QPR, 2003, str. 4).

Glavni motiv merjenja IK za podjetje pa mora biti motiv učenja. Preveč podjetij je namreč začelo meriti svoj IK zaradi ugleda v javnosti. Tako je, npr. cena Skandiinih delnic v nekem trenutku doživela rast prav zato, ker so bili pionirji v poročanju o IK. Vendar pa je bila cena prevrednotena, in kupci delnic v letih 1999-2000 so se soočili z izgubo v višini 90%. Potrebno se je torej vprašati, zakaj meriti nevidna sredstva. Stroške, nastale z merjenjem, pa opravičiti z znanjem, ki ga podjetje pridobi zaradi te meritve. Z merjenjem nevidnih sredstev lahko odkrijemo stroške ali priložnosti za ustvarjanje vrednosti, ki so bili sicer v tradicionalnih računovodskih bilancah skriti.

Rezultati merjenja nevidnih sredstev nam lahko povedo, kakšni so stroški fluktuacije zaposlenih, kolikšna je vrednost učenja, ko osebje pride v odnose s strankami, ter kolikšna je izgubljena priložnost ustvarjanja vrednosti v primeru, da imamo neustrezne sisteme za upravljanje znanja. Motiv učenja torej podjetju obljublja najvišje dolgoročne ugodnosti (Sveiby, 2001-2002, str. 1).

Računovodska praksa išče najprimernejši način poročanja o nevidnih sredstvih, medtem pa so nekatera podjetja že razvila za svoje potrebe primerne meritvene metode ter začela njihove rezultate uporabljati pri določanju ciljev ter odločitvah pri upravljanju (Skyrme, 1997, str. 1-2).

## **4.2 PRISTOPI K MERJENJU NEOPREDMETENIH SREDSTEV**

Sveiby (2001) predlaga, da metode za merjenje nevidnih sredstev razdelimo v vsaj štiri različne kategorije meritvenih pristopov. Njegova razdelitev je nadgradnja razdelitve, ki sta jo predlagala Luthy (1998) in Williams (2000).

### *Direktne metode intelektualnega kapitala (Direct Intellectual Capital Methods - DIC)*

Denarno vrednost nevidnih sredstev ocenimo tako, da ugotovimo njihove sestavine. Na podlagi le-teh jih lahko potem tudi direktno ovrednotimo - individualno ali kot skupni koeficient.

### *Metode tržne kapitalizacije (Market Capitalization Methods - MCM)*

Izračunamo razliko med tržno kapitalizacijo podjetja in lastnim kapitalom podjetja, ki nam pove, kolikšna je vrednost nevidnih sredstev podjetja. Te metode temeljijo torej na tržni vrednosti delnic.

### *Metode dobičkonosnosti sredstev (Return on Assets - ROA)*

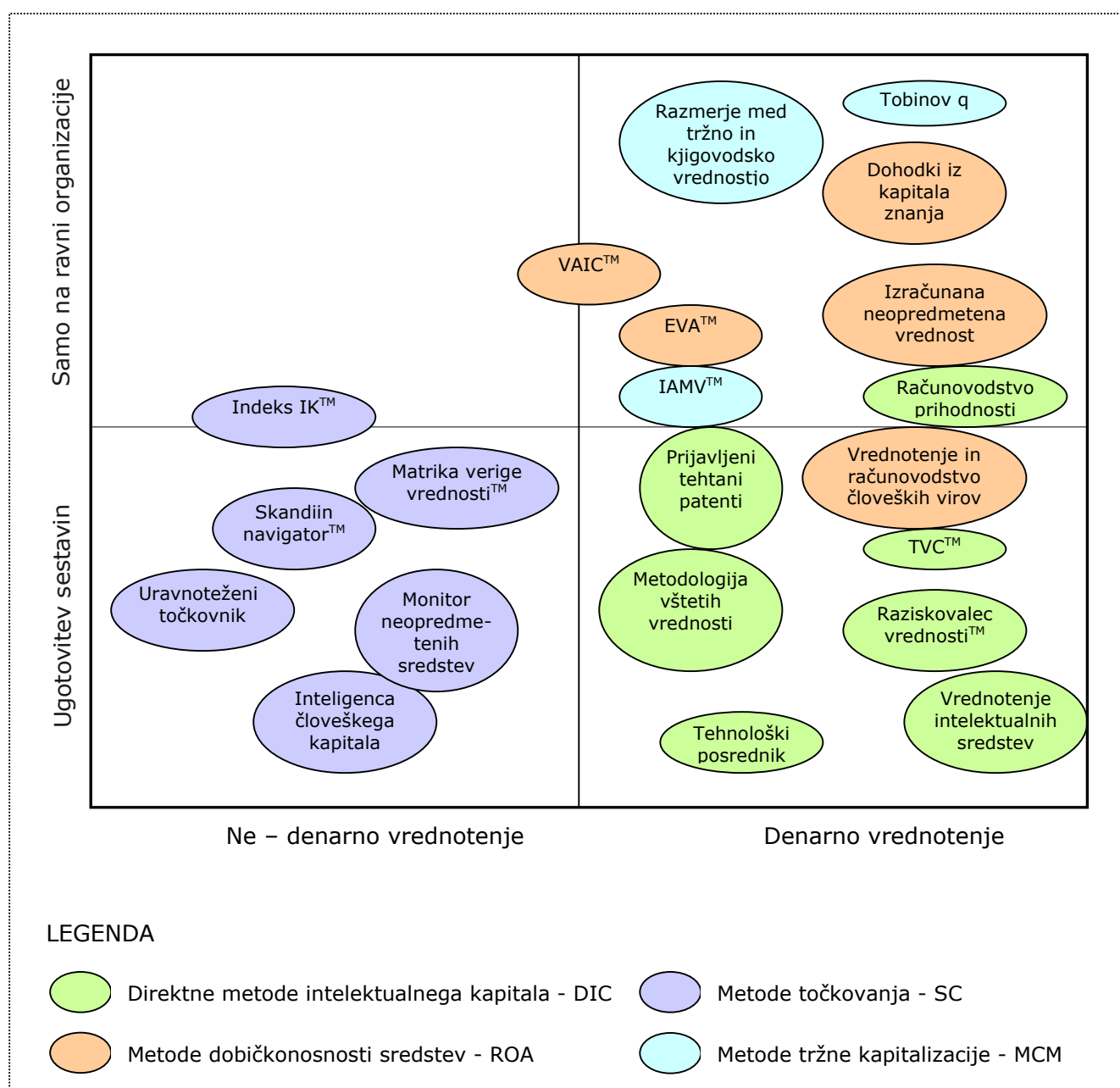
To so računovodske metode. Povprečni dobiček podjetja pred davki v nekem obdobju delimo s povprečno vrednostjo opredmetenih sredstev podjetja v istem obdobju. Rezultat je dobičkonosnost sredstev podjetja, ki jo primerjamo s povprečjem ROA v panogi, v kateri deluje podjetje. Razliko množimo s povprečnimi opredmetenimi sredstvi podjetja, da dobimo povprečni letni dobiček iz neopredmetenih sredstev. Če ta dobiček delimo s povprečno obrestno mero podjetja, izpeljemo ocenjeno vrednost neopredmetenih sredstev ali intelektualnega kapitala podjetja.

### Metode točkovanja (Scorecard Methods - SC)

Najprej ugotovimo različne sestavine neopredmetenih sredstev ali intelektualnega kapitala, kazalce in indekse pa združimo in predstavimo v točkovnikih ali na grafih. Te metode so podobne direktnim metodam intelektualnega kapitala, vendar s to razliko, da ocena ni narejena glede na denarno vrednost neopredmetenih sredstev, pač pa posamezne sestavine IK opredelimo z nefinančnimi parametri. Za ponazoritev lahko na koncu sestavimo in prikažemo skupni indeks ugotovljenih sestavin.

V nadaljevanju so naštet in na kratko opisane metode merjenja IK vsake posamezne kategorije po Sveibyevi klasifikaciji. Nazorneje so predstavljene v Sliki 5 na str. 15, kjer so v matriko razvrščene glede na raven merjenja in način vrednotenja.

Slika 5: Modeli za merjenje neopredmetenih sredstev



Vir: Sveiby, 2001-2002, str. 3.

#### 4.2.1 DIREKTNE METODE INTELKTUALNEGA KAPITALA (DIC)

##### 1. Tehnološki posrednik (*Technology broker* - Brooking, 1996)

Vrednost intelektualnega kapitala podjetja ocenimo na podlagi diagnostične analize odgovorov podjetja na dvajset vprašanj, ki pokrivajo področje štirih glavnih komponent IK. Namen te metode je poiskati skrita neopredmetena sredstva podjetja ter jim pripisati denarno vrednost z uporabo stroškovnega, tržnega in/ali dohodkovnega pristopa. Primerna je za podjetja, ki zahtevajo sofisticirano delovno silo, ki se opira na strokovno znanje in tehnologijo bolj kot na ročno delo<sup>16</sup>.

##### 2. Prijavljeni tehtani patenti (*Citation-Weighted Patents* - Petrash, 1994 ; Bontis, 1996 ; Hall, Jaffe, Tratzenberg, 1999)

Metoda je bila izdelana za podjetje *The Dow Chemical Company*. Tehnološki faktor izračunamo na osnovi patentov, ki jih je podjetje razvilo. Intelektualni kapital in njegovo uspešnost potem izmerimo na osnovi učinka od raziskovalno razvojnih naporov glede na serijo indeksov, kot so število patentov in stroški patentov glede na prihodke od poslovanja, kar opisuje patente podjetja. Namen metode je oceniti pomembnost tehnologije za organizacijo, primerna pa je predvsem za znanstvene organizacije.

##### 3. Metodologija všteti vrednosti (*Inclusive Valuation Methodology, IVM<sup>TM</sup>* - McPherson, 1998)

Metodologija uporablja hierarhijo ponderiranih kazalcev, ki so kombinirani, in se osredotoči raje na relativno kot absolutno vrednost. Skupna dodana vrednost je enaka finančni dodani vrednosti kombinirani z neopredmeteno dodano vrednostjo.

##### 4. Raziskovalec vrednosti (*The Value Explorer<sup>TM</sup>* - Andriessen, Tiessen, 2000)

To je računovodska metodologija za ugotavljanje in ovrednotenje petih vrst neopredmetenih sredstev:

- sredstva in dotacije,
- sposobnosti in tacitno znanje<sup>17</sup>,
- skupne vrednote in norme,
- tehnologija in eksplicitno znanje,
- primarni in poslovodski procesi.

##### 5. Vrednotenje intelektualnih sredstev (*Intellectual Asset Valuation* - Sullivan, 2000)

Metodologija za vrednotenje intelektualne lastnine z namenom ugotovitve njene poštene vrednosti.

##### 6. Celotno ustvarjanje vrednosti (*Total Value Creation, TVC<sup>TM</sup>* - Anderson, McLean, 2000)

Ta projekt je spodbudil Kanadski inštitut pooblaščenih računovodskih strokovnjakov (*Canadian Institute of Chartered Accountants, CICA*). TVC<sup>TM</sup> uporablja diskontirane pričakovane denarne tokove za ponovno ocenjevanje vplivov poslovnih dogodkov na planirane poslovne aktivnosti.

##### 7. Računovodstvo prihodnosti (*Accounting for the Future, AFTF* - Nash, 1998)

To je sistem pričakovanih diskontiranih denarnih tokov. Razlika med AFTF vrednostjo na koncu in na začetku obdobja je dodana vrednost skozi obdobje.

---

<sup>16</sup> Metodo natančneje opisujem v točki 4.3.1.

<sup>17</sup> Tacitno ali tiho znanje je znanje, ki se nahaja v posamezniku. Pogosto kot talent, spretnost ali know-how.

#### 4.2.2 METODE TRŽNE KAPITALIZACIJE (MCM)

1. Tobinov  $q$  (*Tobin's  $q$*  - Stewart, 1997 ; Bontis, 1999)

" $q$ " je kazalnik, ki tržno vrednost delnic podjetja deli z nadomestitvenimi stroški lastnih sredstev. Spremembe kazalnika nam priskrbijo nadomestek za merjenje (ne)učinkovite storilnosti IK podjetja. Namen metode je razumevanje organizacijske vrednosti investicij v tehnologijo in človeški kapital. Primerna pa je predvsem za javno trgovana podjetja, katerih tržno vrednost lahko enostavno določimo.

2. S strani investitorja pripisana tržna vrednost (*Investor Assigned Market Value, IAMV<sup>TM</sup>* - Standfield, 1998)

Resnično vrednost podjetja prevzamemo za svojo tržno vrednost ter jo delimo z opredmetenim kapitalom, ki mu prištejemo seštevek realiziranega IK, obrabljenost IK ter trajne konkurenčne prednosti.

3. Razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo (*Market-to-Book Value* - Stewart, 1997; Luthy, 1998)

Vrednost intelektualnega kapitala je razlika med tržno kapitalizacijo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo. Glavna prednost te metode je njena preprostost.

#### 4.2.3 METODE DOBIČKONOSNOSTI SREDSTEV (ROA)

1. Ekonomska dodana vrednost (*Economic Value Added, EVA<sup>TM</sup>* - Stewart, 1997)

Ekonomska dodana vrednost je razlika med ekonomskima dobičkoma dveh obdobj, pri čemer je le-ta zmanjšan za stroške, povezane z neopredmetenimi sredstvi. Spremembe v EVI nam pokažejo, ali je intelektualni kapital podjetja produktiven ali ne. Metoda je primerna za profitne organizacije.

2. Vrednotenje in računovodstvo človeških virov (*Human Resource Costing & Accounting, HRCA* - Johansson, 1996)

Metoda izračuna prikrit vpliv stroškov, povezanih s človeškimi viri, ki znižujejo dobiček podjetja. Intelektualni kapital je enak prispevku človeških virov podjetja deljenim s kapitaliziranimi stroški plač.

3. Izračunana neopredmetena vrednost (*Calculated Intangible Value* - Stewart, 1997 ; Luthy, 1998)

Po tej metodi se izračuna presežek donosa opredmetenih sredstev, ki je podlaga za določanje deleža donosa, ki ga je mogoče pripisati neopredmetenim sredstvom (MZRS, 1999, str. 73).

4. Dohodki iz kapitala znanja (*Knowledge Capital Earnings* - Lev, 1999)

Dohodki iz kapitala znanja so izračunani kot delež normaliziranih dohodkov nad pričakovanimi dohodki na podlagi knjižnih sredstev.

5. Model dodane vrednosti kapitala (*Value Added Intellectual Coefficient, VAIC<sup>TM</sup>* - Pulić, 1997)<sup>18</sup>

Koeficient VAIC je seštevek treh komponent, in sicer učinkovitosti človeškega kapitala,

---

<sup>18</sup> VAIC metoda ne sodi natančno v nobeno izmed kategorij merjenja IK, saj poleg lastnosti metod ROA vsebuje tudi lastnosti ostalih treh kategorij metod.

učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Pred izračunom teh je treba določiti dodano vrednost, ki jo izračunamo tako, da od vseh prihodkov podjetja odzhamemo stroške, razen stroškov dela, ker jih obravnavamo kot naložbo. Stroški dela so finančni ekvivalent človeškemu kapitalu, razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom pa je opredeljena kot strukturni kapital. Učinkovitost človeškega in strukturnega kapitala dobimo, če po opisani metodi izračunano dodano vrednost delimo s človeškim oziroma strukturnim kapitalom. Enako velja za določanje učinkovitosti angažiranega finančnega kapitala. Vsako razmerje nam pove, koliko dodane vrednosti nam daje vložena enota posamezne vrste kapitala. Če vse tri vrednosti seštejemo, dobimo koeficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti. S tem izrazimo intelektualno sposobnost podjetja (Horvat, 2002, str. 26 ; Turk, 2002, str. 8).

#### **4.2.4 METODE TOČKOVANJA (SC)**

1. Inteligenca človeškega kapitala (*Human Capital Intelligence* - Fitz-Enz, 1994)  
Izberemo kazalnike človeškega kapitala, jih spremljamo in primerjamo glede na izbrano osnovo.
2. Skandiin navigator IK (*Skandia Navigator™* – Edvinsson, Malone, 1997)  
IK meri s pomočjo analize do 164 kazalnikov, od katerih jih 91 temelji na IK, 73 pa je tradicionalnih. Kazalniki pokrivajo pet glavnih področij: finance, kupci, proces, obnovitev in razvoj ter zaposleni. Namen te metode je menedžmentu priskrbeti sistematično za klasifikacijo znanjskih sredstev ter serijo metod za njihovo merjenje.
3. Matrika verige vrednosti (*Value Chain Scoreboard™* - Lev, 2002)  
To je matrika nefinančnih kazalnikov, ki jih razdelimo v tri kategorije glede na cikel v razvoju: odkrivanje/učenje, izvedba ter komercializacija.
4. Indeks IK (*IC-Index™* - Roos, Roos, Dragonetti, Edvinsson, 1997)  
Vse kazalnike in komponente intelektualnega premoženja povežemo v en sam indeks. Spremembe tega indeksa so povezane s spremembami na trgu.
5. Monitor neopredmetenih sredstev (*Intangible Assets Monitor* - Sveiby, 1997)  
Menedžment izbere kazalnike, ki temeljijo na strateških ciljnih podjetja. Merijo štiri glavne vidike ustvarjanja vrednosti iz neopredmetenih sredstev, in sicer rast, obnovo, učinkovitost in stabilnost<sup>19</sup>.
6. Uravnoveženi točkovnik (*Balanced Score Card* – Kaplan, Norton, 1992)  
Uspešnost IK podjetja kot celote merimo s kazalniki, ki pokrivajo štiri glavne vidike, in sicer finančni vidik, odjemalski vidik, vidik notranjih procesov in vidik učenja. Kazalniki so osnovani na strateških ciljnih podjetja. Namen metode je vzpostaviti multi-dimenzionalen računovodski sistem za neopredmetena sredstva, ki bo vodilo za odločitve uprave.

#### **4.2.5 OSTALE METODE**

Med raziskovanjem sem naletela na nekaj metod merjenja, ki jih K.E. Sveiby ni zajel v svoji klasifikaciji. Predstavljam jih v nadaljevanju, poskusila pa sem jih tudi razvrstiti v eno izmed kategorij, ki jih predlaga Sveiby.

---

<sup>19</sup> Podrobneje o tej metodi pišem v točki 4.3.2.

### 1. Celovit pristop k vrednosti (*Holistic Value Approach* – Roos, Pike, 2000)

HVA je kombinacija Indeksa IK<sup>TM</sup> (Roos) in Metodologije všteti vrednosti (IVM<sup>TM</sup>, McPherson) pri razvoju katere je bistveno tudi sodelovanje S. Pike-a (direktor R&R pri Intellectual Capital Services Ltd.). Osnova modela je, da ozek vidik sredstev, kakršnega uporabljajo tradicionalne računovodske metode, ni prav koristen kot strateško orodje menedžmenta (Roos, Pike, 2000, str. 10-11).

Glede na Sveibyjevo razdelitev metode ne bi mogla uvrstiti v nobeno kategorijo, saj združuje lastnosti tako *direktnih metod IK* kot *metod točkovanja*.

### 2. Ocena IK (*IC Rating*<sup>TM</sup> - *Intellectual Capital Sweden AB, 1997*)

To je meritveno orodje, ki se osredotoči na sredstva, ki odločajo o sposobnostih organizacij znanja za ustvarjanje vrednosti za njihove interesne skupine. IK razdelijo na *poslovni recept*, *organizacijski strukturni kapital*, *človeški kapital* ter *relacijski strukturni kapital*. Ocena IK nastane na osnovi podatkov, ki so zbrani od notranjih in zunanjih interesnih skupin povezanih s podjetjem (npr. merljivi intervjuji z menedžmentom, zaposlenimi, strankami in dobavitelji itd.).

Rezultati metode so predstavljeni iz treh različnih vidikov:

- ocena tekoče učinkovitosti IK,
- ocena truda podjetja za izboljšanje in razvoj svojega IK,
- ocena tveganja, ki ga bo tekoča učinkovitost zmanjšala.

Končni rezultat Ocene IK je kvantificiranje meritev sredstev, ki so kritičnega pomena za dolgoročno dobičkonosnost podjetja. Rezultate lahko uporabimo kot osnovo za spremembe in tudi kot orodje pri dnevni aktivnosti podjetja (Intellectual Capital Sweden AB, 2003).

Po Sveibyjevi klasifikaciji bi metodo uvrstila med *metode točkovanja*, in sicer zato, ker neopredmetenih sredstev denarno ne ovrednoti.

### 3. Knowcorp (Standfield, 1999)

Namen metode, poimenovane po podjetju, katerega direktor je Standfield, je pomagati upravi z izumitvijo natančnega tehtanega pristopa k procesu odločanja, kjer kratkoročne cilje tehtamo nasproti dolgoročnim posledicam. Vrednotenje je objektivno in neodvisno od strategije. Standfield je razvil nekaj takšnih modelov, med njimi Knowcorpovo neopredmeteno računovodstvo (*Knowcorp® Intangible Accounting*), Neopredmeteno analizo stroškov (*Intangible Cost Analysis*) in Neopredmeteno obvladovanje tveganj (*Intangible Risk Management*) (Bontis, 2000, str. 21).

Metodo bi uvrstila med *metode dobičkonosnosti sredstev* glede na podobnost z metodo EVA<sup>TM</sup> in njeno objektivno naravnostjo.

### 4. MAGIC (*Measuring and Accounting Intellectual Capital - QPR*)

MAGIC je evropski raziskovalni in razvojni projekt, ki ga delno financira Evropska komisija (*European Commission*). Partnerji tega projekta so: QPR Software (Finska), Institute for Human Factors and Technology Menedžment IAt (Nemčija), Profactor (Avtrija), CDN (Španija), ISD (Portugalska) in Invenio (Nemčija). Merjenje IK priskrbi ključne informacije o sposobnostih osebja in pospeši izvedbo strateško upravljanega HR<sup>20</sup> menedžment sistema. Po tej metodologiji je IK razdeljen na *človeški*, *organizacijski*, *tržni* in *inovacijski kapital*. MAGIC je software-sko podprta metodologija za razumevanje strukture in vrednosti IK za

---

<sup>20</sup> HR - Human Resources (človeški viri).



konkurenčnost podjetja v prihodnosti. Je software-sko orodje za povečanje transparentnosti neopredmetenih sredstev podjetja in izvršilen informacijski sistem za upravljanje neopredmetenih sredstev (QPR, 2002).

Metoda po mojem mnenju spada med *metode točkovanja*, ker rezultatov merjenja denarno ne ovrednoti.

#### 5. Okvir neopredmetene vrednosti (*Intangible Value Framework* – Allee, 2000)

Za popolno razumevanje vrednosti, na podjetniških in makroekonomskih ravneh, je potrebno v vrednost vključiti vse naslednje domene: poslovni odnosi, notranje strukture, človeške sposobnosti, socialno državljanstvo, zdravje okolja in korporacijsko identiteto (*Intangible Assets and Value Creation*, 2003).

Metoda po mojem mnenju spada med *metode točkovanja*, ker rezultatov merjenja denarno ne ovrednoti.

#### 6. Monitor intelektualnega kapitala (*Intellectual Capital Monitor* – Stam, 2002)

Monitor IK je instrument za doseganje optimalnih poslovnih rezultatov, v katerem so neopredmetena sredstva strukturirana v 3 x 3 matriki. Moč monitorja IK je njegova enostavnost, zato ga je lahko izvesti. Monitor IK je v glavnini osnovan na idejah K.E. Sveibyja, saj kombinira elemente njegovega Monitorja neopredmetenih sredstev, kot tudi elemente Skandiinega navigatorja ter elemente Uravnoveženega točkovnika. IK podjetja po tej metodi skupaj predstavljajo *zaposleni, organizacija* in *stranke*. Vsakega od teh glavnih elementov pa lahko pogledamo iz treh vidikov:

- potencialni (sedanjost),
- obnovitveni/podaljšani (prihodnost),
- uporaben/koristen (preteklost).

Kazalci poslovanja izhajajo iz ciljev organizacije (običajno preko kritičnih faktorjev uspeha). Ne predstavljajo nam objektivnih vrednosti, ampak nakazujejo smer razvoja. Lahko so finančni ali ne-finančni. Monitor IK pomaga organizaciji, da svojo strategijo prevede v operativne termine. Neopredmetena sredstva naredi opredmetena, kolikor je mogoče. Vendar pa monitor ni cilj sam po sebi, ampak naj bi spodbudil ljudi, da bi ovrednotili potek dogodkov, naredili zaključke in primerno ukrepali (*Intellectual Capital Services*, 2003).

Glede na to, da ima Monitor IK korenine v Monitorju neopredmetenih sredstev, Uravnoveženem točkovniku in Skandiinem navigatorju, bi ga uvrstila med *metode točkovanja*.

#### 7. Indeks ustvarjanja vrednosti (*Value Creation Index* – Cap Gemini Ernest & Young, 2000)

To orodje so v podjetju razvili z namenom, da bi izmerili vez med ne-finančnim poslovanjem podjetja in njegovo ocenjeno vrednostjo na trgu. Indeksi ustvarjanja vrednosti ne merijo samo učinka ne-finančnega poslovanja na tržno vrednost, ampak določijo tudi specifična neopredmetena sredstva, ki ustvarjajo vrednost za določeno panogo. Kritične kategorije neopredmetenega poslovanja, ki določajo korporacijsko vrednost po tej metodologiji, so: *inovacije, odnosi s strankami, sposobnosti menedžmenta, zveze, tehnologija, vrednost znamke, odnosi med zaposlenimi* ter *okoljevarstvena in skupnostna/občinska vprašanja*. Indeks ustvarjanja vrednosti se od drugih (popolnoma subjektivnih) metod razlikuje po tem, da »trg sam pokaže« korelacijo med dejanskim učinkom ustvarjalcev vrednosti in tržno vrednostjo. Raziskovalci pri tej metodi pregledajo širok spekter kategorij neopredmetenih sredstev z namenom, da določijo najbolj in najmanj pomembne za ustvarjanje vrednosti.

Vsako kategorijo tehtajo glede na učinek, ki ga ima na tržno vrednost, zato dosežejo visoko natančnost v merjenju individualnega učinka vsakega ustvarjalca. Končni rezultat je realen in ne samo zaznan učinek (E&Y, 2000, str. 1-6).

Glede na Sveibyjevo razdelitev metode ne bi mogla uvrstiti v nobeno kategorijo, saj ima nekatere lastnosti *direktnih metod IK* in nekatere lastnosti *metod točkovanja*.

#### 8. Indeks človeškega kapitala (*Human Capital Index*<sup>®</sup> - Watson Wyatt)

To je enostaven komplet meritev, ki natančno kvantificirajo, katera uporaba ter politika HR ima največjo korelacijo z delničarsko vrednostjo. V podjetju Watson Wyatt so izvedli več študij, ki so jim dokazale povezavo med superiornim menedžmentom človeškega kapitala in superiornimi dobički delničarjev (Watson Wyatt, 2003). Na tem mestu je potrebno dodati, da metoda vključuje le eno obliko IK - *človeški kapital*, zato tudi ne morem uvrstiti metode v Sveibyjevo klasifikacijo.

#### 9. HR Indeks (*HR Index*<sup>™</sup> - EP First Saratoga)

Metodologija EP First Saratoga zajema spremljanje do devetdesetih različnih kazalnikov s področja uspešnosti zaposlenih. Združili so jih v osem sklopov: organizacijska učinkovitost, *intelektualni kapital*, produktivnost in nagrajevanje, izostanki, zdravje in varnost, fluktuacija zaposlenih, zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, kadrovska funkcija. IK je le del celotnega indeksa, pojmujejo pa ga kot vsa sredstva organizacije, ki obsegajo celotne miselne sposobnosti ljudi, povezanih z organizacijo. Osredotočili so se na merjenje nekaterih omejenih vidikov IK: osnovne mere, večšine in značilnosti, inovacije in spremembe ter dimenzije "novega obnašanja" (EP First Saratoga, 2003). Prav zaradi razloga, da je IK le del Indeksa HR, ga ne morem uvrstiti v Sveibyjevo klasifikacijo.

### 4.2.6 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI PRISTOPOV K MERJENJU

ROA in MCM metode, ki denarno ovrednotijo IK, imajo večjo prednost pri združitvah in/ali pripojitvah podjetij ter pri tržnem vrednotenju delnic. Lahko jih tudi uporabimo, kadar delamo primerjave med podjetji iste gospodarske panoge ter za ponazoritev finančne vrednosti neopredmetenih sredstev. Poleg vsega naštetega pa se naslanjajo na računovodska pravila, zato o njih stroka lažje razpravlja oziroma primerja rezultate meritev.

Slabost teh metod je, da ko neopredmetena sredstva pretvorimo v denarno vrednost, je ta vrednost površna. ROA metode so zelo občutljive na predvidevanja o obrestni meri. Metode pa, ki merijo samo na organizacijski ravni podjetja, so nekoristne za vse, razen upravo. Mnoge med njimi niso uporabne za neprofitne in javne organizacije, predvsem nekatere izmed MCM metod.

Prednost metod DIS in SC je, da lahko ustvarijo naprednejšo sliko zdravja organizacije kot finančne meritve in da jih lahko uporabimo za merjenje IK na katerikoli ravni organizacije. Merijo blizu dogodka, in zato je poročanje hitrejše in natančnejše od izključno finančnih metod merjenja. Ker ne merijo s finančnimi pogoji, so posebej primerne za neprofitne in javne organizacije ter za potrebe ekologije in sociale.

Njihova pomanjkljivost je, da so vedno v kontekstu posameznega podjetja in jih je za vsako organizacijo in namen merjenja potrebno prirediti. To pa zelo otežuje primerjanje med organizacijami. Te metode so nove, in zato težko sprejete s strani družbe in managerjev, ki

so navajeni le finančne perspektive. Proizvedejo lahko ogromno podatkov, ki jih je težko analizirati in o njih razpravljati.

Nobena metoda ni ustrezna za vse namene. Metodo merjenja neopredmetenih sredstev moramo izbrati glede na namen, situacijo in publiko (Sveiby, 2001-2002, str. 1-2).

### **4.3 PREDSTAVITEV IZBRANIH METOD MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Vseh metod ni mogoče podrobneje predstavljati oziroma to presega obseg diplomskega dela. Zato sem se odločila za podrobnejšo predstavitev treh metod: Tehnološki posrednik, Monitor neopredmetenih sredstev in Celovit pristop k vrednosti. Izbranim metodam je skupno to, da so bile razvite prav za merjenje IK in niso samo prilagojene za te namene. Za njihov opis pa sem se odločila tudi iz naslednjih razlogov:

1. Tehnološki posrednik je bila ena izmed prvih razvitih metod merjenja IK, predstavljena v knjigi *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium* (1996), avtorice Annie Brooking, ki je ena izmed pionirjev v delu z IK. Njena knjiga je bila prva svetovna publikacija, ki se je ukvarjala z vrednotenjem neopredmetenih sredstev;
2. Monitor neopredmetenih sredstev je delo K.E. Sveibyja, ki je eden izmed ustanoviteljev discipline IK. Na osnovi njegove metode so drugi avtorji razvili svoje metode, poleg tega je Sveiby razvil tudi simulacijo Tango™, ki ponazarja delovanje Monitorja neopredmetenih sredstev in jo podjetja veliko uporabljajo;
3. Metoda Celovit pristop k vrednosti je ena izmed najnovejše nastalih metod. Zanimiva je zato, ker je sestavljena iz dveh že predhodno razvitih metod, ter tako odpravlja njune pomanjkljivosti. Poleg tega uporablja holističen pristop.

#### **4.3.1 TEHNOLOŠKI POSREDNIK**

##### *4.3.1.1 OPIS TEHNOLOŠKEGA POSREDNIKA*

A. Brooking definira IK kot kombinacijo tržnih sredstev, človeško naravnanih sredstev, sredstev intelektualne lastnine in infrastrukturnih sredstev. *Tržna sredstva* enači s potencialom, ki ga ima podjetje s tržno naravnanimi neopredmetenimi sredstvi, kot so: znamke, kupci, distribucijski kanali, licence in franšize. *Človeško naravnana sredstva* so kolektivno strokovno znanje, zmožnost kreativnosti in reševanja problemov, vodenje, podjetniške in ravnateljske sposobnosti utelešene v zaposlenih v podjetju. *Sredstva intelektualne lastnine* vsebujejo pravne mehanizme za zaščito korporacijskih sredstev, kot so: know-how, poslovne skrivnosti, patenti, avtorske pravice, različni zaščiteni vzorci, blagovne in storitvene znamke. *Infrastrukturna sredstva* pa enači s tehnologijami, metodologijami in procesi, ki omogočajo delovanje organizacije, vključno z organizacijsko kulturo, metodologijami za oceno tveganja, metodami za upravljanje prodajnih sil, finančne strukture, bazo informacij in komunikacijskih sistemov.

##### *4.3.1.2 POSTOPEK TEHNOLOŠKEGA POSREDNIKA*

Diagnostični postopek se začne s tem, da organizacija odgovori na dvajset vprašanj, ki sestavljajo kazalec IK. Rezultat tega testa pove, da manj kot je podjetje sposobno pritrdilno odgovoriti na ta vprašanja, večja je potreba, da se osredotoči na okrepitev svojega IK<sup>21</sup>.

Vsaka komponenta Brookingjinega modela IK je preučena s številom specifičnih preglednih anket, ki zastavljajo specifična vprašanja o spremenljivkah, ki prispevajo k posamezni

---

<sup>21</sup> Vzorec vprašanj kazalnika IK je prikazan v prilogi 2.

kategoriji sredstev IK<sup>22</sup>. V celoti je pregled IK po metodi Tehnološki posrednik sestavljen iz 178 preglednih vprašanj<sup>23</sup>.

Brookingova predlaga, da je vrednost, ki jo organizacija uvrsti v svoj IK, popolnoma odvisna od ciljev organizacije in stanja trga. Tako je vsako vrednotenje specifično za posamezno organizacijo in omejeno v času (Lynn, 1998). Ko organizacija dokonča pregled IK, Brookingova ponuja tri metode za izračun denarne vrednosti IK:

- stroškovni pristop, ki sloni na oceni nadomestitvenih stroškov sredstev;
- tržni pristop, ki za oceno vrednosti uporabi tržne primerjave;
- prihodkovni pristop, ki oceni proizvodjalno zmožnost sredstva za ustvarjanje prihodka.

#### *4.3.1.3 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TEHNOLOŠKEGA POSREDNIKA*

Pristop Tehnološki posrednik je bil pohvaljen, ker ponuja organizaciji ogrodje za pripis vrednosti IK. Lynn (1998) pravi, da je Brookingova ustvarila pregled IK, ki sam po sebi predstavlja intelektualno sredstvo organizacije. Njeno aktivno trženje instrumenta in konceptualne osnove pa služi kot pomoč drugim organizacijam pri definiranju in vrednotenju njihovega IK.

Glavna pomanjkljivost te metode je preskok, ki ga je potrebno narediti od kvalitativnih rezultatov vprašalnika do dejanske denarne vrednosti sredstev. Če, npr. uporabimo nadomestitvene stroške, to pomeni, da stroškovni znesek predstavlja vrednost kljub njihovi edinstveni vrednosti pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Nadomestitvena vrednost je dejansko lahko uporabljena samo za nekatere neopredmetene predmete, kot so menedžmentski sistemi in znamke. Pri tržnem pristopu vrednotenja primanjkuje učinkovitih tržnih cen za veliko elementov IK. Prihodkovni pristop pa je preveč subjektiven zaradi predvidevanj in negotovosti vgrajenih v modelu denarnega toka.

Skoraj vsi elementi v pregledu IK so lahko prevedeni v Likertov tip lestvice, ki je podjetju v pomoč pri dodeljevanju kvantitativnih vrednosti kvalitativnim vprašanjem. Na trditev, da so prepričani v potencialni ponovni posel z njihovimi strankami, lahko v organizaciji odgovorijo z 1 (se ne strinjam) do 7 (se popolnoma strinjam). Na ta način dobijo kvantitativno boljši opis določenega elementa.

Tehnološki posrednik vsebuje mnogo vprašanj subjektivne narave, ki so podobna vprašanjem Skaniinim meritvam IK, ki pa so objektivne. Oba modela npr. vzameta število PCjev na zaposlenega kot nadomestek za strukturni kapital ali infrastrukturna sredstva (Bontis, 2000, str. 15-17).<sup>24</sup>

### **4.3.2 MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV (IAM)**

#### *4.3.2.1 OPIS IAM*

Monitor neopredmetenih sredstev je metoda, ki jo je razvil K.E. Sveiby (1997), ki meni, da je težave v merjenju neopredmetenih sredstev mogoče premostiti. V modelu predvideva, da je knjigovodska vrednost organizacije enaka opredmetenim sredstvom zmanjšanim za prikazan dolg. Za prikaz potrebujemo skladen shematski okvir, do katerega pa lahko

<sup>22</sup> Primer možnih anketnih vprašanj je prikazan v prilogi 3.

<sup>23</sup> Vzorec preglednih vprašanj je prikazan v prilogi 4.

<sup>24</sup> V prilogi sem hotela predstaviti praktičen primer uporabe te metode, a mi je A. Brooking sporočila, da je šlo podjetje The Technology Broker v stečaj, vsi narejeni pregledi pa so bili zaupne narave in so zato nedostopni javnosti.

pridemo, le če prenehamo denar uporabljati kot nadomestek človeškega uspeha. Sveiby trdi, da je že čas, da 500 let star računovodski sistem da prostor ne-finančnemu sistemu toka znanja in se za vrednotenje neopredmetenih sredstev začne uporabljati nove nadomestke.

Konceptualni okvir monitorja sloni na treh družinah neopredmetenih sredstev (glej Sliko 6 na str. 24), in sicer:

- zunanja struktura (blagovne znamke, stranke, odnosi z dobavitelji),
- notranja struktura (organizacija: upravljanje, pravna struktura, sistemi navodil, odnosi, R&R, software),
- individualne sposobnosti (izobrazba, izkušnje).

Slika 6: Monitor neopredmetenih sredstev

TRŽNA VREDNOST				
OPREDMETENA SREDSTVA		NEOPREDMETENA SREDSTVA		
		Zunanja struktura	Notranja struktura	Individualne sposobnosti
<b>Rast</b>				
<b>Inovacije</b>				
<b>Učinkovitost</b>				
<b>Stabilnost</b>				

Vir: Sveiby, 1999-2001, str. 1.

Medtem ko je učinkovitost notranje strukture oz. "operativna učinkovitost" že od nekdaj del večine tradicionalnih računovodskih metod, pa drugi dve družini neopredmetenih sredstev nista. Sveiby meni, da problem z merjenjem le-teh ni v tem, da je meritve težko sestaviti, pač pa da je težko interpretirati rezultate merjenj v odnosu z uspešnostjo poslovanja.

Najprej Sveiby priporoča, da se tradicionalni računovodski okvir zamenja z novim, ki vsebuje perspektivo znanja. Znotraj tega okvirja so lahko združeno uporabljene tako ne-finančne meritve neopredmetenih sredstev kot finančne mere vidnega kapitala z namenom, da nam priskrbijo popoln pregled finančnega uspeha in delničarske vrednosti.

Namen merjenja treh kazalcev neopredmetenih sredstev je priskrbeti kontrolo upravljanja. Prvi korak k temu je, da vemo, kdo želi rezultate merjenja.

V *zunani predstavitvi* mora podjetje opisati samo sebe, kolikor se da natančno, delničarjem, strankam ter posojilodajalcem na način, da bodo zunanji agenti lahko ocenili kvaliteto menedžmenta ter sposobnost podjetja biti zanesljiv dobavitelj ali posojilojemalec. Zunanji agenti se navadno zanimajo za položaj podjetja, kadar pride do sprememb in tokov,

ker so zunanji obračuni dostopni samo v relativno dolgem obdobju. Oceniti morajo tudi tveganje. V tem primeru je pomembna tudi oblika prezentacije, glede na to, do so manj seznanjeni s tem, kako se posluje. Sveiby glede na vse naštetu predlaga, da naj informacije menedžmenta o neopredmetenih sredstvih podjetja za zunanje agente vsebujejo le ključne kazalce in poleg njih pisno pojasnilo. Ni namreč mogoče sestaviti celotne bilance stanja, ki bi z monetarnimi termini pojasnila vsako neopredmeteno sredstvo. Poleg tega bi v procesu pojasnjevanja, kaj bi bilo potrebno izmeriti, baze podatkov morali prispevati tudi zunanji agenti, kar pa bi podjetje moralo plačati.

*Notranje meritve* so narejene za potrebe menedžmenta, ki mora vedeti kar se da veliko o samem podjetju, tako da lahko spremlja napredek in po potrebi reagira. Postane torej informacijski sistem za menedžment. V današnjem poslovnem svetu, ki se nenehno spreminja, Sveiby predlaga, da informacije za menedžment poudarjajo tok, trende, spremembe in kontrolne postavke. Managerji so bolj zaskrbljeni glede hitrosti merjenja neopredmetenih sredstev kot pa z natančnostjo njihovega merjenja. V nasprotju s tem, da so se cikli poslovanja začeli ožiti, pa Sveiby predlaga, da merjenje neopredmetenih sredstev vključuje vsaj tri cikle merjenja za ocenitev rezultatov in da se letno ponavlja (Bontis, 2000, str. 17-18).

#### 4.3.2.2 POSTOPEK IAM

V svojem konceptualnem modelu Sveiby definira štiri kazalnike: *rast, inovacije, učinkovitost* in *stabilnost* za vsako izmed treh družin neopredmetenih sredstev. Managerjem priporoča, da za vsak kazalec izberejo po eno ali dve značilni spremenljivki, podobne tistim, ki so opisane v njegovem modelu Monitorja neopredmetenih sredstev (glej Tab. 2 na str. 26).

IAM je v bistvu predstavitveni format, ki prikaže število pomembnih kazalcev na enostaven način. Izbira kazalcev je odvisna od strategije podjetja. Format je posebno ustrezen za podjetja, ki imajo veliko neopredmetenih sredstev, kot so npr. učeče se organizacije. IAM lahko vstavimo v menedžerski sistem informiranja.

Monitor naj ne bi bil daljši od ene strani, vendar pa ga mora spremljati besedilo, ki ga pojasnjuje. Izberemo le nekaj kazalcev, ki pa morajo pokrivati najpomembnejša področja rasti in obnove, učinkovitosti ter stabilnosti. Namen IAM je pridobitev širše slike.

Drugi korak pri ustvarjanju merskega sistema za neopredmetena sredstva je, da razdelimo vse zaposlene v dve kategoriji, in sicer strokovno ter podporno osebje. Med strokovnjake štejemo tiste zaposlene, ki načrtujejo, prinašajo, razvijajo ali pripravljajo proizvode ali rešitve in ki so direktno vključeni v delo s strankami. Kadar ocenjujemo tretjo skupino neopredmetenih sredstev, sposobnosti osebja, ocenjujemo le *strokovnjake*. Vsi ostali zaposleni, katerih delo temelji na ohranjanju, vzdrževanju in razvoju prej notranje kot zunanje strukture, npr. zaposleni v računovodstvu, administraciji, recepciji..., so ključnega pomena za dolgoročen razvoj podjetja in pripomorejo k notranji strukturi podjetja, zato jih tudi vrednotimo pod to kategorijo neopredmetenih sredstev.

Kadar zaposleni opravljajo različne dolžnosti, je ključnega pomena čas opravljanja dela. Čas, ki ga posvetijo delu s strankami, pripišemo k sposobnostim, ostali čas pa pripišemo k notranji strukturi. Čas kot takšen je torej zelo pomembna spremenljivka v učečih se organizacijah.

Tabela 2: Možni kazalci monitorja neopredmetenih sredstev

<b>MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV</b>			
<b>KAZALCI</b> <b>KAZALCI</b>	<b>ZUNANJE STRUKTURE</b>	<b>NOTRANJE STRUKTURE</b>	<b>INDIVIDUALNIH SPOSOBNOSTI</b>
<b>RASTI</b>	organska rast	investicije v IT, investicije v notranjo strukturo	indeks sposobnosti, število let v stroki, stopnja izobraženosti, fluktuacija sposobnosti
<b>OBNOVE IN INOVACIJ</b>	prodaja novim kupcem, stranke, ki povečujejo ugled	stranke, ki povečujejo organizacijo, odstotek novih proizvodov/storitev, implementacija novih procesov	stranke, ki povečujejo sposobnosti, stroški izobraževanj, raznolikost
<b>UČINKOVITOSTI</b>	dobičkonosnost na stranko, prodaja na stranko, indeks dobiček/izguba	odstotek podpornega osebja	odstotek strokovnjakov, dodana vrednost na zaposlenega, dodana vrednost na strokovnjaka, dobiček na zaposlenega, dobiček na strokovnjaka
<b>STABILNOSTI</b>	indeks zadovoljstva strank, odstotek velikih kupcev, starostna struktura, kazalnik zvestobe kupcev, frekvenca ponovnih naročil	indeks vrednosti/vedenja, starost organizacije, fluktuacija podpornega osebja, kazalnik neizkušenosti, starešinstvo	fluktuacija strokovnjakov, relativno plačilo, starešinstvo

Vir: Sveiby, 1996-2001, str. 2.

V tem modelu zunanji strokovni sodelavci in dobavitelji niso obravnavani kot *strokovnjaki* ali *zaposleni*, čeprav bistveno prispevajo k proizvodnji v mnogih podjetjih. Obravnavani pa so v zunanji strukturi, in sicer kot pomemben element zunanje mreže, ki jo v organizaciji znanja gradijo kot podporo procesu pretvarjanja znanja.

#### 4.3.2.3 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI IAM

Celemi, švedsko podjetje, ki prodaja software in se ukvarja s svetovalnimi storitvami, meri in nadzoruje svoja sredstva znanja z IAM že nekaj let. Rast IK spremlja skozi ne-finančne modele in z ne-finančnimi kazalci in jim ne poskuša pripisati finančne vrednosti.

Tako Sveiby, kot v Celemi-ju so prepričani, da so finančni izidi nekako povezani z IK, in če bo IK korektno izračunan, bo imel toliko vpliva, da mu bodo finančni izidi sledili. Ideja "naravnega ustvarjanje vrednosti" naj bi bila nastala že prej, in sicer z JTI, raznolikostjo menedžmenta..., vendar samo ob podpori organizacijske kulture, kot v primeru Celemi-ja. Ni pa delovala za mnoga podjetja Severne Amerike, ko so poskušala institucionalizirati JIT, cikle kakovosti itd. brez ustrezne podpore finančnega sistema. IAM je namreč ustvarjen in namenjen organizacijam, ki so že okusile učinke ekonomije znanja. Samo podjetja, ki bodo oponašala kulturo, ustvarjeno v Celemi-ju, bodo sposobna oponašati tudi njihov zelo uspešen sistem poročanja o IK (Lynn, 1998).

Sveiby je razvil administrativen vadbeni modul z imenom Tango™ simulacija, ki naj bi vodstvu podjetja pomagal razumeti, kako naj računajo IK, uporabil pa je podobne meritve kot v svojem IAM modelu (Bontis in Girardi, 2000).

### 4.3.3 Celovit pristop k vrednosti (HVA)

#### 4.3.3.1 OPIS HVA

Kot je rečeno že v točki 3.3.3 ta metoda združuje prednosti metod Indeks IK in IVM™. HVA predstavlja prožen in fleksibilen okvir in bazo podatkov za finančna in neopredmetena sredstva, ki se imenuje tudi Poslovni model vrednosti (*Business Value Model*). Tako nadgrajena IVM™ predstavlja več-dimenzijski računovodski sistem, ki meri in združuje finančne in neopredmetene prispevke vrednosti vsakega individualnega udeleženca.

#### 4.3.3.2 POSTOPEK HVA

Na začetku postopka (glej Sliko 7 na str. 28) je potreben vložek z višje ravni menedžmenta za določitev ključnih udeležencev in za opis strateškega načrta organizacije, vloge, ki jo ta igra in vrednosti, ki jo prinaša. Razvoj hierarhije vrednosti in meritve značilnosti lahko dokonča le operativno osebje, ker je za to potreben natančen vpogled v dnevne poslovne operacije. To aktivnost nato uporabimo za določitev dveh kompletov spremenljivk za vsakega udeleženca. Enega za opis relativne pomembnosti vsakega cilja za udeleženca in drugega za obnašanje meritvenih lastnosti.

Ko enkrat določimo lastnosti vrednosti, lahko vpeljemo vzporednico. Iščemo lastnosti pretokov in vplivov med temi lastnostmi in ugotovljamo poti ustvarjanja vrednosti v poslovanju. Medtem ko začetne aktivnosti metode HVA izhajajo iz metode IVM™, drugi komplet izhaja iz metode Indeks IK. Rezultat tega procesa je navigator, ki predstavlja, kako je vrednost v resnici ustvarjena v organizaciji.

*Strateška uvrstitev* je stopnja, v kateri združimo vse predhodne faze in kazalce dodamo poti ustvarjanja vrednosti. To pomeni, da različne ključne kazalce poslovanja dodelimo različnim stanjem in tokovom v navigatorju. To nam razkrije, ali je predhodna sistematična strategija, na kateri so osnovani ključni faktorji uspeha in ključni faktorji poslovanja, usklajena z načinom, s katerim organizacija dnevno ustvarja vrednost. Z drugimi besedami je to realna kontrola obeh poti - strateške in ustvarjanja vrednosti.

Model poslovanja kot ustvarjanja vrednosti je bistven predpogoj za razumevanje odnosov menjave med različnimi oblikami vrednosti in stroškov. Modeli poslovanja se nanašajo na procese, aktivnosti in rezultate organizacije kot proizvajalce vrednosti in natančno razlikujejo med vrednostjo, ustvarjeno notranje z aktivnostmi v organizaciji in vrednostjo, realizirano zunanje<sup>25</sup>.

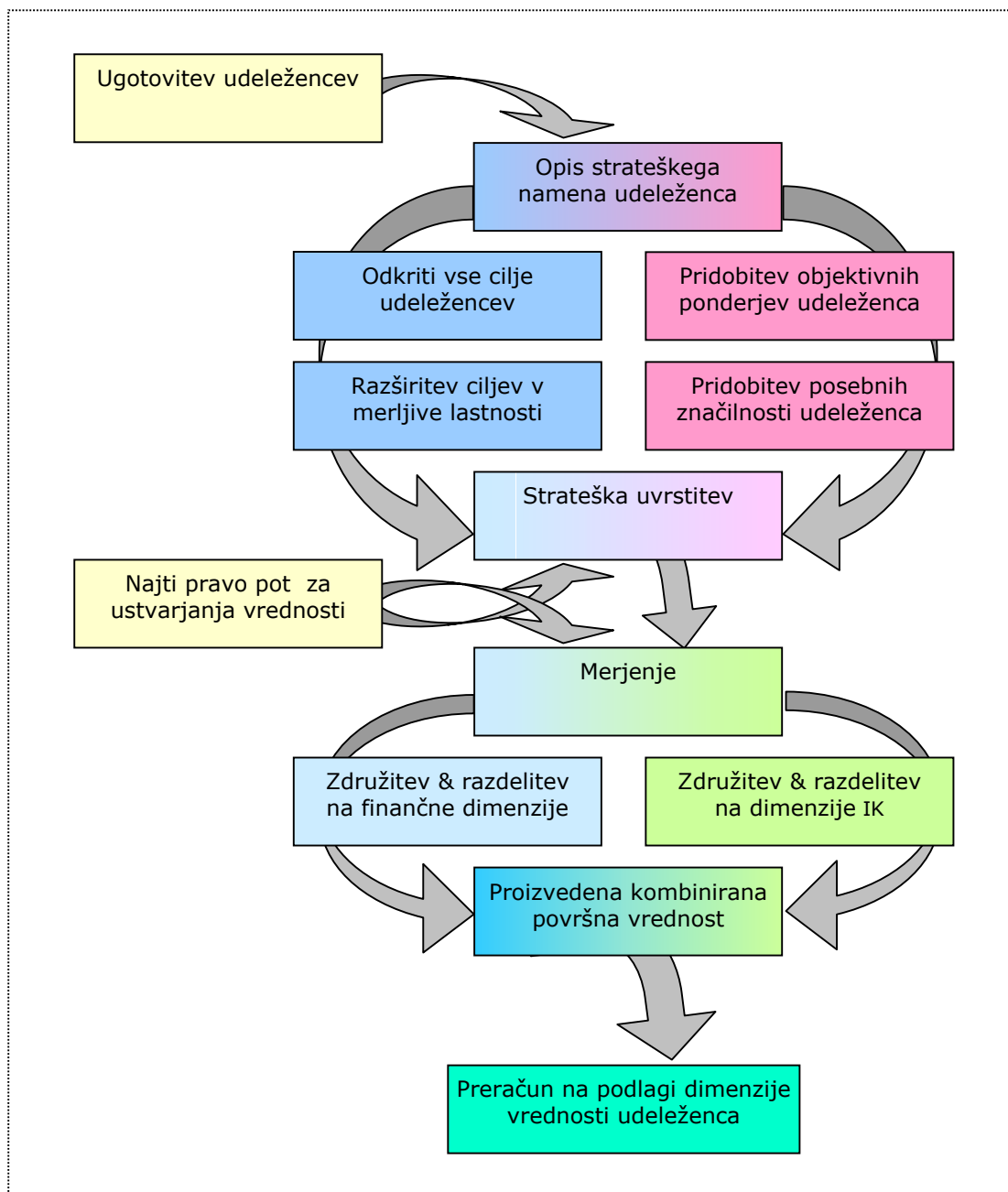
Notranje in zunanje vrednosti razvrstimo znotraj definicije vštete vrednosti. Všteta vrednost je sestavljena iz dveh glavnih kategorij: *finančne vrednosti* in *ne-finančne vrednosti*. Finančna vrednost je popolnoma običajna in uporablja neto sedanje vrednosti stroškov ali denarnih tokov ali možnost obeh. Ne-finančna vrednost je razdeljena na vrednost doseženega poslovanja z upoštevanjem operativnih ciljev in na vrednost, ki izhaja iz številnih ocen zunanjih agencij, ki sodijo dosežke sistema z upoštevanjem svojih lastnih ciljev.

---

<sup>25</sup> Aktivnosti notranjega in zunanjega ustvarjanja vrednosti so prikazane v prilogi 5.



Slika 7: Model HVA



Vir: Roos, Pike, 2000, str. 11.

Medtem ko je kalkulacija finančne dimenzije enostavna, ker elemente lahko seštevamo, pa je kalkulacija dimenzije vrednosti težja. Narediti je potrebno kombinacije neopredmetene vrednosti z uporabo standardnih kompletov kombinatoričnih pravil in postopkov združljivih s teorijo merjenja in aksiologijo normalizirano v razponu  $[0,1]$ . 0 pomeni, da niti eden neopredmeteni naboj ni zaznal vrednosti pri svojem gostitelju, 1 pa pomeni, da so vsi neopredmeteni naboji dosegli svoje tarče. Med 0 in 1 je natančna mera, ki pokaže potreben premik za ohranitev reda za vsako povečano spremembo v naboju vrednosti ali kombinacije iz tega.

Končni korak je združitev finančne in neopredmetene vrednosti v sestavljen prostor vrednosti in potem, s projekcijo, v računovodski prostor. Pri tem navedemo finančno

protivrednost neopredmetenih prispevkov v denarni tok. Za ponazoritev kombinacije ustvarimo tri-dimenzijski prostor, kjer je normalizirana monetarna vrednost določena na y osi, neopredmetena vrednost pa na x osi. Celotna sestavljena vrednost, ki izhaja iz kombinacije, je prikazana vertikalno kot sestavljena dodana vrednost (na z osi). Dejanska kombinacija vrednosti se pojavi v obliki predpisanega kombinatoričnega pravila, po katerem združimo finančni in neopredmeteni vložek v sestavljen output. Možno je narediti vrsto output analiz, npr. relativni prispevek individualnih elementov k vrednosti (finančni, neopredmeteni ali sestavljeni); dobiček na investicijske napovedi; učinek vrednosti udeleženca od razvojnih možnosti itd. .

#### 4.3.3.3 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI HVA

HVA metoda se razlikuje od vseh ostalih po tem, da je to splošen merski instrument in ne proces ocenjevanja. Kot taka je strožja in popolnejša. Celoten postopek nam prikaže prednosti transparentnosti, nedvomnosti in preglednosti ter prinaša iste rezultate ne glede na to, kdo ga izvaja.

Prednost metode je tudi ta, da ima zelo širok obseg uporabnosti. Veliko je namreč zabeleženih razlik med načinom delovanja podjetij na Zahodu in Vzhodu, ki izhajajo iz kulture posameznikov, vrednosti podjetja, odnosov med podjetji in lokalnimi računovodskimi načeli. IK ne postavlja predhodnih domnevanj o teh razlikah, zato ga lahko uporabimo brez posebnih opozoril. Torej, če uporabimo v kontekstu vrednosti izbrano orodje IK, npr. HVA, in je orodje ocenjevanja po naravi globalno, potem lahko vsaj neopredmetene elemente vrednosti udeleženca primerjamo globalno (Ross, Pike, 2000, str. 5, 10-11, 14).

## 5 IZKAZI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Tradicionalni računovodski izkazi so ena vrsta izkazov, izražanje intelektualnega kapitala pa druga. Tradicionalne bilance namreč odpovedo, ko stroški inputov niso v povezavi s stroški outputov. Z inputi intelektualne narave težko napovemo, kakšno vrednost bodo v prihodnosti ustvarjali (inovacije, ki lahko v prihodnosti uspejo ali propadejo), zato jih je treba izkazovati po posebni poti.

Izkazi IK<sup>26</sup>, razviti v zadnjih letih, imajo skupno to, da nam poskušajo predstaviti sliko sredstev in virov IK, ki imajo sposobnost ustvarjati vrednost, vendar pa niso vključeni v tradicionalnih finančnih modelih poročanja. Okvirji, uporabljeni za večino izkazov IK (Brooking, 1996 ; Sveiby, 1997 ; Edvinsson, Malone, 1997), imajo kar nekaj podobnih značilnosti:

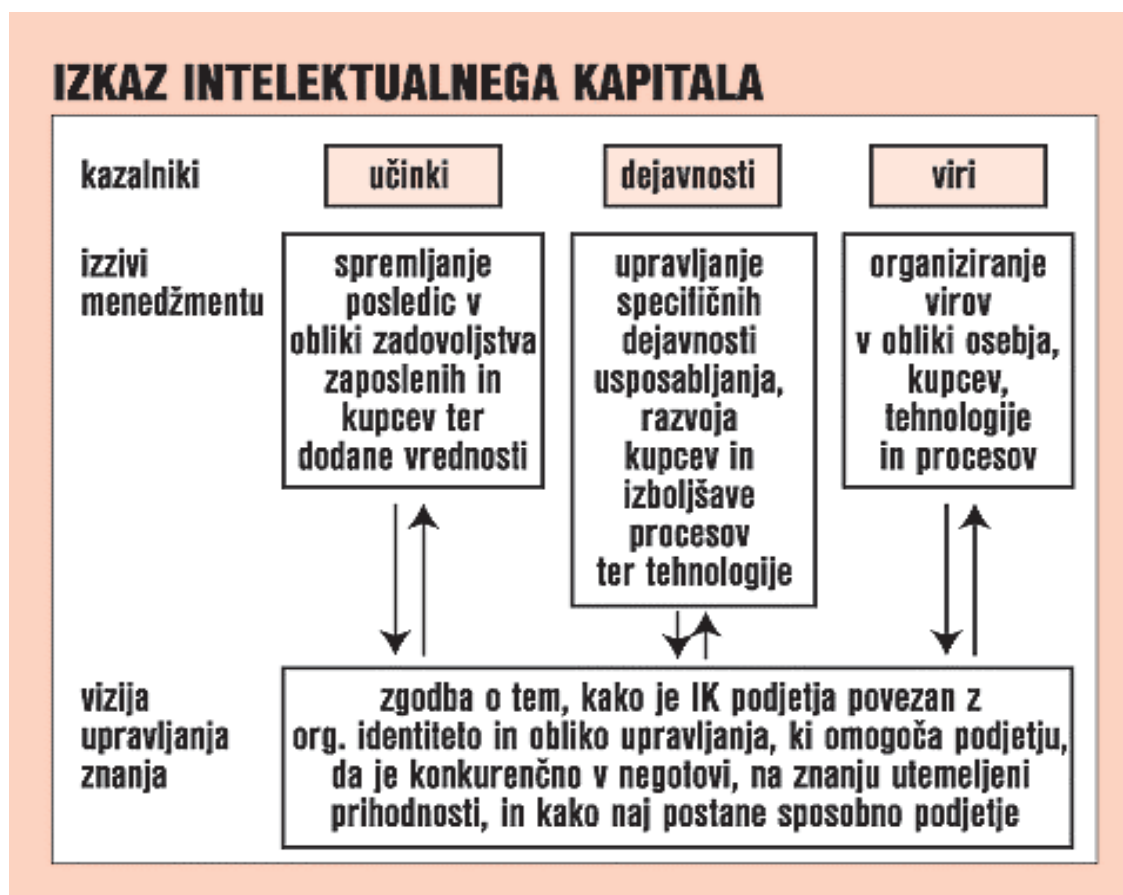
- ustvarjeni so iz managerske perspektive, ki se začne pri aktivnostih in procesih, ki ustvarjajo IK. Le-te poskušajo povezati s strategijo podjetja in informacije o ustvarjanju IK primerjati s cilji podjetja;
- razviti so v skladu z okvirjem uravnoveženega točkovnika (Kaplan, Norton, 1996) v smislu, da se osredotočijo na različne vidike menedžmenta IK. dajo nam široko sliko o različnih sestavinah IK, vendar informacij o IK ne vključijo v tradicionalni računovodski okvir;

<sup>26</sup> Najbolj znani med njimi so *Balanced Scorecard*, *Skandia Navigator* in *Intellectual Asset Monitor*, o katerih pišem že v prejšnjih poglavjih, le da jih navajam kot metode merjenja.

- sestavine IK merijo na različne načine, z ne-finančnimi, finančnimi, kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami ter opisi aktivnosti in procesov.

Izkazi, ki jih uporabljajo posamezne organizacije, so razviti posebej za vsako organizacijo. Danski model (*The Danish Trade and Industry Development Council, 1997*), ki je tudi najbolj znan, ima za izhodišče vizijo znanja (glej Sliko 8 na str. 30). To je zgodba o tem, kakšna je vloga znanja v poslovanju podjetja (Meer-Kooistra in Zijlstra, 2001, str. 460-462).

Slika 8: Izkaz intelektualnega kapitala - danski model



Vir: Horvat, 2002, str. 26.

Zgodba je opis poslovnega modela podjetja in opis organizacijske identitete podjetij, ki v kombinaciji omogočata ustrezno sestavo sredstev in njihovo upravljanje. Pri tem poslovni model lahko razumemo kot ponudbo kupcu (*value proposition*), ki je ekonomsko ovrednotena in daje odgovor na vprašanje, kakšno vrednost ponujamo kupcu. Pri organizacijski identiteti pa nas zanima, kako podjetje razume samo sebe, kaj je, kaj hoče postati, kakšna je organizacijska kultura in tako naprej.

Ta zgodba, ki nam pove, kako je intelektualni kapital podjetja povezan z organizacijsko identiteto in upravljanjem, omogoča spremljanje organiziranja virov, to je kupcev, tehnologije ..., izvajanje dejavnosti usposabljanja kupcev in izboljšave procesov ter spremljanje posledic v obliki zadovoljstva kupcev, zaposlenih, dobička in podobno. Viri in dejavnosti, ki smo jih opravili, dajejo učinke. Rezultat učinkov, dejavnosti in virov so kazalniki oziroma merila, s katerimi lahko spremljamo intelektualni kapital (zgornja leva

stran prikaza izkaza intelektualnega kapitala). Primer so indeks zadovoljstva kupcev in zaposlenih, število ur izobraževanja na leto in na zaposlenega, število odsotnosti z dela in podobno. Znanih je več kot sto takšnih kazalnikov (Horvat, 2002, str. 26).

## **6 MERJENJE INTELKTUALNEGA KAPITALA IN SLOVENSKA PODJETJA**

*"Podjetje, ki se ne loti vprašanja znanja aktivno in sistematično, tvega in se spravlja v nevarnost." (Matjaž Maček)*

Z manjšo raziskavo sem želela diplomskemu delu dodati praktičen pomen. Želela sem ugotoviti, kakšno je realno stanje na področju merjenja IK v slovenskih podjetjih.

V ta namen sem pripravila zelo kratko anketo (glej prilogo 6) z vprašanji odprtega tipa, s katero sem želela v prvi vrsti ugotoviti ali podjetja sploh pojmujejo IK, če ga merijo ter na kakšen način. Vprašalnik je bil namenoma kratek in jedrnat, ker sem se zavedala, da ta disciplina v Sloveniji še ni močno prisotna.

Anketirati sem želela nekaj (10) večjih slovenskih podjetij, za katera sem na podlagi predhodnih raziskav ugotovila, da se ukvarjajo z IK. Prvi stik s podjetji sem vzpostavila po telefonu, poskusila pa sem tudi po e-pošti. V telefonski razgovorih se mi je z enim podjetjem, ki je že merilo IK, uspelo dogovoriti za osebni razgovor, v dveh podjetjih so mi dejali, da se z IK na ta način (še) ne ukvarjajo, in zato ne morejo odgovoriti na vprašanja, v enem podjetju pa so mi dejali, da je bilo v medijih o njihovem podjetju objavljenih na to temo že toliko člankov in da lahko vse odgovore najdem tam. Po e-pošti sem dobila eno rešeno anketo in en odgovor, da se vprašanjem ne morejo posvetiti zaradi preobilice dela. Za preostale poslanske ankete nisem dobila odgovorov.

Raziskave nisem razširila na več podjetij, ker sem ugotovila, da na preprosta vprašanja ne morejo odgovoriti niti podjetja, ki se domnevno ukvarjajo z IK. Za podjetja, ki temu niso posvečala nobene pozornosti, pa bi bilo to še težje in je vprašanje, ali bi bili odgovori korektni. Problem, ki sem ga zasledila, je namreč tudi ta, da mnogi ne razlikujejo med upravljanjem oz. menedžmentom znanja in IK. Sicer sta to res dve veji istega drevesa (glej točko 2.2.5), vendar vseeno različna pojma z drugačnim pomenom, ki jih ne moremo enačiti.

Na podlagi začetnega stanja (ne)odgovorov na vprašalnik, raziskovanja po internetnih bazah slovenskih časopisov (Finance, GVIn) ter pogovora z mag. Matjažem Mačkom, direktorjem Inštituta za intelektualni kapital, sem se odločila, da stanje v slovenskih podjetjih predstavim na osnovi objavljenih člankov v medijih ter razgovorov, ki sem jih imela s predstavniki podjetij. Ne morem pa narediti analize stanja merjenja IK v slovenskih podjetjih, ker "stanja" zaenkrat še ni.

Nekatera slovenska podjetja se zavedajo pomembnosti IK in so ga že začela obravnavati, za merjenje IK pa sta se doslej odločili le dve slovenski podjetji. V nadaljevanju najprej prikazujem, kako podjetja, ki se za merjenje še niso odločila, obravnavajo IK, sledi pa natančnejši prikaz opredelitve IK, merjenja IK ter koristi od merjenja IK v podjetjih Nova kreditna banka Maribor in Petrol.

## 6.1 POJMOVANJE IN MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V SLOVENSkih PODJETJIH

Podjetja se zavedajo, da je IK bistven za uspeh, razlikuje pa se njihovo razumevanje tega pojma. Dejavnosti v zvezi z IK, ki jim v podjetjih posvečajo največ pozornosti, se večinoma nanašajo na načrtno izobraževanje kadrov.

### 6.1.1 PRIMERI OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

- V **Lisci** IK razumejo kot skupni sklad znanj, sposobnosti in lastnosti posameznikov, ki ustvarjajo strateško prednost podjetja. Čeprav pojem velikokrat uporabljajo v zvezi s posamezniki, gre za prednost podjetja kot celote (Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja, 2002, str. 20).

- Podobno kot v Lisci IK pojmujejo tudi v **Intereuropi** ter pravijo, da se zavedajo pomembnosti sistematične obravnave razvoja IK, h kateremu pa se s sedanjimi projekti šele približujejo (Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja, 2002, str. 20).

- **Lek**

Lekovo upravljanje znanja zaposlenih je sestavni del menedžerskega upravljanja vseh virov. Prenos znanja zaposlenih, kot del učeče se družbe, je sestavni del procesa upravljanja z znanjem zaposlenih. Kontinuirano učenje in izobraževanje je obveznost za vse Lekove sodelavce. Vse skupaj je podprto z inovativno informacijsko podporo, kar zaposlenim omogoča, da kot na oglasni deski iščejo znanje, ki ga potrebujejo za boljše delo in doseganje ciljev. Vodstvo podjetja imenuje skrbnike znanja, ki so strokovnjaki na določenem področju in omogočajo tako vsebinski kot tehnološki razvoj. Njihove naloge so sodelovanje v raznih organizacijah zunaj podjetja, poročanje o smereh razvoja ter proaktivno prenašanje teh v okviru strateških projektov.

IK kot tak se jim zdi pomemben za razvoj podjetja, vendar pa jim ni prioriteta, da bi ga začeli meriti. Mogoče v prihodnosti. Zaenkrat se bolj poglobljeno ukvarjajo z upravljanjem znanja (Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja, 2002, str. 20 ; telefonski razgovor z go. Čebulj, 18. 4. 2003).

- V **Krki** pojmujejo IK kot človeški kapital (znanje, motiviranost, sposobnosti, lastnosti), socialni kapital (veze, partnerstva, mreža odnosov), informacijsko podporo, dokumente, postopke ter industrijsko lastnino. IK se jim zdi zelo pomemben in temu primerno vlagajo v njegov razvoj. Najpomembnejše je vlaganje v razvoj in raziskave, informacijsko tehnologijo, obsežno izobraževanje vseh zaposlenih in spodbujanje razvejene mreže odnosov, podpora temu pa je njihov lastni center za strokovno informatiko.

IK so poskusili tudi že ovrednotiti, vendar poskus ni bil najbolj uspešen in jih ni zadovoljil. IK bodo v prihodnosti ponovno vrednotili, vendar šele, ko bodo na trgu bolj izdelane metode. Menijo, da je koristi od merjenja lahko več, odvisno od metode merjenja in tega, kaj takšna metoda dejansko pokaže. Ena od možnih koristi je pravočasno zaznavanje sprememb, morebitnih težav in njihovo pravočasno odpravljanje, večja fleksibilnost, lažja primerljivost, boljše in bolj argumentirano prepoznavanje in izraba ključnih organizacijskih zmožnosti itd.. V Krki menijo, da je smotno, da se IK začne izkazovati v računovodskih izkazih in letnih poročilih podjetij (Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja, 2002, str. 20 ; anketa po e-pošti z go. Benčina Crnić, 6. 5. 2003).

## 6.1.2 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V NOVI KREDITNI BANKI MARIBOR D.D.

V NKBM so se kot prvi v Sloveniji odločili, da bodo izmerili svoj intelektualni kapital. Za merjenje so izbrali metodo VAIC<sup>TM</sup>, opisano v točki 4.2.4. Rezultate so objavili v svojem letnem poročilu za leto 2000. Za ta korak so se prvotno odločili, ker so želeli dati vsebino letnemu poročilu in ga s tem na nek način obogatiti. Vendar pa se zavedajo, da bančništvo spada med znanjske panoge, da oni so organizacija znanja, zanimalo pa jih je tudi, kolikšno dodano vrednost na podlagi IK ustvarjajo v primerjavi z avstrijskimi in hrvaškimi bankami.

### ▪ OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

IK v podjetju pojmujejo, kot ga je razvila švedska zavarovalniško finančna hiša Skandia (točka 2.3.1). Osnovni obliki sta človeški in strukturni kapital. Človeški kapital nato razdelijo na kognitivni (sodelavci s svojimi znanji, izkušnjami, veščinami) in emocionalni kapital (predanost, motiviranost sodelavcev). Strukturni kapital v njihovem primeru pomeni organizacijsko strukturo, podatkovne baze, sezname kupcev, blagovne znamke, informacijski sistem, delovne procese, patente, poslovne skrivnosti, imidž itd., vendar ga ne razdeljujejo naprej na odjemalskega in organizacijskega.

### ▪ NAMEN VREDNOTENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Čeprav je bila meritev IK prvotno le kot dodatek poslovnemu poročilu, pa v NKBM menijo, da so imeli od tega koristi, saj jim je pokazalo zelo dobro sliko o tem, "kje stojijo" in potrditev, da se njihova velika vlaganje v znanje in izobraževanje prejšnja leta obrestujejo.

### ▪ VAIC<sup>TM</sup> IN REZULTATI

VAIC<sup>TM</sup> je analitični postopek, ki omogoča spremljanje procesa ustvarjanja nove vrednosti s perspektive tako fizičnega/finančnega kapitala kot tudi intelektualnega kapitala. Analizo za NKBM so delali v obdobju 1995-2000. Ugotovili so, da se je v obravnavanem obdobju dodana vrednost povečala za 117 odstotkov. Najboljše leto pa je bilo leto 1998, saj je bilo takrat doseženo najboljše razmerje med angažiranimi viri in novo ustvarjeno vrednostjo.

Gibanje učinkovitosti raznih oblik kapitala v času je pokazalo njihovo relativno učinkovitost znotraj podjetja. Pomembno pa je seveda tudi, kako učinkovito je podjetje v primerjavi z drugimi podjetji, predvsem s konkurenco. Zato so opravili primerjalno analizo z izbranimi konkurenti.

1. Primerjalna analiza z avstrijskimi in hrvaškimi bankami je pokazala, da je celotna učinkovitost (se pravi skupna učinkovitost vseh treh oblik kapitala: človeškega, strukturnega in fizično/finančnega) Nove KBM pri ustvarjanju nove vrednosti večja tako od celotne učinkovitosti povprečja avstrijskih bank (N=24) v primerjanem obdobju 1995-1997 kot tudi od celotne učinkovitosti povprečja hrvaških bank (N=42) v primerjanem obdobju 1995-2000.

2. Primerjalno gledano je Nova KBM pri upravljanju treh oblik kapitala – človeškega, strukturnega in fizično/finančnega – najučinkovitejša pri upravljanju fizičnega/finančnega kapitala.

3. Notranja primerjava učinkovitosti treh oblik kapitala v Novi KBM pa je pokazala, da je med njimi učinkovitost človeškega kapitala največja.

### ▪ VREDNOTENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V PRIHODNOSTI

Na vprašanje, ali bodo IK vrednotili tudi v prihodnjih letih, v NKBM odgovarjajo, da ga bodo, vendar pa se jim zdi smiselno počakati na vstop v Evropsko unijo in uvedbo evra. Merjenje

IK se jim zdi smiselno na nekaj let (npr. štiri), ker se v enem letu na področju IK ne zgodi veliko in ker se tudi učinki vlaganj pokažejo šele čez nekaj let.

Zaradi neenakih razmer in pogojev poslovanja gledajo na rezultate primerjav s hrvaškimi in avstrijskimi bankami z zadržanostjo, saj se zavedajo, da ima Slovenija specifičen gospodarski prostor. Zato so za potrebe primerjave tudi nekatere podatke prilagajali, kar že samo po sebi izdaja netočnost. Ko bo Slovenija članica EU, bo imela NKBM enake pogoje poslovanja in okoliščine za delovanje (valuta, računovodski standardi, metode...) kot ostale banke in takrat bodo primerjave smiselne in korektne. Projekt vrednotenja IK in primerjava s konkurenti v panogi bi se po njihovem mnenju lahko opravila tudi preko Združenja bank.

Za drugo metodo vrednotenja IK se ne bi odločili, ker menijo, da je vrednotenje povezano s prevelikimi stroški, ki za njih še niso opravičljivi, saj bančništvo vseeno ni panoga, ki bi bila v prvi vrsti povezana z znanjem in inovacijami in obstajajo zanje makroekonomske omejitve. Zdi pa se jim smotrno, da bi šla v taka merjenja slovenska podjetja, ki že sedaj delujejo na odprtem trgu in jim je znanje in inovacije prva in najpomembnejša stvar (npr. Gorenje, Lek, Krka...).

- *IZKAZ IK V LETNIH POROČILIH IN RAČUNOVODSKIH IZKAZIH*

Glede izkaza IK menijo, da ni realno, da bi bil obvezen, če pa ga podjetje naredi, naj svoje rezultate razkrije v letnem poročilu.

Vrednotenje IK je pomembno pri prevzemih in združitvah, zato bi se jim zdelo zanimivo, če bi izkaz IK izdelal nekdo tretji in ga primerjal z "dobrim imenom" podjetja (Poslovno poročilo Nova KBM d.d., 2000 ; osebni razgovor z g. Matjažem Jaukom, direktorjem sektorja za trženje in razvoj, 11. 4. 2003).

### **6.1.3 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V PETROLU D.D.**

V Petrolu so se leta 2002 odločili, da bodo izmerili učinkovitost ravnanja s človeškim kapitalom na osmih ključnih področjih, med katerimi je tudi IK ter na podlagi tega naredili primerjavo z evropskimi podjetji v panogi. Za ta namen so uporabili metodologijo EP First Saratoge - Indeks HR, ki sem jo opisala v točki 4.2.6 .<sup>27</sup>

- *OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA*

Metoda Indeks HR definira IK kot vsa sredstva organizacije, ki obsegajo celotne miselne sposobnosti ljudi, povezanih z organizacijo.

- *NAMEN VREDNOTENJA*

Za merjenje so se kadroviki odločili z namenom, da pridobijo podatke o ekonomski učinkovitosti posameznih metodologij, izobraževanj in podobno ter na ta način predstavijo upravi, da je upravičena vlagati tudi oziroma predvsem v ljudi ter jo prepričajo, da se s finančnega vidika splača ukvarjati s človeškimi viri.

- *INDEKS HR IN REZULTATI*

Na podlagi te mednarodno priznane metodologije so najprej izmerili kazalnike, nato pa rezultate primerjali z najboljšimi evropskimi podjetji v panogi trgovanja z nafto. Primerjava

---

<sup>27</sup> Vrednotenje IK je le del te metode merjenja. Vsi rezultati, koristi in napovedi za prihodnost V Petrolu se tako ne nanašajo direktno na IK, pač pa ga zajamejo v sklopu HR.

je pokazala, da je Petrol na večini področij dosegel boljše rezultate glede na druga podjetja. Na podlagi primerjav z najboljšimi podjetji v panogi je možno identificirati, koliko lahko izboljšave prispevajo k poslovnim rezultatom, zato so takšne raziskave učinkovito orodje v dogovorih z najvišjim vodstvom.

- *VREDNOTENJE IK V PRIHODNOSTI*

V Petrolu menijo, da je zelo pomembno, da se kazalniki analizirajo skozi čas, da se pokažejo gibanja in se vidi, kako se podjetja na določenih področjih izboljšujejo. Z merjenjem bodo nadaljevali še najmanj tri leta, tako da bodo lahko primerjali lastne trende. Ko bo izkaz dokončno izdelan, ga bodo dodali svojemu letnemu poročilu (Vuković, 2002, str. 21 ; Turk, 2003, str. 19 ; Turk, 2003a, str. 23 ; EP First, 2003 ; osebni razgovor z go. Škrinjar, direktorico sektorja za ravnanje s človeškimi viri, 28. 3. 2003).

## **6.2 SKLEPNE UGOTOVITVE O STANJU MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA V SLOVENSКИH PODJETJIH IN NAPOTKI ZA ZAČETEK**

Raziskava je pokazala, da se (vsaj nekatera) slovenska podjetja zavedajo, da je IK bistven za uspeh, da je ena izmed odločilnih konkurenčnih prednosti podjetja ter da ga je treba razvijati in negovati. Vendar kaže, da so šla v svojem zavedanju IK le do njegove opredelitve. Navajajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo, toda ali res tako mislijo, saj jih le malo tako deluje.

To nam pove dejstvo, da sta se doslej le dve slovenski podjetji odločili za vrednotenje IK, medtem ko je v letu 2002 za podjetja, ki kotirajo na newyorški borzi, postalo obvezno, da pripravijo tovrstna poslovna poročila (Ilar, 2001, str. 52). Merjenje IK je postalo ena najpomembnejših vrednostnih kategorij nove ekonomije, toda lahko se bojimo, da se bodo slovenska podjetja vrednotenja IK začela zavedati šele z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, ko se bodo soočila z odhodom vrhunskih strokovnjakov.

Reviji Fortune in Business Week sta za leto 2001 objavili lestvici vodečih korporacij po ustvarjeni vrednosti. Na lestvicah ni rubrik o dobičku na zaposlenega in donosu na kapital, saj se strokovnjaki obeh vodilnih poslovnih revij pridružujejo borznim in finančnim analitikom po svetu, ki trdijo, da so ti podatki stvar daljne preteklosti in premalo povedo o uspešnosti podjetij. Lestvice imajo tako v ospredju podatke o intelektualnem kapitalu podjetij in njegovih sestavinah, indekse med opredmetenim in neopredmetenim premoženjem podjetij, sledijo pa jim merila o velikosti naložb v razvojno dejavnost, v razvoj zaposlenih, indeks zvestobe kupcev in okoljski audit (Gruban, 2002, str. 19 po *Financial Times*, 2002).

Nekatera večja slovenska podjetja so se torej začela zavedati vrednosti zaposlenih, vendar večina v letna poročila vnaša le floskule o zaposlenih kot največji vrednoti, ne trudi pa se za bilančni izkaz. Zmotno se ukvarjajo le s človeškim kapitalom, pozabljajo pa na druge kategorije IK (relacijski, strukturni in socialni kapital).

Našim podjetjem manjka orodje, s katerim bi se bolj sistematično ukvarjala z IK, ker pri nas pojma in problematike IK v bistvu še ne poznamo dovolj. Iz raziskave, ki jo je opravil Inštitut za intelektualni kapital v sodelovanju z Mediano, novembra leta 1999, se vidi, da se v podjetjih te problematike še kar dobro zavedajo, manjka pa jim pojmovni oz. kategorijski aparat, ki bi jim omogočil bolj sistematično in učinkovito ukvarjanje s tovrstnim kapitalom (Sušnik, 2000, str. 29).



### 6.2.1 KORAKI DO IZBIRE USTREZNEGA MODELA MERJENJA IK

Merjenje IK je še vedno relativno novo področje. Vendar pa ga uporabljajo že številne organizacije po svetu, zakaj ga torej ne bi tudi slovenske. Prvo pravilo, ki se ga mora podjetje držati, ko se začne ukvarjati z IK, je, da mora ugotoviti posebne potrebe svoje organizacije. Najprej je potrebno razumeti osnove IK, šele potem se ga lahko začne meriti.<sup>28</sup>

Na podlagi raziskave za poročilo Merjenje vrednosti znanja (*Measuring the Value of Knowledge*) je Skyrme (1998) ugotovil šest korakov, skozi katera so šla podjetja preden so dosegla vidne poslovne koristi.

1. Razvoj zavedanja in razumevanja vloge znanja in naravo IK.
2. Izdelava skupnega jezika, ki je široko razpršen znotraj podjetja (npr. uporabljanje pojmov kot je "človeški kapital").
3. Izbira ustreznih kazalcev.
4. Razvoj modela merjenja, ki vključuje izbrane kazalce.
5. Predstavitev sistema merjenja vključno s spremljevalnimi procesi upravljanja, ki vodijo in nagrajujejo menedžerje.
6. Uporaba objektivnih in nepristranskih svetovalcev za izpeljavo ključnih vidikov/rezultatov meritvenega procesa.

Čas je zrel, da organizacije razvijejo razumevanje IK in nove meritve, ki jih bodo jasneje vodile v uspešno prihodnost (Skyrme, 1998, str. 4).

Ko pa se podjetje odloča o metodi za merjenje svojih neopredmetenih sredstev, je pametno, da izbrano metodo presodi tudi po kriterijih, ki določijo relativno učinkovitost metode (Pike, Roos, 2000, str. 5-10).

1. Ali je metoda pregledna in zanesljiva?
2. Ali je metodo enostavno uporabiti in ali uvaja preveč splošnih merjenj?
3. Ali metoda olajša strateški in taktični menedžment?
4. Ali nam metoda poda informacije, ki jih potrebujejo delničarji in investitorji?

## 7 SKLEP

*"Večina podjetij priznava, da ne vedo kje naj najdejo njihov intelektualni kapital. Pravzaprav niti ne vedo, kje začeti."  
(Best Practices, LLC)*

Prišla je doba znanja in z njo spoznanje, da tradicionalne računovodske metode merjenja uspešnosti organizacijah ne zadoščajo več. Ključni vir preživetja je v tem svetu silovitih in hitrih sprememb postal intelektualni kapital, z njim pa je prišla potreba po novem, sodobnem merskem instrumentariju, ki bo vključil tudi nefinančne kazalnike.

Novo odkritje področja intelektualnega kapitala je obetavno in privlačno, hkrati pa tudi naporno in zahtevno, saj govorimo o neopredmetenih sredstvih, ki jih je težko opredeliti in

<sup>28</sup> Za korake do vzpostavitve uspešnega sistema delovanja IK glej J. Chatzkel: *Intelektualni kapital*, 2002, str. 101-109.

še težje meriti. Nekateri strokovnjaki so skeptični in govorijo, da je merjenje intelektualnega kapitala le trenutna poslovna muha. Kljub temu pa so se do danes razvile številne metode merjenja intelektualnega kapitala. In predstavitev le-teh je bil eden izmed glavnih ciljev diplomskega dela. Želela sem zajeti in na kratko predstaviti čim več metod merjenja intelektualnega kapitala. In vendar sem prepričana, da sem katero od njih izpustila oziroma spregledala, ali pa takrat še ni bila razvita. Nove metode merjenja se namreč na medmrežju pojavljajo skorajda dnevno.

Preden pa sem lahko opisala področje merjenja intelektualnega kapitala, sem morala podrobno opredeliti disciplino intelektualnega kapitala, njegove definicije, strukture in modele, ki so pogoj za nastanek metod merjenja. Definicij intelektualnega kapitala je veliko, zato je veliko tudi modelov za merjenje; najpomembnejša definicija IK pa je tista, ki je najbolj smiselna za organizacijo.

Računovodska praksa išče najprimernejši, enoten način poročanja o nevidnih sredstvih, ki bi omogočal tudi primerjave med podjetji. Medtem so nekatera podjetja v tujini za svoje potrebe že razvila ustrezne metode merjenja ter začela njihove rezultate uspešno uporabljati pri določanju ciljev ter odločitvah pri upravljanju. Na ta način so prispevala k razvoju svojega intelektualnega kapitala, katerega poročilo počasi postaja obvezen del poslovnega poročila kot dodatka k letnemu poročilu podjetja.

Raziskava je pokazala, da slovenska podjetja na področju merjenja intelektualnega kapitala, kljub trendom in dostopnosti metod merjenja, še niso storila veliko. Zaskrbljujoče je dejstvo, da so bila le redka pripravljena sodelovati v anketi, kar nam pove, da s pojmom intelektualnega kapitala niso dobro seznanjena, sicer jim na nekaj kratkih, osnovnih vprašanj ne bi bilo problem odgovoriti. In vendar obstajajo tudi svetle izjeme, ki se trudijo razumeti pojem in ga razvijati, kar nam vsemu navkljub pokažejo tudi rezultati raziskave.

Slovenska podjetja so šele na začetku odkrivanja in spoznavanja intelektualnega kapitala, čeprav se številna že zavedajo naraščajočega pomena znanja in njegove moči. V tej dobi bodo podjetja lahko uspevala le z učinkovitim poslovanjem svojega nematerialnega premoženja. Ker pa je možno upravljati le nekaj, kar se lahko učinkovito meri, bodo morala podjetja kljub neopredmeteni, neotipljivi naravi intelektualnega kapitala kmalu uvesti načine za njegovo merjenje. Zato v zadnjem poglavju navajam predlog, kako lahko v podjetju začnejo meriti intelektualni kapital.

Mislím, da so v diplomskem delu zbrane nekatere uporabne in inovativne metode, ki so že pokazale prve rezultate v tujih podjetjih in lahko služijo kot pomoč in motivacija pri razvijanju lastnih. Uporabniki pa bodo morali sami izbrati zase ustrezno metodo, kajti nobena izmed metod ni ustrezna za vse namene. Metodologijo merjenja neopredmetenih sredstev je potrebno izbrati po meri lastnega podjetja in sprejeti izziv.

## LITERATURA

1. Bontis Nick: Assessing Knowledge Assets : A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. [URL:<http://www.business.queensu.ca/kbe>], 20.02.2003.
2. Bošnik Lucija: Za človeške vire v bilancah še ni prostora. Finance, Ljubljana, 2002, 70, str. 5.
3. Brinker Barry: Intellectual Capital : Tomorrow's Asset, Today's Challenge. [URL:<http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>], 20.05.2003.
4. Brooking Annie: The Management of Intellectual Capital. Long Range Planning, London, 30 (1997), 3, str. 364-365.
5. Chatzkel Jay: Intellectual Capital. Oxford : Capstone Publishing (A Wiley Company), 2002. 118 str.
6. Edvinsson Leif, Malone Michael S.: Intellectual Capital : Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York : HarperCollins Publishers (HarperBusiness), 1997. 225 str.
7. Gruban Brane: V slovenskih letnih poročilih nič o ljudeh. Finance, Ljubljana, 2002, 106, str. 19.
8. Harrison Suzanne, Sullivan Patrick H.: Profiting from Intellectual Capital : Learning from Leading Companies. Journal of Intellectual Capital, 1(2000), 1, str. 33-46.
9. Horvat Tatjana: Intelektualni kapital spodbuja načrtovanje prihodkov. Finance, Ljubljana, 2000, 140, str. 17.
10. Horvat Tatjana: Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. Finance, Ljubljana, 2002, 102, str. 26.
11. Ilar Petra: Čigavi bodo globalni nomadi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 36, str. 52.
12. Kenda Albina: Treba je meriti učinke naložb v izobraževanje in R & R. Finance, Ljubljana, 2002, 223, str. 27.
13. Kočar Mojca: Intelektualni kapital. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str., 7 str. pril.
14. Kokol Martin: Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimco d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 49 str., 9 str. pril.
15. Koražija Nataša: Kdo dela stvari pravilno, kdo pa prave stvari? Manager, Ljubljana, 1999, 11, str. 39.
16. Ložar Borut: Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. Manager, Ljubljana, 1998, 10, str. 56.
17. Luthy David H.: Intellectual Capital and its Measurement. [URL:<http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>], 25.01.2003.
18. Maček Matjaž: Kaj je intelektualni kapital? Finance, Ljubljana, 2000, 117, str. 22.
19. Maček Matjaž: Moč intelektualnega kapitala. Agens 77, Ljubljana, 1999, 12, str. 16-18.
20. Maček Matjaž: Zgodba o intelektualnem kapitalu. Finance, Ljubljana, 2002, 106, str. 19.
21. M'Pherson Philip K., Pike Stephen: Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital. 2(2001), 3, str. 246-260.
22. Nash Humprey H.: Accounting for the Future. [URL:[http://www.home.sprintmail.com/~humpreynash/future\\_of\\_accounting.htm](http://www.home.sprintmail.com/~humpreynash/future_of_accounting.htm)], 08.04.2003.
23. Penson Norma: Measuring Intellectual Capital. [URL:<http://adtimes.ntsps.com.my/jobstory/2001/dec1.htm>], 07.05.2003.

24. Pike Steve, Roos Goran: Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA). Works Institute Journal, Japan, 42(2000). 15 str.
25. Pike Steve, Rylander Anna, Roos Goran: Intellectual Capital Management and Disclosure. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge : A Selection of Readings. New York : Oxford University Press, 2001.
26. Planko Sergeja: Intelektualni kapital ni več mehka dimenzija v podjetju. Finance, Ljubljana, 2001, 160, str. 8.
27. Redakcija poslovnega dnevnika Finance: Intelektualni kapital - strateška usmeritev podjetja. Finance, Ljubljana, 2002, 106, str. 20.
28. Roos Goran, Bainbridge Alan, Jacobsen Kristine: Intellectual Capital as a Strategic Tool, Strategy and Leadership Journal, 29(2001), 4, str. 21-26.
29. Roos Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
30. Roos Johan, Roos Goran: Measuring Your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning, London, 30 (1997), 3, str. 413-426.
31. Skyrme David Associates: Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods. [URL:<http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>], 15.01.2003.
32. Skyrme David Associates: Valuing Knowledge : Is it Worth it?. Managing Information. 8(1998), 3, 1998.
33. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. 650 str.
34. Sullivan Patrick H.: Determining A Management Fee for the Intellectual Capital at ESBI, Alberta, Ltd. [URL:<http://web.ta-alberta.ca/tar/sysdoc/2>], 14.01.2003.
35. Sullivan Patrick H.: Value-driven Intellectual Capital : How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 267 str.
36. Sušnik Dragica: Intelektualni kapital - nevidni dejavnik uspešnosti. Finance, Ljubljana, 2000, 140, str. 29.
37. Sveiby Karl Erik: Intellectual Capital and Knowledge Management. [URL:<http://www.sveiby.com/IntellectualCapitalandKnowledgeManagement.html>], 17.01.2003.
38. Sveiby Karl Erik: Measuring Intangible Assets00. [URL:<http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>], 25.02.2003.
39. Sveiby Karl Erik: Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard. [URL:<http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>], 17.01.2003.
40. Sveiby Karl Erik: Methods for Measuring Intangible Assets. [URL:<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>], 18.01.2003.
41. Sveiby Karl Erik: The "Invisible" Balance Sheet, 2001. [URL:<http://www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html>], 11.03.2003.
42. Sveiby Karl Erik: The Intangible Asset Monitor. [URL:<http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>], 25.02.2003.
43. Turk Dunja: Intelektualna sposobnost podjetja. Finance, Ljubljana, 2002, 155, str. 8.
44. Turk Dunja: Izhodišče za razvoj kadrovske funkcije je poslovni interes podjetja. Finance, Ljubljana, 2003, 54, str. 19.
45. Turk Dunja: Strokovne raziskave so podlaga za pogovor z upravo. Finance, Ljubljana, 2003, 61, str. 23.
46. Vozel Mojca: Po čem je slovenska pamet? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 8, str. 23.
47. Vuković Vesna: A. Pulić: Ustvarjate ali uničujete vrednost? Finance, Ljubljana, 2002, 73, str. 21.

48. Vuković Vesna: Intelektualnega kapitala ni mogoče meriti. Finance, Ljubljana, 2002, 101, str. 21.
49. Vuković Vesna: Kako meriti in upravljati znanje? Finance, Ljubljana, 1999, 135, str. 20.
50. Vuković Vesna: Kako učinkoviti smo pri ravnanju z ljudmi? Finance, Ljubljana, 2002, 68, str. 21.

## **VIRI**

1. Human Capital Index®: Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value. [URL:<http://www.watsonwyatt.com/research.asp?id=W-488&page=1>], 15.03.2003.
2. Intangible Assets and Value Creation. [URL:<http://www.vernaallee.com>], 18.03.2003.
3. Intelektualni kapital in ustvarjanje dodane vrednosti. Poslovno poročilo. Maribor : Nova Kreditna Banka Maribor, d.d., 2000, str. 1-4.
4. Intelektualni kapital. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 24 str.
5. Intellectual Capital Monitor. [URL:<http://www.intellectualcapital.nl/ICmonitor.html>], 13.02.2003.
6. Intellectual Capital Report. [URL:<http://www.ep-first.com>], 18.04.2003.
7. Intellectual Capital Sweden AB. [URL:[http://www.intellectualcapital.se/ic\\_rating\\_eng.html](http://www.intellectualcapital.se/ic_rating_eng.html)], 15.02.2003.
8. Intellectual Capital : How Top Performing Companies are Measuring the Intangible. Best Practices, LLC. [URL:[http://www.best-in-class.com/research/bestpracticespotlights/intellectual\\_capital\\_20.htm](http://www.best-in-class.com/research/bestpracticespotlights/intellectual_capital_20.htm)], 07.05.2003.
9. Measuring Intellectual Capital. [URL:[http://www.qpronline.com/Intellectual\\_Capital](http://www.qpronline.com/Intellectual_Capital)], 14.01.2003.
10. MZRS (IFAC): Merjenje intelektualnega premoženja in ravnanje z njim. Revizor, Ljubljana, 12(1999), X, str. 56-78.
11. Šega Lidija: Veliki poslovni moderni slovar, angleško-slovenski. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1997. 975 str.
12. Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.
13. Value Creation Index. [URL:<http://www.cbi.cgey.com/research/current-work/valuing-intangibles/value-creation-index.html>], 05.04.2003.

# *PRILOGE*

**ANGLEŠKO – SLOVENSKI SLOVARČEK UPORABLJENIH IZRAZOV**

**B**RAINPOWER - MOČ MOŽGANOV

**C**OMPETENCE - INDIVIDULANE SPOSOBNOSTI

**D**IRECT INTELLECTUAL CAPITAL METHODS (DIC) - DIREKTNE METODE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

**E**XTERNAL STRUVTURE - ZUNANJA STRUKTURA

**H**OLISTIC VALUE APPROACH (HVA) - CELOVIT PRISTOP K VREDNOSTI

**H**UMAN CAPITAL - ČLOVEŠKI KAPITAL

**I**NNOVATION CAPITAL - INOVACIJSKI KAPITAL

**I**NTANGIBLE ASSETS - NEOPREDMETENA SREDSTVA

**I**NTANGIBLE ASSETS MONITOR (IAM) - MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV

**I**NTELLECTUAL CAPITAL AUDIT - IZKAZ INTELEKTUALNEGA KAPITALA

**I**NTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT –UPRAVLJANJE, MENEDŽMENT INTELEKTUALNEGA KAPITALA

**I**NTELLECTUAL PROPERTY - INTELEKTUALNA LASTNINA

**I**NTERNAL STRUCTURE - NOTRANJA STRUKTURA

**I**NVISIBLE ASSETS - NEVIDNA SREDSTVA

**K**NOWLEDGE MANAGEMENT - UPRAVLJANJE, MENEDŽMENT ZNANJA

**M**ARKET CAPITALIZATION METHODS (MCM) - METODE TRŽNE KAPITALIZACIJE

**O**RGANIZATIONAL CAPITAL - ORGANIZACIJSKI KAPITAL

**P**ROCESS CAPITAL - PROCESNI KAPITAL

**R**ELATIONAL CAPITA - RELACIJSKI KAPITAL.

**R**ETURN ON ASSETS (ROA) - METODE DOBIČKONOSNOSTI SREDSTEV

**S**CORECARD METHODS (SC) - METODE TOČKOVANJA

**S**Ocial CAPITAL - SOCIALNI KAPITAL

**S**TRUCTURAL CAPITAL - STRUKTURNI KAPITAL

**T**ECHNOLOGY BROKER - TEHNOLOŠKI POSREDNIK

**V**ALUE CREATION - USTVARJANJE VREDNOSTI, ZNANJA

**V**ALUE EXTRACTION - IZKORIŠČANJE VREDNOSTI, ZNANJA

**VZOREC PETIH VPRAŠANJ KAZALNIKA IK PO METODI TEHNOLOŠKI POSREDNIK**

1. V mojem podjetju vsak zaposleni pozna svoje delo in ve, kako pripomore k doseganju korporacijskih ciljev.
2. V mojem podjetju ocenjujemo donosnost naložb (ROI) v R&R.
3. V mojem podjetju poznamo vrednost naših znamk.
4. V mojem podjetju imamo mehanizem, ki zajema predloge zaposlenih za izboljšanje katerihkoli vidikov poslovanja.
5. V mojem podjetju razumemo inovacijski proces in spodbujamo zaposlene, da prispevajo vanj.



## **PRIMER MOŽNIH PREGLEDNIH VPRAŠANJ PO METODI TEHNOLOŠKI POSREDNIK**

### Vidik tržno naravnanih neopredmetenih sredstev:

- 15 vprašanj o znamkah,
- 14 vprašanj o kupcih,
- 7 vprašanj povezanim z imenom,
- 5 vprašanj povezanih zaostankom,
- 6 vprašanj povezanih s sodelovanjem.

### Vidik z intelektualno lastnino povezanih neopredmetenih sredstev:

- 9 vprašanj o patentih,
- 6 vprašanj o avtorskih pravicah,
- 3 vprašanja povezana z zaščitenimi vzorci,
- 4 vprašanja povezana s poslovnimi skrivnostmi.

### Vidik z zaposlenimi povezanih neopredmetenih sredstev:

- 5 vprašanj o izobrazbi zaposlenih,
- 5 strokovnih vprašanj,
- 12 vprašanj povezanih z delom,
- 8 vprašanj povezanih s poklicem,
- 10 vprašanj o korporacijskem učenju,
- 3 vprašanja povezana z menedžmentom človeških sredstev.

### Vidik infrastrukturnih neopredmetenih sredstev:

- 6 vprašanj povezanih s psihologijo menedžmenta,
- 4 vprašanja o korporacijski kulturi,
- 31 vprašanj o sodelovanju korporacijske kulture,
- 7 vprašanj o sistemih informacijske tehnologije,
- 6 vprašanj o bazah podatkov in
- 4 vprašanja o menedžmentu IT.

**VZOREC DVAJSETIH KONČNIH PREGLEDNIH VPRAŠANJ PO METODI TEHNOLOŠKI POSREDNIK**

1. Kolikšen je letni strošek zaščite posamezne znamke?
2. Kakšen je potencial za ponovni posel z našimi strankami?
3. Kaj pomeni ime našega podjetja finančni skupnosti in investitorjem?
4. Kakšen je optimalni zaostanek za naše podjetje?
5. Kako naše podjetje sledi in definira priložnosti za sodelovanje s partnerji?
6. Do kolikšne mere so naši patenti optimalno izkoriščeni?
7. Katere avtorske pravice so dragocene?
8. Ali zaščita vzorca prinaša našemu podjetju konkurenčno prednost na nekem področju?
9. Kje podjetje hrani soglasja/pogodbe o poslovnih skrivnostih?
10. Ali v našem podjetju svetujemo zaposlenim o možnih vidikih izobraževanja?
11. Kako naši zaposleni izvedo, kdaj se morajo naučiti novih strokovnih znanj in veščin?
12. Na katera specialna znanja se podjetje zanaša pri svojem delovanju?
13. Kako so uporabljene informacije iz osebnostnih testov v vašem podjetju?
14. Kako so delovne zmožnosti načrtovane v prihodnosti?
15. Kakšna je povprečna dolžina časa, ko v vašem podjetju uporabljate znanje tekoče in koristno?
16. Ali je filozofija menedžmenta sredstvo ali obveznost?
17. Ali je kultura podjetja vodena k doseganju korporacijskih ciljev?
18. Kakšno je razmerje med zaposlenimi in PCji v vašem podjetju?
19. Ali iskanje po podatkovnih bazah zadovolji potrebe uporabnika?
20. V kolikšnem obsegu se v vašem podjetju uporablja elektronska pošta, svetovni splet in internet?

## **AKTIVNOSTI NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA USTVARJANJA VREDNOSTI V MODELU HVA**

Organizacija lahko ustvarja vrednost **notranje** s pomočjo:

- a) vrednosti in kvalitete korporacijskega vodstva;
- b) učinkovitosti razvitega IK;
- c) učinkovitosti posledičnih aktivnosti, procesov in postopkov, ki proizvedejo output organizacije;
- d) kvalitete sporazuma s predpisanimi standardi;
- e) stroškov (negativne vrednosti) - všteti kapital in operativni stroški vseh notranje ustvarjenih vrednosti + stroški informacij za in od zunanjega okolja + stroški negativnega okolja in socialnih vplivov.

**Zunanje okolje** pa vrednost ustvarja s pomočjo:

- a) prihodka od prodaje proizvodov in storitev;
- b) strankine dodane vrednosti po nakupu (po življenjski dobi uporabe);
- c) zaposlovalčeve dodane vrednosti po prejemu plače in finančnih koristi;
- d) udeleženčeve dodane vrednosti;
- e) ocene urejevalcev in profesionalnih udeležencev, posebej finančnih analitikov;
- f) ocene okoljskih in socialnih vplivov, nastajajočih zaradi obstoja organizacije, njenih aktivnosti, outputov in opravil;
- g) zavesti, ki izhaja od ljudi, ki oblikujejo mnenje in posebnih interesnih skupin, ki so zaskrbljene zaradi etičnih in okoljevarstvenih zadev;
- h) poročil v medijih in javnega mnenja.

**VPRAŠALNIK – POJMOVANJE IN MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V SLOVENSКИH PODJETJIH**

1. Kako v vašem podjetju pojmuje te intelektualni kapital (IK)?
2. Ali se vam zdi IK pomemben za vaše podjetje, ali veliko vlagate v razvoj IK, ali se z IK aktivno ukvarjate?
3. Ali ste IK v vašem podjetju že kdaj vrednotili? Če ste ga, katero metodo ste izbrali, če ne, zakaj se (še) niste odločili za vrednotenje?
4. Ali nameravate v prihodnosti vrednotiti IK vašega podjetja?
5. Kakšne koristi bi lahko imelo vaše podjetje od merjenja IK in ali mislite, da bi bili te koristi večje od stroškov merjenja?
6. Ali mislite, da je smotrno, da se IK začne izkazovati tudi v računovodskih izkazih in letnih poročilih podjetij?