

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**INTELEKTUALNI IN SOCIALNI KAPITAL:
VLOGA IN POMEN V PODJETJU**

ANITA BREGANTIČ

IZJAVA

Študentka Anita BREGANTIČ izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.02.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 IZZIVI SODOBNEGA ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA.....	2
2 INTELEKTUALNI KAPITAL ALI SKRITA VREDNOST PODJETJA	5
2.1 Opredelitev intelektualnega kapitala	5
2.2 Definicije intelektualnega kapitala.....	5
2.3 Razčlenitev intelektualnega kapitala	7
2.3.1 Dvodimenzionalna razčlenitev intelektualnega kapitala.....	7
2.3.2 Tridimenzionalna razčlenitev intelektualnega kapitala.....	10
2.4 Neotipljivi viri podjetja in intelektualni kapital	11
2.4.1 Vloga in pomen podjetniških virov	11
2.4.2 Struktura izkaza neotipljivih virov	13
2.5 Znanje kot pomembna komponenta intelektualnega kapitala	14
2.5.1 Vloga in pomen managementa znanja v sodobni organizaciji.....	14
2.5.2 Opredelitev in vrste znanja	15
2.5.3 Druge razvrstitve znanja	16
2.5.4 Značilnosti znanja.....	17
2.5.4.1 Znanje, informacije in podatki.....	17
3 INTELEKTUALNI KAPITAL V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	18
3.1 Vloga in pomen intelektualnega kapitala v slovenskih podjetjih.....	18
4 SOCIALNI KAPITAL	20
4.1 Opredelitev socialnega kapitala na podjetniški ravni	21
4.2 Uporaba socialnega kapitala.....	22
4.3 Socialni kapital v organizaciji	22
4.4 Definicije in pomen socialnega kapitala	23
4.5 Teorija socialnega kapitala.....	25
4.6 Socialna omrežja.....	26
4.7 Socialni kapital in zaupanje.....	27
4.8 Oblike socialnega kapitala	28
SKLEP.....	29
LITERATURA IN VIRI.....	31

UVOD

Diamant in grafit. Obadva sestavlja isti element – ogljik, vendar sta tako različna. Prvi tako trden, da razi steklo, drugi tako mehak, da pušča sled na papirju. Razlika se skriva v strukturi povezav med atomi (Škerlavaj & Dimovski, 2008, str. 6).

Ta ugotovitev je za managerje pomembna zato, ker enako velja za podjetja in zaposlene. Lahko imamo odlično ekipo posameznikov, ki pa kot celota ne funkcionirajo ali ne funkcionirajo tako optimalno, kot bi si želeli. Individualni človeški kapital torej ni problem, težava pa nastaja, ko ga želimo prevesti na intelektualni kapital na ravni celotne organizacije. Zelo pogosto razloge iščemo v šibkem socialnem kapitalu oziroma v neustrezni strukturi odnosov med zaposlenimi (Dimovski et al., 2005). Socialni kapital oziroma struktura in vsebina povezav med posamezniki odloča o tem, kako se ti učijo in ravnaajo z znanjem, kako uspešna je organizacija pri spodbujanju inovativnosti, kako dobro delujejo timi, kako posameznik napreduje kariero ipd. Analiza omrežij učenja v organizaciji omogoča managementu, da dobi vizualno sliko podjetja, ugotovi komunikacijske luknje in ključne posameznike ter tako ovrednoti pomemben vidik socialnega kapitala podjetja. Omogoča torej prepoznati tistih 20 odstotkov ključnih igralcev in talentov, na katere je vredno usmeriti 80 odstotkov energije.

Z naraščanjem kompleksnosti in velikosti organizacije je vodilnemu managementu vse težje poznati vse zaposlene in znanje, ki ga imajo. Še težje je poznati povezave med njimi. Vendar Cross idr. (2001) v svoji raziskavi med podjetji Fortune 500 dokazujejo, da se managerji pri iskanju informacij za reševanje problema najprej obrnejo na druge ljudi in šele potem na neosebne vire (kot so internet, elektronske baze, tiskani mediji ipd.).

Socialni kapital, povezave med člani organizacije, povezujejo človeški kapital posameznikov v intelektualni kapital podjetja (Kaše & Škerlavaj, 2006).

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati kako nematerialna sredstva podjetja (intelektualni kapital, socialni kapital in znanje) pomembno vplivajo na poslovno uspešnost, konkurenčno prednost in odličnost podjetij v ekonomiji znanja. Zaključna strokovna naloga je namenjena vsem, ki se sprašujejo kaj je tisto, kar v podjetjih v sodobnem poslovnem okolju ustvarja dodano vrednost in kaj uspešna podjetja loči od najuspešnejših.

Cilj zaključne strokovne naloge je raziskati in preučiti tako tujo, kot tudi domačo strokovno literaturo s področja intelektualnega in socialnega kapitala, predvsem pa njegovo vlogo in pomen v podjetju.

Zaključna strokovna naloga je teoretične narave, ki temelji predvsem na ugotovitvah različnih svetovnih in domačih teoretikov in praktikov s področja intelektualnega in

socialnega kapitala. Zaključna strokovna naloga temelji na tuji in domači strokovni literaturi ter internetnih virih.

Uporabila bom metodo deskripcije, metodo analize in sinteze ter metodo dedukcije. Metodo deskripcije bom uporabila pri enostavnem orisovanju pojmov in pogledov različnih tujih in domačih avtorjev na področju obravnavanja intelektualnega in socialnega kapitala. Pri razčlenjevanju pojmov, pojavov in pogledov mi bo v pomoč metoda analize, s pomočjo metode sinteze in dedukcije pa bom skušala poglede različnih avtorjev združiti v smiselne zaključke.

Poleg uvoda in sklepa je zaključna strokovna naloga razdeljena na štiri poglavja. Uvodno poglavje je namenjeno predstavitvi predmeta dela, osnovnega namena, poglavitnih ciljev ter strukturi zaključne strokovne naloge. V prvem poglavju so predstavljeni izzivi sodobnega organizacijskega okolja, v katerem podjetja danes delujejo. Drugo poglavje je namenjeno opredelitvi in razčlenitvi intelektualnega kapitala. Obravnavane so nekatere definicije intelektualnega kapitala. V nadaljevanju sta prikazani vloga in pomen podjetniških virov ter njihova struktura izkaza. Na koncu tega poglavja je predstavljeno znanje kot pomembna komponenta intelektualnega kapitala, njegova vloga in pomen v sodobni organizaciji, opredelitev in različne razvrstitve znanja ter značilnosti znanja. Tretje poglavje je posvečeno vlogi in pomenu intelektualnega kapitala v različnih slovenskih podjetjih ter kako ga obravnavajo in katerim dejavnostim posvečajo največ pozornosti. V četrtem poglavju teoretično opredelim socialni kapital na podjetniški ravni, definicije in pomen, kako se ga uporablja, pomen socialnih omrežij in zaupanja ter oblike socialnega kapitala. V sklepu na kratko povzamem glavne ugotovitve in dejstva, do katerih sem prišla ob proučevanju problematike in pisanju zaključne strokovne naloge.

1 IZZIVI SODOBNEGA ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA

Najpomembnejši ter hkrati najizvirnejši prispevek, ki ga je management dal v 20. stoletju, je petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca v proizvodnji.

Najpomembnejši prispevek, ki ga mora management dati v 21. stoletju, je, da na podoben način poveča produktivnost umskega dela in umskega delavca.

Daleč največja razlika med produktivnostjo fizičnega delavca in produktivnostjo umskega delavca se skriva v ekonomski definiciji obeh zvrsti produktivnosti. Ekonomska teorija in poslovna praksa gledata na fizične delavce kot na strošek. Po drugi strani pa je na umske delavce treba gledati kot na dolgoročno naložbo, če hočemo doseči njihovo primerno produktivnost. Stroške je treba nadzorovati in zmanjševati. Z naložbami pa je treba ravnati tako, da bodo obrodile čimveč sadov.

Najpomembnejše premoženje podjetij v 20. stoletju so bila njihova proizvodna sredstva. Najpomembnejše premoženje v ustanovah 21. stoletja, tako poslovnih kot neposlovnih, bodo umski delavci in njihova produktivnost.

Zaposleni, ki opravljajo fizično delo, nimajo v lasti proizvodnih sredstev. Lahko imajo veliko koristnih izkušenj – to je zelo pogosto – a te izkušnje so koristne le v okolju, v katerem delajo. Niso prenosljive.

Umski delavci pa imajo svoja proizvodna sredstva v svoji lasti. Njihova proizvodna sredstva se namreč nahajajo v njihovih glavah. Ta sredstva so popolnoma prenosljiva in predstavljajo ogromen kapital (Drucker, 2001, str. 132, 143-144).

Gospodarske spremembe v zadnjem desetletju so znanje in informacije postavile v sam vrh pomembnih virov konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Pravi izziv torej postaja razumeti različne dinamike znotraj teh dejavnikov in različne ekonomske zakonitosti, ki jih usmerjajo. Medtem, ko zemljišče, kapital in delovna sila sledijo zakonitosti zmanjševanja donosnosti, znanje in informacije vodijo v povečevanje donosnosti (Roos et al., 2000, str. 5).

V zadnjih nekaj letih opažamo povečevanje ozaveščenosti o pomembnosti neotipljivih, nevidnih, nematerialnih virov: znanja, sistemov, procesov, blagovnih znamk, reputacije, strategij itd. za poslovanje organizacij in za njihovo vrednotenje. Ta miselni prelom, ki odraža prehod iz industrijske ekonomije v na znanju temelječo ekonomijo, najbolje ponazarja spremenjeno razumevanje vloge ljudi v poslovnem procesu, ki jih ne obravnava več kot zgolj strošek v izkazu poslovnega izida, pač pa kot sredstvo, v katerega je treba vlagati, ga razvijati in z njim skrbno ravnati. Še več, nekateri obravnavajo ljudi kot vlagatelje človeškega kapitala, ki pričakujejo ustrezen donos na svoj vloženi kapital (Maček, 2006, str. 97). Storitve in rešitve počasi, a vztrajno izrivajo mentaliteto prodajanja enega samega izdelka: znanje in informacije postajajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati (Roos et al., 2000, str. i).

V ekonomiji znanja se znanje z intenzivnim in večsmernim pretakanjem ter pogostim »obračanjem« tudi konstantno plemeniti, tako kot je to do nedavnega veljalo le za finančni kapital. V ekonomiji znanja je znanje tržno blago. Razcvet ekonomije znanja je zaznamovan z razvojem managementa intelektualnega kapitala in v okviru le-tega predvsem s teorijami, ki utemeljujejo intelektualni kapital kot veliko pomembnejši od finančnega kapitala. Ekonomija znanja je naslednica nove ekonomije, ki se je zaključila, in je predhodnica ekonomije inovacij (Mihalič, 2006, str. 326).

Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo za korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Vse to lahko obravnavamo kot

bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije (Jaklič, 2006, str. 5).

Intelektualni kapital zajema vse, kar izvira neposredno iz zaposlenih, njihovo znanje, veščine, sposobnosti povezane z delom, sposobnost medsebojnega povezovanja itd.; vse kar krepi moč organizacije na trgu, kot so lojalnost kupcev, ponavljajoči se posli, blagovne znamke; vse kar krepi notranjo moč organizacije, kot so organizacijska kultura, management organizacij, poslovni procesi, informacijski sistemi, ter intelektualno lastnino organizacije, kamor sodijo patenti, licence, avtorske pravice (Sitar, 2006, str. 68).

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, so popolnoma drugačni kot v 70. in 80. letih 20. stoletja, zato se koncepti organizacij in teorije organizacije še vedno razvijajo (Palmer & Hardy, 2000). Spoprijemanje s hitrimi spremembami in procesom učenja je za managerje najbolj izzivalni problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo od organizacij popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Decenzo & Robbins, 1999; Coulter, 2000; Sanchez, 2003).

Proces managementa se v dobi ekonomije znanja skozi vse dimenzije temeljnih funkcij managementa korenito spreminja. V ospredju prihajajo nove rešitve informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ki spreminjajo njegovo vsebino in mu določajo novo (Daft & Marcic, 2001). Medtem ko so se managerji v industrijski dobi osredinjali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, sodobni managerji učečih se podjetij strukturirajo in gradijo združbe samousmerjajočih se virtualnih timov znotraj modela učeče se organizacije.

Jasno je, da dober management danes pomeni veliko več kot samo upravljanje materialnih sredstev in »človeških virov«. Sposobnost zamisliti si rast ali upadanje intelektualnega kapitala podjetja, ga meriti in o njem poročati, postaja čedalje bolj cenjena managerska sposobnost. Managerji so torej pred velikim izzivom: morajo začeti ustvarjati strategijo, s katero bodo upravljali vso nevidno vrednost podjetja (Roos et al., 2000, str. 3).

V prihodnosti bo proces managementa usmerjen k obvladovanju informacij, znanja in razvijanju intelektualnega kapitala. Novodobni managerji bodo morali biti sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kakršne ima internet – odprtost, zasnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Dimovski et al., 2005, str. 27).

2 INTELEKTUALNI KAPITAL ALI SKRITA VREDNOST PODJETJA

»Intelektualni kapital je nekaj, česar se ne moreš dotakniti, a te vseeno naredi bogatega.«
(Edvinsson, 1997, str. 369)

2.1 Opredelitev intelektualnega kapitala

Obdobje intelektualnega kapitalizma, ki je zaznamovano z razvojem področja managementa intelektualnega kapitala in v katerega tudi pri nas dokončno vstopamo, je po mnenju večine najuglednejših svetovnih teoretikov in praktikov na področju intelektualnega kapitala (Bontis, 2000; Sveiby, 2001; Edvinsson, 2002; Stewart, 2001; Davis, 2000; Brennan, 2001; Chatzkel, 1998; Guimon, 2005; Daum, 2000 in drugi avtorji), v celotnem svetovnem gospodarstvu nepreklicno povzročil začetek doslej največje in neslutene revolucije v vsej zgodovini sodobnih podjetij.

Intelektualni kapital je izraz, ki je sicer v sodobnih poslovnih okoljih danes nedvomno najpogosteje uporabljen, vendar pa je kljub tako množični uporabi hkrati tudi izraz, ki se ga najmanj razume (Mihalič, 2006, str. 28).

Izraz intelektualni kapital je sestavljen iz dveh besed in naj bi pomenil naslednje (Dzinkowski, 1998, str. 3):

- **intelektualni** – kar se nanaša na um, intelekt oziroma kot prizadevanje ali potreba po uporabi uma, intelekta in
- **kapital** – bogastvo v kakršnikoli obliki, v kateri se pojavlja ali je na voljo pri ustvarjanju večjega bogastva

2.2 Definicije intelektualnega kapitala

Različni avtorji definirajo intelektualni kapital iz precej različnih izhodišč ter ga obravnavajo na zelo različnih ravneh. 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, vse pa so si med seboj zelo podobne. Najpomembnejša definicija intelektualnega kapitala je namreč tista, ki je najbolj smiselna za določeno organizacijo (Chatzkel, 2002, str. 5).

Pred navedbo definicij intelektualnega kapitala je smiselno poudariti tudi, da intelektualni kapital vključuje veliko več kot katerikoli izraz, ki ga ponujata literatura in praksa s tega področja (Roos et al., 2000). Teoretiki menijo, da je intelektualni kapital veliko več kot le

management znanja, s katerim se ga pogosto napačno enači, prav tako je veliko več kot management kompetenc, je neprimerno veliko več kot poslovna odličnost, je več kot sistem uravnoteženih kazalnikov ali na primer dobro ime podjetja, in je več kot vsi tovrstni podobni sodobni koncepti skupaj, ki podpirajo paradigmo intelektualnega kapitala in s katerim se intelektualni kapital sicer tudi odlično dopolnjuje, vendar pa jih presega (Edvinsson, 2002).

Najenostavnejšo definicijo, ki jo lahko zasledimo v strokovni literaturi opredeli A. Brooking (Rozman, 2000, str. 173) kot »razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije in vrednostjo, ko jo je nekdo pripravljen plačati zanjo«. Največja razlika med tržnimi in knjigovodskimi vrednostmi podjetij se pojavlja v panogah kot so zavarovalništvo, računalništvo, trgovina na drobno, filmska industrija, zdravstvo, komunikacije, itd. (Pučko, 1998, str. 558).

Leif Edvinsson je bil prvi, ki je uporabil izraz intelektualni kapital. Verjetno najpogosteje citirani avtor na tem področju intelektualni kapital opredeljuje s treh vidikov (Ložar, 1998, str. 56):

- Z borznega stališča ga razume kot razliko med tržno in knjižno vrednostjo podjetij.
- S podjetniškega vidika naj bi šlo za potencial za doseg bodočih donosov.
- Z računovodskega vidika pa lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah oziroma kar o »nefinančnem« kapitalu.

Roos s sodelavci (2000, str. 19) navaja dve definiciji – pozitivno in negativno, kjer prva pravi, da je intelektualni kapital podjetja vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja, druga pa, da je intelektualni kapital kar koli, kar lahko ustvarja vrednost in zaključiti, da je intelektualni kapital razlika med skupno oziroma celotno vrednostjo podjetja, torej tržno vrednostjo, in njegovo finančno vrednostjo, torej knjigovodsko vrednostjo.

Pri tem je potrebno opozoriti, da se vrednost intelektualnega kapitala šele v zadnjih letih izraža kot razlika med tržno vrednostjo podjetja (vrednost delnic x število delnic) in njegovo knjižno vrednostjo (monetarni kapital + fizični kapital) (Mihalič, 2006, str. 28).

Najuglednejši svetovni strokovnjaki, ki proučujejo področje intelektualnega kapitala, so ugotovili, da je intelektualni kapital v večini primerov v podjetju veliko bolj pomemben kot pa finančni kapital, ki prav tako tvori del celotnega kapitala podjetja (Pulić & Sundać, 2002).

Na osnovi navedenih definicij lahko vzpostavimo temeljno univerzalno definicijo intelektualnega kapitala v organizacijah in splošno univerzalno definicijo intelektualnega kapitala v najširšem pomenu. Korporativni intelektualni kapital lahko definiramo kot

dinamičen in kompleksen sistem intelektualnih pridobitev, ki jih posamezniki oziroma podjetje kot celota permanentno aplicirajo pri svojem delovanju in s tem ustvarjajo določeno korist oziroma vrednost, in sicer tako sebi kot sodelavcem ter podjetju kot celoti.

Po najbolj splošni in popolnoma univerzalni definiciji pa lahko intelektualni kapital opredelimo kot izjemno dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali organizacije, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost posameznika ali organizacije v prihodnosti oziroma neposredno izboljšuje njegovo strateško pozicijo v določenem prostoru in času (Mihalič, 2006, str. 31).

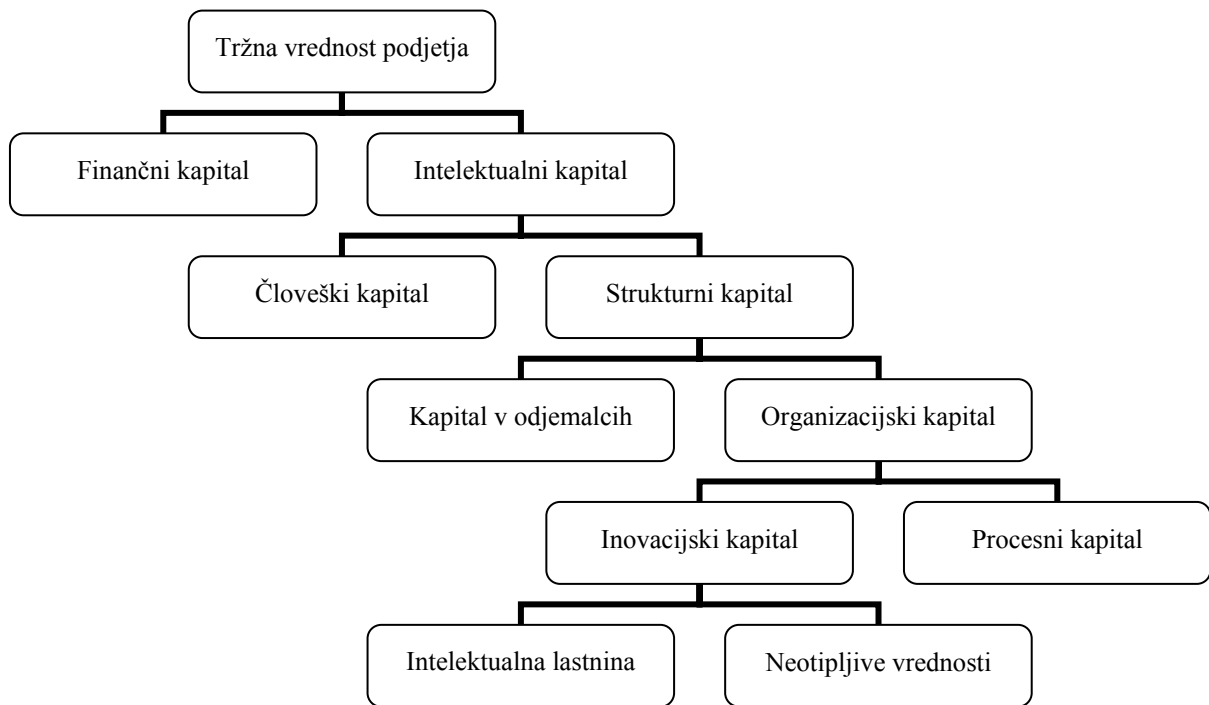
2.3 Razčlenitev intelektualnega kapitala

Tako kot obstajajo različne definicije, tudi avtorji vključujejo nekoliko različne kategorije, ki sestavljajo intelektualni kapital. Razvile so se številne različne razčlenitve intelektualnega kapitala, ki jih opisujem v nadaljevanju.

2.3.1 Dvodimenzionalna razčlenitev intelektualnega kapitala

Švedska zavarovalniška družba Skandia, ki je med pionirji na področju razvijanja konceptov in prakse managementa znanja (predvsem po zaslugi Leifa Edvinssona, največjega svetovnega strokovnjaka s področja intelektualnega kapitala) in je leta 1994 prva na svetu kot dodatek k letnemu poročilu podjetja objavila poročilo s področja intelektualnega kapitala, je razčlenila kapital podjetja na **finančni** in **intelektualni**, slednjega pa na vrsto sestavnih delov, kot kaže Slika 1 (Ložar, 2000, str. 510).

Slika 1: Dvodimenzionalna razčlenitev Skandiine vrednostne sheme



Vir: Roos et al., *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*, 2000, str.21, slika 2.1.

V Sliki 1 vidimo, da celotno tržno vrednost družbe Skandia sestavljata finančni in intelektualni kapital. Pomembnejša od prihodkov je dolgoročno ustvarjena dodana vrednost, ki temelji na znanju. Zaradi cilja zaključne strokovne naloge bom obravnavala samo desno stran razčlenitve, ki zadeva intelektualni kapital.

Edvinssonova dvodimenzionalna razčlenitev intelektualnega kapitala se kaže v delitvi intelektualnega kapitala na **človeški kapital**, ki temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko ga zgolj najame. Če to osebje podjetje zapusti, podjetje ta kapital izgubi. Zato je ta kapital v podjetju nekaj, kar je dokaj negotovo. Podjetje ga ne more imeti v svoji lasti. »Privezan« je na najete kadre, ki lahko odidejo iz podjetja vsak dan. Bistvo tega kapitala se skriva v nekem znanju in sposobnostih tega kadra, ki jih podjetje z odhodom takšnih ljudi izgubi. Po drugi strani pa je res, da nekaj po odhodu določenih ljudi iz podjetja v podjetju vseeno ostane.

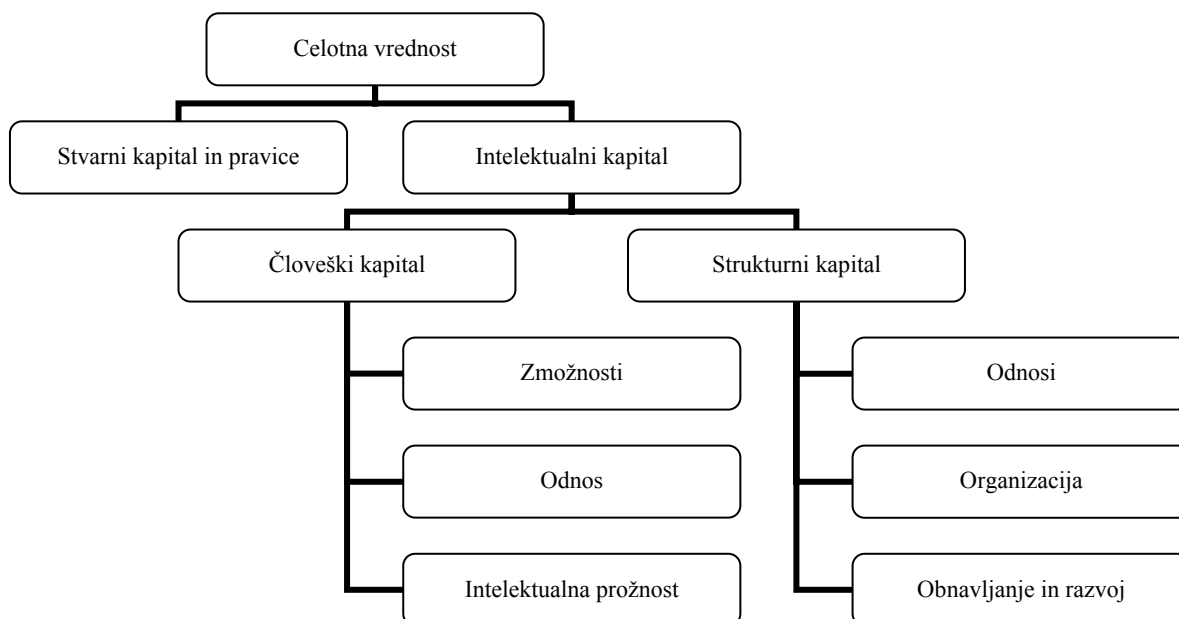
Temu pravimo **strukturni kapital**. Gre za nekaj, kar je nastalo s pomočjo človeškega kapitala. To so lahko banke podatkov o odjemalcih, odnosi z odjemalci, informacijski sistemi, sistemi motiviranja, inovacije, povsem določeni procesi v podjetju, itd. Ta del kapitala je v lasti podjetja. Lastnik podjetja ga lahko trži. Zato je razumljivo, da se poslovodstva trudijo preoblikovati človeški kapital čimbolj v strukturni kapital (Pučko, 1998, str. 559).

Strukturni kapital se deli na **partnerski** in **organizacijski kapital**, pri čemer je prvi povezan z zunanjim okoljem podjetja (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih itd.), drugi pa z notranjim okoljem.

Organizacijski kapital sestavljata **inovacijski** in **procesni kapital**. Procesni kapital je vsota znanj, ki je formalizirano v podjetju. Inovacijski kapital je tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja celotnega podjetja. Vključuje intelektualno lastnino in neotipljiva sredstva (Roos et al., 2000, str. 21).

Poleg Skandie dvodimenzionalno razčlenitev vrednostne sheme intelektualnega kapitala zagovarja še skupina avtorjev Roos et al., kot kaže Slika 2. Tudi po njihovem prepričanju, intelektualni kapital sestavljata človeški in strukturni kapital oziroma misleči in nemisleči del (Roos et al., 2000, str. 42).

Slika 2: Dvodimenzionalna razčlenitev vrednostne sheme po Roos et al.



Vir: Roos et al., *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*, 2000, str. 42, slika 2.13.

Strukturni kapital izhaja iz odnosov in organizacijske vrednosti ter zrcali zunanje in notranje vidike podjetja, poleg tega pa še obnovitveno in razvojno vrednost, ki predstavlja prihodnji potencial.

Ljudje v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo veščine in izobrazbo, odnos pa pomeni vedenjski vidik dela zaposlenega. Intelektualna prožnost je sposobnost inovativnega razmišljanja in uvajanje sprememb, razmišljanje o problemih in iskanja inovativnih rešitev. Razlikovanje

med intelektualno prožnostjo ter zmožnostmi in vedenjem temelji na dejstvu, da prva niti večšina niti vedenjski vzorec, temveč kombinacija obojega (Roos et al., 2000, str. 23).

2.3.2 Tridimenzionalna razčlenitev intelektualnega kapitala

Številni avtorji so s svojimi tridimenzionalnimi razčlenitvami intelektualnega kapitala osnovno shemo Skandie nekoliko spremenili in dopolnili. Tovrstni modeli intelektualni kapital razčlenijo na **zunanji kapital**, **notranji kapital** in **človeški kapital** oziroma človeške sposobnosti, čeprav avtorji uporabljajo različne izraze z nekoliko drugačnimi pomeni. V Tabeli 1 so prikazane tridimenzionalne razčlenitve intelektualnega kapitala in njihove glavne kategorije po posameznih avtorjih. Ljudje, organizacijska struktura in zunanji odnosi so oblike obstoja intelektualnega kapitala. Na tej ravni se kategorije ne izključujejo v veliki meri, razlikovanje vsake kategorije posebej pa kaže, da avtorji precej različno opredeljujejo vsebino posameznih kategorij.

Tabela 1: Tridimenzionalna razčlenitev intelektualnega kapitala po posameznih avtorjih

AVTOR	RAZČLENITEV INTELKTUALNEGA KAPITALA		
	Človeški kapital	Strukturni kapital	
		Notranji kapital	Zunanji kapital
H. St Onge (1996)	Človeški kapital (sposobnosti zaposlenih)	Strukturni kapital (sposobnost zadovoljiti trg)	Potrošniški kapital (globina in širina penetracije, lojalnost kupcev, dobičkonosnost kupcev)
R. S. Kaplan, D. P. Norton (1996)	Vidik učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov)	Vidik notranjih poslovnih procesov (kakovost, odzivni čas, stroški, uvajanje novih izdelkov)	Vidik poslovanja s strankami (zadovoljstvo, ohranjanje, tržni delež, delež naročil strank)
T. A. Stewart (1997)	Človeški kapital (ljudje, talenti)	Organizacijski kapital (tehnologija, investicije, baze, publikacije, strategija, kultura združbe, strukture in sistemi, organizacijski procesi združbe)	Odjemalski kapital (odnosi s kupci, dobavitelji in medsebojno znanje)
G. Roos, J. Roos (1997)	Človeški kapital (znanje, veščine, motivacija)	Organizacijski kapital (poslovno procesni kapital in kapital obnove in razvoja)	Relacijsko-potrošniški kapital (kupci, dobavitelji, poslovni partnerji, investitorji)
B. E. Lynn (1998)	Človeški kapital (sposobnosti, veščine, strokovnost zaposlenih)	Strukturni ali organizacijski kapital (rutine, postopki, ustroji, podatkovne zbirke, sistemi, organizacijska struktura)	Relacijski kapital (povezave z vsemi udeleženci v verigi vrednosti)

Vir: Kaplan & Norton, 2000, str. 54; Roos & Roos, 1997, str. 416; Roos et al., 2000, str. 21-37; Lynn, Roslender & Fincham, 2001, str. 385.

Medtem, ko tridimenzionalno razlikovanje uvršča človeške zmožnosti, zunanjo strukturo in notranjo strukturo na isto raven, se dvodimenzionalno razlikovanje bolj nagiba k dvema ravnema, pri čemer je strukturni kapital skupek drugih dveh strukturnih spremenljivk (Žitnik, 2005, str. 9-10).

2.4 Neotipljivi viri podjetja in intelektualni kapital

V svetu opazno narašča število podjetij, ki običajnim letnim poročilom prilagajo še poročila o neotipljivih virih. S tem dodatkom deležnikom omogočajo oblikovanje popolnejše podobe o poslovanju in življenjski energiji podjetja ter objektivnejše razumevanje njegove dejanske vrednosti. Prav podatki o kakovosti neotipljivih virov so lahko ključnega pomena za morebitne vlagatelje, ko se odločajo, kam bodo vložili svoja sredstva. Do takega spoznanja so prišla tudi nekatera slovenska podjetja (Tomažič, 2003, str. 27).

V ekonomiji znanja pa so v podjetjih, tako v materialni proizvodnji kot tudi v storitvah, neopredmetena sredstva, kot so blagovne znamke, intelektualna lastnina, know-how, organizacijski procesi in podobno, najpomembnejši dejavnik poslovne uspešnosti (Maček, 2002, str. 19).

Nematerialna sredstva bolj kot materialna sredstva postajajo vir oblikovanja vrednosti, znanje in informacije pa prva surovina gospodarstva in njegov glavni rezultat.

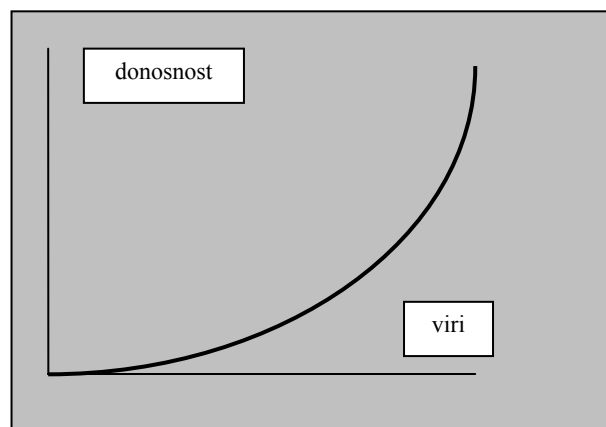
Postopen in »oprijemljiv« prehod iz upravljanja otipljivih virov v upravljanje neotipljivih in intelektualnega kapitala povsem spreminja koncept vodenja podjetij in pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega managementa. Podjetja, ki te spremembe v vodenju in miselnosti ne bodo uspešno opravila, so obsojena na propad ali v najboljšem primeru stagnacijo. Zato bo v naslednjih letih ena poglobitnih nalog podjetij učinkovito upravljanje ter vrednotenje neotipljivih virov in pretvorba teh virov v nadpovprečne finančne rezultate. Dejstvo je, da so neotipljivi viri ključ do uspeha v 21. stoletju (Ložar, 2003, str. 19).

2.4.1 Vloga in pomen podjetniških virov

Spremembe globalnih gibanj in razmer poslovanja (izredna turbulentnost in nepredvidljivost zunanjega okolja, presežek ponudbe nad povpraševanjem, premik operativnih dejavnosti podjetja od proizvoda h kupcu, povečana vloga znanja kot prvovrstnega proizvodnega dejavnika in drugo) pa so v temelju zamajale dosednji poslovni model. To se je najbolj pokazalo v spremenjeni vlogi in pomenu posameznih podjetniških virov. Vloga najredkejšega (in s tem najpomembnejšega) podjetniškega vira se s finančnega kapitala premika na intelektualni kapital.

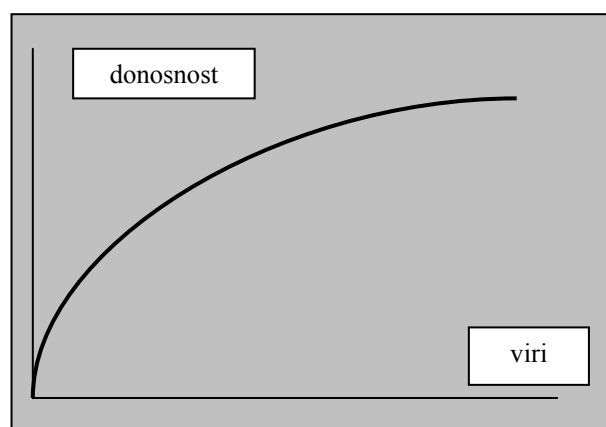
Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti postanejo sodelavci podjetja kot nosilci znanj, sposobnosti, čustev, vrednot in izkušenj. Na bolj konkretni ravni pa je managerje začelo vznemirjati vprašanje, zakaj je tržna vrednost nekaterih inovativnih in na znanju temelječih podjetij, ki jih uvrščamo med predstavnike tako imenovane nove ekonomije, tudi nekajkrat višja od njihovega otipljivega finančnega premoženja. To vprašanje so pojasnile ugotovitve obširnih raziskav, ki so pokazale, da se naložbe v znanje gibljejo po drugačnih zakonitostih kot naložbe v druge podjetniške vire. Splošno gledano naj bi bila bistvena razlika v tem, da so za naložbe v znanje značilni naraščajoči donosi, za naložbe v tradicionalne podjetniške vire pa padajoči, kot je prikazano na Sliki 3 in 4 (Tomažič, 2003, str. 27-28).

Slika 3: Krivulja donosnosti vlaganj v znanje (zaposlene)



Vir: Tomažič, Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil, 2003, str. 28.

Slika 4: Krivulja donosnosti vlaganj v tradicionalne vire



Vir: Tomažič, Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil, 2003, str. 28.

2.4.2 Struktura izkaza neotipljivih virov

Sistem upravljanja tržno vrednost podjetja deli na tri ključna področja: **potencialni kapital**, **dejanski neotipljivi kapital – intelektualni kapital** in **otipljivi viri – finančni kapital**. Sistem je podrobno prikazan v Tabeli 2.

Tabela 2: Generični koncept vrednosti otipljivih in neotipljivih virov podjetja

POTENCIALNI KAPITAL	DEJANSKI NEOTIPLJIVI KAPITAL – VIRI				OTIPLJIVI VIRI – FINANČNI KAPITAL
	Človeški kapital	Strukturalni kapital	Relacijski kapital	Produktni kapital	
<ul style="list-style-type: none"> • Prihodnja konkurenčnost poslovnega modela podjetja (PM) – lestvica globalne konkurenčnosti GK 1-5 za vsak element PM • Indeks globalne konkurenčnosti (75 dejavnikov) • Psihološki elementi trga (subjektivno vrednotenje) 	<ul style="list-style-type: none"> • Znanje, izkušnje • Kompetence • Vrednote, organizacijska klima in kultura • Pripadnost, zavezanost in motiviranost zaposlenih • Pritegniti, razviti in zadržati zaposlene • Medsebojno sodelovanje • Sposobnost managementa (leadership) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesi • Kompetence podjetja, sposobnosti • Sistemi – modeli (udejanjanje strategije, kadri, stroški itd.) • Organizacija, učinkovitost • Baze podatkov in znanja • Tehnologija • Prilagodljivost podjetja • Sposobnost inoviranja, sopodjetništvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Odnosi z deležniki • Strateško pomembna partnerstva • Dostop do informacij • Ugled • Lojalnost kupcev • Doživljenjska vrednost ključnih kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkti R&R • Patenti, licence • Produkti v razvoju • Indeks produktne konkurenčnosti • Koncept TOP3/2/1 • Sistem prodaje in trženja • Tržni deleži ključnih produktov 	<ul style="list-style-type: none"> • Denar • Stavbe • Zemljišča • Vrednostni papirji
Analiza konkurenčnosti PM in globalne konkurenčnosti	Kadrovski BSC in kadrovski kazalniki	Ocena učinkovitosti ključnih sistemov in elementov vodenja podjetja (GK 1-5)	Kazalniki kupcev, ugleda, BZ in odnosov ter povezav	Uspešni tržno-prodajni koncept	Bilanca stanja
OBSTOJ KAPITALA	UČINKOVITOST UPORABE KAPITALA	POTENCIAL RASTI KAPITALA	UNIKATNOST, VERJETNOST POSNEMANJA	TVEGANOST IZGUBE KAPITALA	

POVEČEVANJE FINANČNE VREDNOSTI VSEH VRST KAPITALA



Vir: Ložar, Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala, 2003, str. 21.

Vsako področje se ocenjuje ali meri na osnovi petih ključnih dimenzij: prisotnost – vrednost, učinkovitost uporabe, potencial rasti, unikatnost in tveganost. Izhodišče je, da določena oblika kapitala sploh obstaja v podjetju. Če kapital učinkovito izrabljamo, se povečuje njegova vrednost. Potencial za dolgoročno rast še dodatno poveča vrednost, prav tako pa unikatnost in težavnost posnemanja s strani konkurentov, ker lahko podjetje zaradi

unikatnosti ustvarja ekstra dobičke iz vseh vrst kapitala. Tveganost, da se določena oblika kapitala zmanjša (če bi recimo ključni strokovnjak v podjetju šel h konkurenci), pa je končni element določitve vrednosti posamezne oblike kapitala.

Razlika med knjižno vrednostjo in tržno vrednostjo podjetja pa sta dejanski intelektualni kapital in potencialni kapital. Potencialni kapital pomeni subjektivno vrednotenje neotipljivih virov podjetja s strani investorjev. Vrednotenje neotipljivih virov je subjektivno, ker ne obstaja enotna metodologija vrednotenja teh virov, prav tako pa je veliko informacij, ki se nanašajo na neotipljive vire, poslovna skrivnost podjetij. Drugi del potencialnega kapitala pa sta prihodnja konkurenčnost poslovnega modela podjetja in globalna konkurenčnost podjetja.

Dejanski neotipljivi kapital se deli na štiri ključna področja: človeški, strukturni, relacijski in produktni kapital. Prvi trije elementi so vse bolj priznana delitev tudi v svetu, produktni kapital je eden ključnih virov vrednosti podjetja, čeprav noben model vrednotenja podjetja ali neotipljivih virov posebej ne poudarja produktnega kapitala. Prodaja produktov podjetja, bodisi izdelkov bodisi storitev, je edino, kar podjetju prinese denar. Vse drugo so stroški kapitala podjetja. Produkt podjetja z blagovno znamko je tudi element, v katerem je »zapakirana« večina intelektualnega kapitala podjetja.

V prihodnosti bo uspešno le tisto podjetje, ki bo upravljalo vse elemente vrednosti podjetja (Ložar, 2003, str. 19-20).

2.5 Znanje kot pomembna komponenta intelektualnega kapitala

»Danes je znanje tisto, ki ima resnično moč. Obvladuje namreč dostop do priložnosti in napredka.« Peter F. Drucker

Peter Drucker je že pred nekaj leti napovedal, da bo nova družba družba izobraženih, v katerih bo znanje njen ključni vir in izobraženci prevladujoči del delovne sile, znanje kot temeljno proizvodno sredstvo pa bo lažje pridobiti kot kadarkoli doslej; zato bodo tudi možnosti za uspeh (in seveda tudi za poraz) veliko večje (Drucker, 1998).

2.5.1 Vloga in pomen managementa znanja v sodobni organizaciji

Čeprav je res, da so posamezni avtorji že pred desetletji opozarjali na znanje kot gospodarsko silo, je znanje kot dejavnik managementa začelo postajati področje resnih znanstvenih raziskav in strokovnih prizadevanj v podjetjih šele zadnja leta (Pučko, 1998, str. 557). Znanje različni avtorji zelo različno opredeljujejo. V nadaljevanju predstavljam tiste, ki se v strokovni literaturi pojavljajo najpogosteje. Dimovski in Penger (2006, str. 5) sta izpostavila naslednje:

- Management znanja razumemo kot proces sistematičnega in aktivnega poslovanja in razvijanja znanja v organizaciji (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- V sodobni ekonomiji vrednost znanja kot inputa in outputa narašča saj je ključna vsebina, ki jo kupujemo in prodajamo, tako eksplicitno kot implicitno (Holsapple & Singh, 2000). Ekonomija, osnovana na znanju, predstavlja novo orodje sodobni teoriji organizacije in managementa (Kubr, 2002).
- Znanje, kot osnova konkurenčne prednosti, postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti (Sanchez, Heene & Thomas, 1996).
- Prihodnost procesa managementa postavlja vprašanja, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja in razvijala intelektualni kapital organizacije (Firestone & McElroy, 2003).
- Sodobna teorija organizacije razlaga, kako razviti, spodbujati, širiti in vzdrževati organizacijske sposobnosti, ki omogočajo doseganje trajne konkurenčne prednosti v sodobnem dinamičnem organizacijskem okolju (Sanchez, 2003).

Bair (1997, str. 2) trdi, da gre pri managementu znanja za splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki je v podjetje vpeljan, da bi z njim izboljšali učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja.

Brookingova (1997, str. 364) pojmuje management znanja kot postavljanje strategij in taktik, ki se nanašajo na premoženje, osredotočeno na ljudi. Med to premoženje naj bi sodile sposobnosti, »know-how«, izkušnje itd.

Zelo znana je tudi Demarestova opredelitev. Avtor razlaga management znanja kot sistematično (1) oblikovanje temeljev razumevanja, (2) opazovanje, (3) usklajevanje oziroma harmoniziranje ter (4) optimiziranje ekonomije podjetja v zvezi z znanjem (Demarest, 1997, str. 379).

Lipičnik (1996, str. 21) opredeljuje znanje kot tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil.

2.5.2 Opredelitev in vrste znanja

Zaradi lažjega razumevanja različnih vrst znanja bi bilo na začetku najbolje podati neko univerzalno opredelitev znanja. Toda žal, kot je to v poslovnem in ekonomskem izrazoslovju že v navadi, obstajajo tudi na znanje številni pogledi ter zato tudi številne opredelitve tega pojma. Še najbolj smiselna, predvsem pa enostavna, je opredelitev, da je znanje neka celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Pučko, 1998, str. 560).

Jasno je, da s podjetniškega vidika vse znanje ni enako zanimivo in koristno. Pomemben je le tisti del znanja, ki mu strokovna literatura največkrat pravi **komercialno znanje**. S tem je znanje, ki je v podjetju koristno, ločeno od drugih nekomercialnih vrst znanja (na primer znanstvenega oziroma filozofskega), ki podjetju niso potrebna.

Cilj komercialnega znanja ni iskanje resnic, temveč doseganje uspešnega poslovanja podjetja. Cilj mu ni odkriti, kaj je prav, temveč kaj deluje, oziroma kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu (Demarest, 1997, str. 375).

Iz takšne opredelitve komercialnega znanja je razvidno, da naj bi bilo to vtakano v delovanje podjetja. S tega vidika je mogoče **komercialno znanje** razdeliti v tri skupine: (1) znanje posameznika (angl. *tacit knowledge*), (2) znanje skupin oziroma timov (angl. *shared knowledge*) ter (3) utelešeno oziroma izrecno znanje (angl. *embodied knowledge*), ki je formalizirano, eksplicitno izraženo in ga je zato možno distribuirati. Nahaja se v surovinah, strojih, mehanizmih, poslovni praksi in procesih, proizvodih, storitvah pa tudi v okolju ter kulturi podjetja (Čater, 2000, str. 506).

2.5.3 Druge razvrstitve znanja

Za podjetje postane znanje posameznikov resničen vir šele takrat, ko ga je mogoče vključiti v procese poslovanja, saj organizacijski know-how ni enostavna vsota znanj in spretnosti zaposlenih, temveč njihova integracija. Ravno zaradi tega se zdi smiselno omeniti tudi razvrstitev znanja glede na stopnjo integracije v poslovne procese (Čater, 2000, str. 507). Po tem kriteriju razlikujemo štiri oblike znanja (Konrad, 1996, str. 8):

- **Konceptualno znanje** ali »*know-what*«. Gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je potreben, vendar še zdaleč ne zadosten pogoj za poslovni uspeh.
- **Aplikativno znanje** ali »*know-how*«. To znanje omogoča prevesti »knjižno znanje« v učinkovito izvedbo. Gre za sposobnost uporabe pravil z določenega strokovnega področja za reševanje kompleksnih problemov iz realnega življenja.
- **Sistemske znanje** ali »*know-why*«. Zaposleni, ki vedo »zakaj«, imajo razvito intuicijo, zmožni so predvidevati interakcije dejavnikov ter različne nepričakovane posledice.
- **Motivirana kreativnost** ali »*care-why*«. To kreativnost sestavljajo poleg že omenjenih oblik znanja še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Pomen motivirane kreativnosti lahko opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni, ki imajo na razpolago enake finančne in materialne vire, dosegajo zelo različne rezultate.

Znanje je mogoče klasificirati tudi glede njegove objektivnosti. Madžarski filozof Polany (njegova klasifikacija je kljub enostavnosti ena najpomembnejših) ga deli v dve kategoriji (Hirotaka & Nonaka, 1995, str. 59):

- **EksPLICITNO** ali **kodirano znanje** (angl. *explicit knowledge*) je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način in se ga je mogoče učiti z opazovanjem oziroma študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih itd.
- **Tacitno** ali **tiho znanje** (angl. *tacit knowledge*) je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi le iz neposredne izkušnje na nekem področju. To znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih, itd.

Medtem, ko je eksplicitno znanje zajeto v kodificirani pisni obliki, je implicitno v posamezniku in ga ni mogoče v celoti razložiti. Ko znanje prihaja iz implicitnega v eksplicitno in nazaj se ga ustvarja še več. To imenujemo tudi spirala ustvarjanja znanja (Roos et al., 2000, str. 12).

Na koncu lahko povzamemo, da bo za podjetja najmanj zanimivo eksplicitno znanje, saj le redko pomeni trajnejši vir konkurenčne prednosti. Za podjetja je najbolj zanimiva tista vrsta znanja, ki ga je sicer možno potencialno kodirati, vendar bo takšna kodifikacija težko prenosljiva in uporabna v večini drugih podjetij (Čater, 2000, str. 507).

2.5.4 Značilnosti znanja

Že iz samih splošnih opredelitev znanja sledi, da je pojem znanje tesno povezan s pojmi, kot so podatek, informacija, sposobnosti, veščine itd., zato je prav da prikažem vsebino v ozadju teh pojmov in jih med seboj razmejimo.

2.5.4.1 Znanje, informacije in podatki

Če začnemo z razmejitvijo znanja od informacij in podatkov, lahko rečemo, da veliko ljudi med temi pojmi ne razlikuje, temveč razmišljajo predvsem o informacijah. Kljub temu pa med pojmi obstajajo določene razlike. Razlikujemo jih predvsem glede na raven učenja, kjer jih pridobimo, glede na bogastvo in uporabnost vsebine. Najnižjo raven predstavljajo **podatki**. Gre za določeno urejeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov. Lahko gre za številke, podobe, besede, zvoke, ki jih zaznamo z opazovanjem. To so vsi podatki, ki obstajajo v organizaciji, pa tudi zunaj nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena. Ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo nek namen v povezavi z našim delom, ti podatki v naših očeh postanejo **informacije**. Ko informacije pri delu dejansko uporabimo, ko jim dodamo nek kontekst, določen pomen in namen za izboljšanje delovne

uspešnosti posameznika in končno tudi uspešnosti podjetja, se razvije **znanje** (Sitar, 2006, str. 62).

Vse bolj postaja jasno, da je znanje ljudi ključni konkurenčni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti podjetja v okolju, kjer je edina gotovost – negotovost. Podjetje mora imeti tudi na področju izobraževanja ustrezno strategijo, kar pomeni, da mora imeti jasno določene cilje in načine, kako jih doseči.

Vlaganje v zaposlene pomeni naložbo za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja in ne kratkoročni strošek. To je še kako pomembno v primeru, ko se podjetje znajde v težavah. Najpogosteje se ravno takrat nameni najmanj sredstev za izobraževanje zaposlenih, čeprav bi morale biti takrat naložbe v znanje na prednostnem seznamu. Samo ob pogoju, da se vodstvo podjetja zaveda tega dejstva, si zagotovi inovativne kadre, s katerimi lahko doseže začrtane cilje. V nasprotnem primeru lahko ostane brez njih, saj tudi na današnjem trgu dela veljajo tržne zakonitosti (Brečko, 2007).

3 INTELEKTUALNI KAPITAL V SLOVENSКИH PODJETJIH

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

Danes se razvoju intelektualnega kapitala posvečajo le organizacije, ki si želijo postaviti nove temelje poslovne uspešnosti. Ta podjetja pogosto imenujemo revolucionarna, v prihodnost usmerjena podjetja, ki upoštevajo strategijo in vizijo, se naslanjajo na sposobnosti zaposlenih, spodbujajo kulturo sprememb, vzpostavljajo dolgoročne mreže partnerstev ter oblikujejo konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov. V središču teh sprememb pa je skrb za ljudi in njihovo znanje (Kovač, 2000, str. 40).

Podjetja se zavedajo, da je intelektualni kapital bistven za uspeh, razlikuje pa se njihovo razumevanje tega pojma. Z manjšo raziskavo sem želela ugotoviti, kako slovenska podjetja obravnavajo intelektualni kapital in katerim dejavnostim na tem področju posvečajo največ pozornosti. Stanje v slovenskih podjetjih prikažem na osnovi internetnih virov in objavljenih člankov v medijih.

3.1 Vloga in pomen intelektualnega kapitala v slovenskih podjetjih

Inštitut za intelektualni kapital je februarja leta 2000 ustanovila Agencija Imelda. Inštitut je sestavni del Agencije, razlog za njihovo ustanovitev pa je bila ugotovitev, da je ukvarjanje

z intelektualnim kapitalom v razvitih ekonomijah v silovitem vzponu in da bo do podobnega zanimanja za to področje, prej ali slej prišlo tudi v Sloveniji. V slovenskih podjetjih pojma in problematike intelektualnega kapitala v bistvu še ne poznajo dovolj.

Pomena intelektualnega kapitala se po besedah direktorja slovenskega Inštituta za intelektualni kapital Matjaža Mačka nekatera slovenska podjetja že zavedajo, osveščenost med njimi narašča, vendar bistveno prepočasi glede na razvoj svetovnega gospodarstva in konkurence. Slovenija se nahaja ravno v fazi odkrivanja pomembnosti intelektualnega kapitala ter znanja (Černetič, 2006, str. 7).

Najširše intelektualni kapital obravnavajo v Krki, kjer je razvoj intelektualnega kapitala ključna strateška usmeritev podjetja, pojem pa vključuje človeški kapital (znanje, motiviranost, sposobnosti, lastnosti), socialni kapital (partnerstva, mreža odnosov), informacijsko podporo, dokumente, postopke ter industrijsko lastnino. Najpomembnejša dejavnost 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 (Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja, 2002, str. 20).

V Lisci intelektualni kapital razumejo kot skupni sklad znanj, sposobnosti in lastnosti posameznikov, ki ustvarjajo strateško prednost podjetja. Dejavnosti, povezane z intelektualnim kapitalom, ki jim v podjetju posvečajo največ pozornosti, se večinoma nanašajo na načrtno izobraževanje kadrov. V podjetju vsako leto izdelajo načrt izobraževanja, ki temelji na ugotovitvah o potrebnem in veljavnem znanju. Podobno kot v Lisci intelektualni kapital pojmujejo tudi v Intereuropi in se zavedajo pomembnosti sistematične obravnave njegovega razvoja, h kateremu pa se s sedanjimi projekti šele približujejo (Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja, 2002, str. 20).

Iskra Avtoelektrika je ena prvih slovenskih podjetij, ki se je odločilo za spremljanje in uresničevanje vizije in strategije s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov (Možina et al., 2002, str. 687). Uravnotežen sistem kazalnikov je trenutno zelo v modi in tudi v slovenskih podjetjih je opaziti razcvet tega modela, ki ga poleg Iskre Avtoelektrike uporabljajo tudi v Lesnini, Aktivni in Tovarni olj Gea (Sitar, 2003, str. 38; Ložar, 2002, str. 52).

GV Izobraževanje je konec leta 2002 izvedlo primerjalno analizo in izbralo deset slovenskih podjetij, ki najbolj cenijo in največ vlagajo v razvoj zaposlenih in njihovo znanje. To so: Iskra Mehanizmi, Lek, Mercator, Merkur, NLB, Revoz, Savatech, Smart Com, Unior ter Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota, Autocommerce, itd.

Na področjih merjenja intelektualnega kapitala prihaja do sprememb, saj mnoga domača podjetja že iščejo nove načine merjenja uspešnosti. Vse več managerjev se namreč zaveda

pomembnosti nefinančnih kazalnikov, med katerimi izstopajo kazalniki kakovosti in zadovoljstva ter ravnanja z zaposlenimi. Lep primer je npr. podjetje Nova Kreditna Banka Maribor, d.d., ki je v letnem poslovnem poročilu 2000 izdala priložo o intelektualnem kapitalu na podlagi merjenja intelektualnega kapitala po metodi dodane vrednosti (Černetič, 2006, str.7).

4 SOCIALNI KAPITAL

Na svetu obstaja kar nekaj krajev,
kjer sovpadajo tri nesrečne okoliščine:
kjer ljudje ne sodelujejo, čeprav bi bilo to v njihovo skupno korist,
kjer njihovo medsebojno tekmovanje poteka na škodljiv način,
in končno,
kjer se odpovejo tekmovanju tudi
v tistih primerih, ko bi s tem vsi znatno pridobili.

(Diego Gambetta, Mafia: The price of distrust, 1988)

Za sodobni svet poslovanja je značilna visoka stopnja negotovosti in nezmožnosti napovedovanja prihodnosti. Poslovni svet je prešel na fleksibilnejši nivo, v okviru katerega ne obstajajo izolirani pravi odgovori ter načini soočanja s problemi in spremembami, ampak so rešitve kontekstualno pogojene (Rek, 2005, str. 217). »Spremembe ni mogoče obvladovati. Spremembe je možno le napovedati,« meni Drucker, (2001, str. 76) oziroma edino, kar vemo zagotovo je, da spremembe so in bodo.

Socialni kapital še zdaleč ni čudežna univerzalna rešitev za vse probleme, s katerimi se organizacije srečujejo. Tudi njegovi največji zagovorniki priznavajo, da ni nobenega splošnega pravila po katerem bi bila organizacija, v kateri je socialni kapital močno razvit, nujno uspešnejša od tiste, v kateri socialni kapital ni tako razvit (Cohen & Prusak, 2000, str. 11). Toda kljub temu se v zadnjih letih vse bolj krepi prepričanje, da je socialni kapital resurs, v katerega je v mnogih primerih vredno investirati, tako zaradi kratkoročnih kot zaradi dolgoročnih prednosti, ki jih prinaša (Makarovič, 2003, str. 102).

V nadaljevanju zaključne strokovne naloge bom najprej navedla nekaj opredelitev socialnega kapitala, nato pa bom posvetila pozornost teoriji socialnega kapitala oziroma medsebojnemu razmerju v podjetju ter ravnanju z njimi.

4.1 Opredelitev socialnega kapitala na podjetniški ravni

Opredelitev socialnega kapitala zahteva predhodno opredelitev samega kapitala. Z zgodovinskega vidika je potrebno ločiti dve obdobji. V rimskem obdobju je imel kapital izrazito monetarni pomen. Predstavljal je osnovno terjatev kreditodajalca (principala) do kreditojemalca brez pripadajočih obresti in preostalih terjatev. Beseda kapital se zopet pojavi v 17. in 18. stoletju v povezavi z bogastvom in blaginjo naroda (Pejovich, 1983, str. 1; Schumpeter, 1997, str. 322-323). Schumpeter (1997, str. 632) ugotavlja, da je bil pojem kapitala skozi celotno zgodovino ekonomske misli tako različno opredeljen, da obstaja resen dvom, ali je možno doseči kakršnokoli soglasje o njegovem pomenu. V literaturi zasledimo različne oblike kapitala: socialni, privatni, (ne)materialni, (ne)denarni, kulturni, otroški, organizacijski, človeški, intelektualni, finančni, variabilni, konstantni, fiksni, cirkulirajoči, kar kaže na izjemno pluralnost pri razumevanju samega kapitala. V ekonomiji obstajata dva glavna načina razumevanja kapitala (Schumpeter, 1997, str. 898-899):

- kapital kot proizvodni dejavnik
- kapital kot vir bodočih donosov

Socialni pomeni, da gre za neke relacije med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje na to, da imajo relacije vrednostno izraženo komponento. Drugače lahko socialni kapital opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi, oziroma gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja.

Socialni kapital temelji na socialnih vezeh. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi.

Viri socialnega kapitala:

- Mreže (vezi)
- Norme (so odsev vrednot)
 - Norma splošne vzajemnosti – če nekomu nekaj narediš, pričakuješ neko storitev nekoč nazaj v zameno
- Prepričanja (enaka prepričanja povezujejo ljudi)
- Formalna pravila (lahko oblikujejo strukturo socialne mreže)

4.2 Uporaba socialnega kapitala

Uporaba socialnega kapitala pomeni, da neka oseba poseduje pravice do uporabe posameznih virov, druga oseba pa bi do teh virov težko prišla. Značilno za socialni kapital je, da viri niso ekskluzivna last oseb, vendar jih lahko poseduje tudi druga oseba.

Moč oziroma velikost socialnega kapitala merimo s številom povezav med ljudmi ter z močjo teh povezav. Sicer pa je socialni kapital dokaj neotipljiva kategorija oziroma težko dorečljiv.

Pozitivni učinki socialnega kapitala:

- dostop do informacij
- moč in vpliv
- solidarnost

Slabosti:

- stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov
- informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv
- negativni učinki solidarnosti znotraj skupine (cona udobja znotraj ene mreže)

4.3 Socialni kapital v organizaciji

»Odlični posamezniki, ustvarjajo odlične organizacije. Realnost je, da naši zaposleni niso nič pametnejši ali bolj delavni od naših konkurentov. Je samo način, kako kombiniramo in povezujemo ljudi med sabo, kar nam da konkurenčno prednost« (Snell, 1999).

Podjetje je samo po sebi mreža odnosov, ti odnosi pa so lahko formalni (pogodbene obveznosti) ali neformalni (neformalne mreže, ki se razvijajo spontano, z medsebojnim sodelovanjem, pomočjo in podporo).

Socialna struktura organizacije naj bi vsebovala vsaj tri vrste odnosov:

- hierarhični odnosi (spoštovanje avtoritete)
- tržni odnosi (izmenjava, pretok proizvodov in storitev – veriga vrednosti)
- družbeno-socialni odnosi (izmenjava naklonjenosti in daril)

Socialni kapital je del socialne strukture, ki je umeščena v osebne in organizacijske stike. Socialna struktura vsebuje različne oblike odnosov, ki so lahko osebni, ekonomski in profesionalni (Socialni kapital in LinkedIn, 2006).

4.4 Definicije in pomen socialnega kapitala

Sociologizacija ekonomije dokazuje, da je posamezni subjekt vpet v širšo okolje, ki omejuje njihovo izbiro (Granovetter, 1985, str. 481). Koncept socialnega kapitala ni nov, saj se je skozi zgodovino vseskozi pojavljal v sociologiji, ki je poudarjala pomen odnosov med ljudmi. Nov pristop je predvsem v poudarjanju pomena besede kapital, kar pomeni, da imajo relacije vrednostno izraženo komponento, ki lahko postane vir konkurenčne prednosti podjetja (Portes, 2000, str. 44; Adler et al., 2002, str. 23). Preprosto gre za bolj prikladen in primeren način predstavitve idej, metafora socialnega kapitala pa je uporabljena za vse stvari, ki zanimajo sociologe. Problem natančne opredelitve socialnega kapitala leži v tem, da ima za različne ljudi in kulture različen pomen s čimer postaja relativna kategorija, kar otežuje njegovo opredelitev in samo merjenje socialnega kapitala.

Socialni kapital nima enotne in splošne sprejete opredelitve. Po mnenju večine avtorjev socialni kapital preprečuje oportunistem, spodbuja sodelovanje, zmanjšuje transakcijske stroške ter verjetnost konfliktov (Sandefur et al., 2000, str. 79; Adler et al., 2002, str. 22; Walker et al., 2000, str. 229; Collier, 1998, str. 2).

Lipovec (1987, str. 33) je mnenja, da so razmerja edini del organizacije. Ker pa je razmerij več vrst, a so te zvrsti razmerij zopet druga od druge odvisne in v medsebojni zvezi, je potrebno govoriti o organizaciji kot o povezavi medsebojnih razmerij med ljudmi, ki s tem postanejo člani tako nastalega podjetja, niso pa tudi deli organizacije podjetja.

Ker je socialni kapital vezan na odnose med ljudmi, se zastavlja vprašanje, ali imajo socialni kapital v lasti posamezniki ali gre za skupno last. Odgovori so različni, odvisni od zornega kota analize: lahko proučujemo socialni kapital posameznika, torej uspešnost posameznika pri uporabi socialnih stikov. Če analiziramo skupine, proučujemo kakovost odnosov med ljudmi v določeni socialni skupini. Nekateri avtorji pa govorijo o socialnem kapitalu kot javni dobrini in posebej poudarjajo dve njegovi lastnosti: da je socialni kapital stranski produkt drugih dejavnosti in da se v nasprotju s finančnim kapitalom socialni kapital z uporabo povečuje, in ne zmanjšuje (Koražija, 2002, str. 59).

Za posameznika velja, da ima velik socialni kapital, če lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih družbenih okolij ali če ima tesne povezave v okviru svojega družbenega okolja. Tak posameznik je sproti in dobro informiran, ima lažji dostop do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose, in ima večji vpliv na dogajanje v svojih družbenih okoljih, zato običajno dosega večjo delovno uspešnost in hitreje napreduje (Kaše & Škerlavaj, 2006, str. 74).

V Tabeli 3, ki prikazuje opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih, je vidno kako elastičen in širok je pojem socialnega kapitala.

Tabela 3: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih

Avtorji	Opredelitve socialnega kapitala
Bourdieu	Socialni kapital opredeli kot pogostost in pomembnost stikov na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja (1986, str. 248-249).
Coleman	Socialni kapital opredeli s funkcijo, saj posamezniki vstopajo v medsebojne odnose zaradi zasledovanja lastnih interesov. Pomembne so horizontalne in vertikalne relacije v organizaciji, ter koncept zaprtosti mreže. Kadar krog ni zaprt ni možno sankcioniranje, kršenje norm je bolj pogosto, saj je nekaznovano (2000, str. 27).
Portes	Socialni kapital opredeli kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v mrežah in drugih strukturah. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti (2000, str. 48-49).
Nahapiet, Ghoshal	Socialni kapital opredelita kot relacije in sredstva, ki jih lahko mobiliziramo. Pričakovanja predstavljajo obvezo, da bomo izpeljali določena dejanja v prihodnosti. Sodelovanje ni mogoče brez skupnih ciljev in vizije v organizaciji (2000, str. 119-157).
Putnam	Socialni kapital opredeli v organizaciji kot mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi. Poudarja horizontalne relacije med posamezniki (1995, str. 67).
Woolcocok	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem in normami (1998, str. 153).
Fukuyama	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem (1995, str. 11, 16, 26-27).
Inglehart	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki oblikuje mreže in združenja, ki zagotavljajo pretok informacij (1997, str. 224).
Adam, Makarovič, Rončević, Tomšič	Socialni kapital opredelijo kot neotipljiv resurs, ki rešuje problem zaupanja in koordinacije v organizaciji in izboljšuje učinkovitost organizacije s spodbujanjem koordiniranega sodelovanja v in izven organizacije (2001, str. 38).
Paldam	Socialni kapital opredeli v povezavi z mrežami, ki so najbolj pomemben vir socialnega kapitala (2000, str. 1).
Lesser	Socialni kapital opredeli kot vrednost, ki nastaja in obstaja zaradi posameznikovih relacij v družbi in podjetju (2000, str. 4).
North	Socialni kapital posredno opredeli skozi institucije, kot obliko formalnih in neformalnih pravil igre (1988, str. 5).
Svetovna banka	Socialni kapital opredeli na treh nivojih: horizontalne relacije med posamezniki, horizontalne in vertikalne relacije med posamezniki in organizacijami ter relacije s širšim družbenim okoljem, ki oblikuje norme in vrednote (URL: http://www.worldbank.org/powerty/scapital/).

Vir: Kešeljević, *Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki*, str. 8, tabela 1.

Iz danih definicij socialnega kapitala lahko sklenem, da temelj socialnega kapitala predstavljajo razmerja med ljudmi v organizacijah.

Socialni kapital je javna dobrina, saj je odvisen od najmanj dveh posameznikov, zato nastopi problem zastonjkarstva. Posameznik izkorišča socialni kapital z izogibanjem odgovornosti za njegovo vzdrževanje, s čimer prelaga odgovornost za njegovo ohranjanje na druge (Coleman, 2000, str. 36). Oblikovanje socialnega kapitala ne prinaša koristi samo

tistim, ki ustvarjajo socialni kapital, ampak tudi tistim, ki ne sodelujejo pri njegovem oblikovanju, zato so lahko odločitve o investiranju napačne (podinvestiranje). Socialni kapital se prenaša preko relacij, zato socialni kapital ne moremo oblikovati s preprosto investicijo, kot kapital razumejo ekonomisti (Fukuyama, 1995, str. 26). Za socialni kapital je značilna »tragedija skupnega«, saj vsi delijo skupno usodo (Adler et al., 2000, str. 94; Coleman, 2000, str. 37).

4.5 Teorija socialnega kapitala

Kritika teorije intelektualnega kapitala je v tem, da razume razmerja le z vidika učinkovitosti, premalo pa posveča pozornost sociološko pogojenim dejavnikom. Ker pa je znanje vedno bolj družbeno pogojeno, je za pravilno razumevanje znanja nujno teorijo intelektualnega kapitala nadgraditi s teorijo socialnega kapitala, ki izpostavlja pomembnost medsebojnih razmerij (Kešeljević, 2004, str. 62-64).

Glede na to, da socialni kapital opredeljuje ravno medsebojna razmerja, je nujno potrebno poznati karakteristike medsebojnih razmerij (Lengnick-Hall, 2003, str. 56).

1. **Razmerja imajo preteklost in prihodnost.** Dogodki v preteklosti uokvirjajo pričakovanja in določajo merila za ovrednotenje sedanosti. Pričakovanja za prihodnost pa so odvisna tudi od stopnje zaupanja in povezanosti med partnerji v določenem razmerju. Različne vrste razmerij vodijo v različna pričakovanja in zahtevajo več ali manj časa za svoj razvoj. Delovne skupine imajo na primer več časa za razvoj medsebojnega zaupanja kot projektne skupine, ki morajo hitro vzpostaviti in razviti dobra medsebojna razmerja, če želijo biti učinkovite.
2. **Razmerja pogosto vsebujejo medsebojne vplive** v smislu medsebojnih uslug sodelavcev. Če danes zaposleni v podjetju naredi sodelavcu uslugo, pričakuje tudi, da mu jo bo drugi sodelavec nekoč vrnil. Z daljšanjem razmerja se ti medosebni vplivi počasi nevtralizirajo.
3. **Udeleženci v medsebojnih razmerjih razvijajo razumevanje narave razmerij** in kaj lahko eden od drugega pričakujejo.
4. **Razmerja so ponavadi utelešena v širših socialnih mrežah**, saj ima delavec kar nekaj različnih medosebnih razmerij v podjetju (z nadrejenimi, s sodelavci, itd....).
5. **Razmerja lahko rangiramo od nedimenzionalnih do multidimenzionalnih.** Nedimenzionalno medsebojno razmerje predstavlja primer dveh sodelavcev v podjetju, ki vstopata v razmerje samo na delovnem mestu in nikjer drugje. Dimenzionalnost razmerja pa nastopi v primeru stopanja teh dveh sodelavcev v medsebojni odnos tudi izven delovnega časa.

Možina et al. (2000, str. 181) razlikuje dva načina oblikovanja razmerij v podjetju:

1. **Institucionalni način**, kjer z vstopom v določeno podjetje njeni člani ob izvajanju delovnih in poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojna razmerja, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu.
2. **Spontani način**, kjer medsebojna razmerja pri delu nastajajo predvsem pri izpolnjevanju delovnih in drugih nalog. Toda prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov. Pri tem načinu je pomembno, kako posamezniki med seboj komunicirajo. Komunikacija ni nikoli nevtralna. Odvisna je predvsem od naše predstave o drugih ter od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z določenim človekom.

Medsebojna razmerja v delovnem okolju so pomembna za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje zastavljenih ciljev podjetja, za ustvarjanje in razvoj etike in morale, zlasti delovne morale ter za humanizacijo človeka in njegovega dela (Možina et al., 2000, str. 181).

4.6 Socialna omrežja

»Ne sprašuj, kaj lahko socialno omrežje naredi zate, vprašaj se, kaj lahko ti storiš zanj!«
(JF Kennedy)

Na to, kako je lahko struktura vezi v organizaciji in zunaj nje koristna za organizacijo, obstajata dva pogleda. Pri prvem je za organizacijo koristno kohezivno (zaprto) omrežje. To je omrežje, v katerem ima večina članov organizacije močne vezi z večino drugih članov organizacije. Takšno socialno omrežje naj bi namreč zagotavljalo normativno okolje (neformalni nadzor članov organizacije), zaupanje in sodelovanje v omrežju (Coleman, 1988). Pri drugem pogledu pa je za organizacijo koristnejše omrežje tako imenovanih strukturnih lukenj. To je omrežje, v katerem večina članov nima močnih vezi z vsemi, ampak le z določenimi člani organizacije. Ti delujejo kot povezovalni člani med sicer nepovezanimi skupinami. Takšno socialno omrežje naj bi zagotavljalo boljši dostop do različnih sredstev oziroma informacij ter omogočalo njihovo učinkovitejšo izrabo (Burt, 1992). Obenem pa omogoča tudi večjo avtonomijo posameznih članov organizacije in to naj bi pozitivno vplivalo na njihovo ustvarjalnost.

Socialni kapital v grobem sestavljata struktura in vsebina odnosov med člani organizacije oziroma tako imenovani notranji socialni kapital ter struktura in vsebina odnosov med člani organizacije in zunanjimi partnerji, tako imenovani zunanji socialni kapital. Vendar

lahko notranji in zunanji socialni kapital podrobneje razčlenimo na strukturno, kognitivno in relacijsko dimenzijo.

Strukturna dimenzija socialnega kapitala se nanaša na omrežje vezi med posamezniki in skupinami v okviru organizacije (notranji del) in na vse vezi, ki jih ima organizacija oziroma njeni člani z zunanjimi partnerji. Ta dimenzija socialnega omrežja nam torej pove, s kom ima posameznik vezi oziroma koga lahko v organizaciji ali zunaj nje na podlagi svojih vezi doseže in kako.

Druga dimenzija, ki opisuje vsebino odnosov, je **kognitivna (spoznavna) dimenzija** socialnega kapitala organizacije. Z njo preverjamo raven ujemanja v načinu razmišljanja in dojetanja ter sporazumevanja (skupni strokovni jezik) med dvema akterjema, med katerima obstaja (strukturna) vez, ter raven prekrivanja njunega znanja. Vse to je namreč pogoj za prenos predvsem tihega znanja v organizaciji oziroma med organizacijo in zunanjimi partnerji.

Relacijsko dimenzijo socialnega kapitala omenjamo kot eno izmed dimenzij, ki opisuje vsebino odnosov, za katere obstajajo (strukturne vezi). Ta dimenzija socialnega kapitala se nanaša na odnose med člani organizacije oziroma med organizacijo (oziroma njenimi člani) in zunanjimi partnerji, ki so se razvili na podlagi ponavljajočih se interakcij v preteklosti. Med bistvene dejavnike, ki vplivajo na uspešnost organizacije, prištevamo medsebojno zaupanje, prijateljstvo in spoštovanje. Predvsem medsebojno zaupanje in zaupanje v znanje ter sposobnosti sodelavcev ter zunanjih partnerjev lahko pomembno vplivata na hitrost odzivanja in kakovost odločanja v razmerah negotovosti (Kaše & Škerlavaj, 2006, str. 75).

4.7 Socialni kapital in zaupanje

Argumenti, ki izpostavljajo vrednost upravljanja družbenih omrežij v organizacijah so tudi v praksi vodili do mnogih sprememb v strukturi organiziranosti organizacij in korporacij, za katere je človeški kapital bistvenega pomena. Marshall (2000) opaža, da se vse večja pozornost posveča odnosom med zaposlenimi s poudarkom na medsebojni povezanosti, ki temelji na zaupanju. Nastajajo nove oblike organizacijske strukture, ki temelji na medosebnih odnosih (*»relationship-based corporation«*). V omenjenih spremembah Marshall vidi konstruktivno pot za doseg superiornih dosežkov in dolgoročne konkurenčnosti organizacije. Razlogi za to se kažejo v ugotovljenih posledicah nizkega/visokega zaupanja v organizaciji. Posledice nizkega zaupanja v organizaciji so majhen input energije in privrženost, odsotnost konfliktov, odpor do sprememb, hierarhične verige odločanja in komuniciranja ter odsotnost splošne delitve informacij in znanja. Takšno stanje negativno vpliva na inovacije in še pomembneje, otežuje koordinirano delovanje, procese odločanja in ustreznega reagiranja na okolje.

In kako povečamo stopnjo zaupanja v organizaciji? Baird (1995, str. 7) meni, da lahko na stopnjo zaupanja vplivamo s pospeševanjem participativnosti pri procesu odločanja, ustvarjanju povratnih komunikacijskih tokov, ki segajo preko vertikalnih nivojev organizacije, ter zagotavljanjem visoke stopnje avtonomnosti tudi v strukturno nižjih nivojih organizacije v skladu s podpornim vedenjem nadrejenih.

Zaupanje pa je, kot že rečeno le eden od vidikov socialnega kapitala, ki ga poleg norm in vrednot organizacije mnogi avtorji umeščajo v t.i. kulturno dimenzijo socialnega kapitala. Tesno je povezana s strukturno dimenzijo, ki opisuje omrežja formalnih in neformalnih kontaktov in odnosov.

Fukuyama (1995, str. 26) zaupanje razume kot pričakovanje, ki nastaja v organizaciji, za katero je značilno stalno, pošteno in kooperativno vedenje, ki temelji na deljenih normah (in z njimi povezanimi sankcijami) in deljenem družbenem kontekstu.

Vidimo torej, da v organizacijah, kjer posamezniki verjamejo, da bodo njihova dejanja primerno recipročna in, da se bodo partnerji v odnosu vedli v skladu s pričakovanimi obligacijami, obstaja večja verjetnost večanja zaloge socialnega kapitala tako posameznikov kot organizacije (Rek, 2005, str. 220-221).

4.8 Oblike socialnega kapitala

Socialni kapital lahko razumemo kot neotipljiv (intangible) resurs, ki rešuje probleme zaupanja, kooperacije in koordinacije v konkretnih socialnih okoljih. »Socialni kapital se nanaša na tiste aspekte socialne organizacije, kot so zaupanje, norme in omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe s spodbujanjem koordiniranega delovanja« (Putnam, 1993, str. 167). Dejstvo je, da moderne družbe med ostalim karakterizira tudi dokaj visoka stopnja (institucionaliziranega) nezaupanja, kompetitivnosti in disperziranega individualističnega delovanja (Adam et al., 2001, str. 38).

Adam et al. (2001, str. 39-40) pri konceptu socialnega kapitala upošteva dva glavna pristopa. Prvi postavlja v ospredje koristi (varnost, podporo), ki jih ima posameznik od vključenosti v neko skupino ali širše omrežje interpersonalnih odnosov. Gre za socialni kapital na individualni ravni, ki ima tri funkcije: kot **vir socialne kontrole** (solidarnost, zaupanje, norme), kot **vir družinske podpore** in kot **vir koristi**, ki se jih pridobi z zunaj družinskimi omrežji (dostopnost zaposlitve, mobilnost, podjetniški uspeh).

Drugi pa poudarja koristi (dostop do različnih virov in informacij), ki jih ima od socialnega kapitala širša skupnost, institucija ali družba v celoti. To so horizontalne mreže heterogenih ljudi in profesionalnih združenj, ki povezujejo etnične ali politične skupine za doseg skupnih ciljev, izboljšanja statusa, razpršitev informacij in podobno.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem obravnavala koncept intelektualnega in socialnega kapitala, predvsem njegovo vlogo in pomen v podjetju.

Različni svetovni in domači teoretiki in praktiki definirajo intelektualni kapital iz precej različnih izhodišč ter ga obravnavajo na zelo različnih ravneh, zato je to področje še vedno dokaj nejasno in ni poenoteno.

Ugotovila sem, da se slovenska podjetja v primerjavi s tujimi podjetji zavedajo, da je intelektualni kapital bistven za uspeh, vendar mu ne posvečajo toliko pozornosti. Brez izjeme se sicer strinjajo, da predstavlja eno izmed odločilnih prednosti v sodobnem poslovnem okolju, vendar se večina podjetij ukvarja le s človeškimi viri, zanemarija pa preostale kategorije intelektualnega kapitala.

Moj namen je tudi prikazati, kako pomembno bo v podjetjih znanje ter ravnanje z njim v prihodnosti. V obdobju intelektualnega kapitala bodo znanja in sposobnosti posameznikov igrala ključno vlogo. Intelektualni kapital predstavlja znanje, ki ga je podjetje pridobilo v času svojega delovanja in pomembno vpliva na vrednost podjetja. Ker znanje predstavlja premoženje podjetja in konkurenčno prednost, ga je treba upravljati. Znano je, da bo za podjetja najmanj zanimivo eksplicitno znanje, saj le redko pomeni trajnejši vir konkurenčne prednosti. V zadnjem času je poudarek na tihem znanju in povezovanju različnih znanj. Ker je to znanje uskladiščeno v glavah posameznikov, ga je moč prenašati samo preko učinkovitega sistema medsebojnih razmerij, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju. Zaupanje pa je primarna oblika razvijanja socialnega kapitala med zaposlenimi in v organizaciji. Zadovoljni zaposleni so v delo pripravljene intenzivno vlagati svoje znanje, izkušnje in sposobnosti.

Pomembna je tudi ugotovitev, da je pri managerjih socialni kapital pri razumevanju delovne uspešnosti dopolnilo intelektualnemu kapitalu. Ta se bolj osredotoča na sposobnosti in veščine, s katerimi se dosega uspešnost, pri socialnem kapitalu pa so pomembni povezave in odnosi med posamezniki kot ključni dejavniki. Socialni kapital je tudi konkurenčna prednost zato, ker mreže in socialni odnosi omogočajo dostop do pomembnih virov, od informacij, tržnih priložnosti do drugih oblik kapitala s financami vred. Pa ne le to. Odnosi, prežeti z zaupanjem, so temelj uspešnega sodelovanja. Glavni sestavini socialnega kapitala sta torej zaupanje in medsebojno sodelovanje. Zaupanje, recipročnost, skupne vrednote, povezovanje v mreže in norme so elementi, ki dajejo vrednost podjetju, saj pospešujejo prenos informacij in razvoj znanja. Pomanjkanje socialnega kapitala vpliva na gospodarsko neučinkovitost, nizko donosnost naložbenega kapitala in nizek BDP.

Skozi obravnavno koncepta intelektualnega kapitala in socialnega kapitala sem prišla do zaključka, da tako intelektualni kot socialni kapital pomembno vplivata na poslovno uspešnost, konkurenčno prednost in odličnost podjetij v ekonomiji znanja. Vloga intelektualnega kapitala v podjetju je namreč večanje dodane vrednosti v podjetju, vloga socialnega kapitala pa je omogočanje pogojev za učinkovitejšo aktivacijo vloge intelektualnega kapitala. Obeh konceptov torej ni smiselno obravnavati ločeno, ampak tvorita neločljivo povezavo v smislu izkoriščanja potencialov zaposlenih pri večanju vrednosti v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F. et al. (2001). *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
2. Adam, F. et al. (2003). *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
3. Brečko, D. (2007, 26. marec). *Dodano vrednost ustvarjajo ljudje z znanjem*. Najdeno 12. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/znanje/dodano-vrednost-ustvarjajo-ljudje-z-znanjem-317.aspx>
4. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46 (4), 505-519.
5. Černetič, M. (2006, marec). *Človeški, intelektualni in socialni kapital – vloga in pomen*. Najdeno 12. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www1.fov.uni-mb.si/cernetic/lit10.doc>
6. Dimovski, V. et al. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
7. Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
8. Jaklič, M. et al. (2006). *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
9. Kaše, R. & Škerlavaj, M. (2006). Socialni kapital v slovenskih organizacijah. *HRM*, 4 (14), 74-78.
10. Kešeljević, A. (2003). Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. *Organizacija*, 36 (1), 6-12.
11. Kešeljević, A. (2004). *Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Koradžija, N. (2002). Kapital, ki se z uporabo povečuje. *Manager*, 11, 57-59.
13. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
14. Ložar, B. (1998). Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: Neumnost: Če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja. *Manager*, 10, 56-59.
15. Ložar, B. (2003). Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala: V 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih. *HRM*, 1 (1), 18-21.
16. Maček, M. (2002, 5. junij). Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja. *Finance*, 106, 19-20.
17. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
18. Možina et al. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za Podjetništvo.
19. Možina, S. et al. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija*, 31 (10), 557-564.

21. Rek, M. (2005). Vpliv socialnega kapitala na znanje organizacije. *Organizacija*, 38 (5), 217-223.
22. Roos, J. et al. (2000). *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
23. *Socialni kapital in LinkedIn*. Najdeno 23. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>
24. Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2008). Analiza družbenih omrežij kot managersko orodje. *HRM*, 25, 6-12.
25. Tomažič, E. (2003). Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil. *Finance*, 203, 27-30.
26. Žitnik, V. (2005). *Novosti vrednotenja intelektualnega kapitala*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.