

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Staša Frank

mentor: doc. dr. Zlatko Jančič

INTELEKTUALNI KAPITAL KOT
KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA

~

strateško-marketinški vidik

diplomsko delo

Ljubljana, 2002

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD	1
<hr/>		
2.	OPREDELITEV POJMOV	3
2.1	KONKURENČNA PREDNOST	3
2.2	STRATEŠKI MARKETING	4
<hr/>		
3.	RAZVOJ ZAVEDANJA POMENA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	6
3.1	NOVI ZAKONI V POSLOVNEM SVETU	6
3.2	KONCEPTUALNE KORENINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	7
3.2.1	Strateške korenine intelektualnega kapitala	8
3.2.2	Korenine merjenja intelektualnega kapitala	8
<hr/>		
4.	OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA	9
4.1	NEOTIPLJIVO IMETJE	9
4.2	DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	12
4.2.1	Človeški kapital	16
4.2.2	Strukturni kapital	17
4.2.3	Relacijski oz. odjemalski kapital	19
4.2.4	Socialni kapital	20
<hr/>		
5.	KAKO MERITI 'NEVIDNI' KAPITAL?	21
5.1	POSAMEZNI PRISTOPI K MERJENJU NEOTIPLJIVEGA IMETJA	21
5.2	POSAMEZNI PRISTOPI K MERJENJU INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
5.2.1	Razvijanje sistema intelektualnega kapitala	25
5.3	PRIMERJALNI POKAZATELJI INTELEKTUALNEGA KAPITALA	26
<hr/>		

6.	INTELEKTUALNI KAPITAL - OD STRATEGIJE DO REZULTATOV	27
6.1	ZNANJE KOT VIR INTELEKTUALNEGA KAPITALA	28
6.1.1	Opredelitev znanja	28
6.1.2	Razvijanje in izkoriščanje znanja v organizaciji	29
6.1.3	Upravljanje znanja	31
6.2	VREDNOTENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	33
6.3	KAKO KREIRATI INTELEKTUALNI KAPITAL?	34
6.4	STRATEŠKO-MARKETINŠKI POGLED NA INTELEKTUALNI KAPITAL	38
6.4.1	Intelektualni kapital in konkurenčno okolje	38
6.4.2	Inovativnost v podjetju	39
6.4.3	Osnovni koncept trženja: usmerjenost k potrošniku	40
6.4.4	Povezanost elementov intelektualnega kapitala	43
6.4.5	Kako intelektualni kapital prinaša vrednost podjetju?	45

7.	SKLEP	50
----	-------	----

8.	LITERATURA	52
----	------------	----

9.	VIRI	56
----	------	----

10. PRILOGE

PRILOGA A: PROCES STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA PLANIRANJA

PRILOGA B: INTELEKTUALNI KAPITAL V LONGITUDINALNI PERSPEKTIVI

PRILOGA C: TOKOVI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

PRILOGA D: NEKATERA MERILA ZA OCENJEVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V PODJETJU

PRILOGA E: NEKAJ PRIMEROV MER INTELKTUALNEGA KAPITALA V PODJETJU SKANDIA

PRILOGA F: SISTEM UPRAVLJANJA Z INTELEKTUALNIM IMETJEM

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Razlike med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi.....	10
Tabela 4.2: Klasifikacija negativnih strani neotipljivega imetja	11
Tabela 4.3: Elementi intelektualnega kapitala po shemi IIK.....	13
Tabela 4.4: Elementi intelektualnega kapitala po shemi Skandie.....	14

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala.....	7
Slika 4.1: Vrednostna shema podjetja Skandia	15
Slika 4.2: Človeški kapital	16
Slika 4.3: Strukturni kapital	18
Slika 5.1: Skandia Navigator	23
Slika 5.2: Procesni model	25
Slika 6.1: Obrambne črte pred konkurenco	31
Slika 6.2: Metafora z drevesom.....	34
Slika 6.3: Proces kreiranja intelektualnega kapitala.....	35
Slika 6.4: Globalni trg	38
Slika 6.5: Časovni prikaz razvijanja tržne vrednosti.....	43
Slika 6.6: Prenosi znanja	44
Slika 6.7: Model menedžmenta intelektualnega kapitala.....	48

1. UVOD

Z nasmehom je diplomantka stisnila roko rektorju univerze. Jutri začne svojo obetavno kariero v inovativnem podjetju, ki razvija programsko opremo in se ponaša s podporno kulturo in trajnimi odnosi z odjemalci in dobavitelji.

Podjetje ji je dalo proste roke pri stikih s potrošniki in raziskovanju trga ter ji pomagalo na njeni poti. Čez dve leti podjetje uživa profite, ki jih prinaša nov 3-D grafični program, ki ga je razvila. Popularnost programa poviša ceno delnic, prihodnja prodaja se zdi gotova. Menedžerji komaj čakajo na novo verzijo programa.

Na višku uspeha briljantna mlada delavka sporoči, da bo zapustila podjetje, ker bi se rada bolj posvetila prostemu plezanju. Menedžerji v grozi strmijo vanjo.

(prirejeno po: Bontis, 1996)

Dobrodošli v informacijski dobi, kjer se podjetja rojevajo in umirajo na informacijah in kjer so uspešna podjetja tista, ki uporabljajo svoje imetje bolje in hitreje. Lažji dostop do materialnih virov, zmanjšani stroški, povečan pretok informacij in ekspanzija trgov – vse to odpravlja tradicionalne vire konkurenčne prednosti. Naravni viri in finance so odstranjeni kot ključni strateški dejavniki, saj so danes na trgu dostopni vsem pod približno enakimi pogoji. Kje se torej skriva bistvo konkurenčne prednosti podjetij? Vzpostaviti se mora druga oblika prednosti, ki jo organizacija oblikuje glede na konkurenco.

Informacije same niso dovolj, saj jih mora podjetje spremeniti v uporabno obliko. Tudi znanje zaposlenih ne zadošča več. Če so namreč človeški viri na odprtem trgu delovne sile dostopni vsem, ne morejo biti osnova konkurenčne prednosti. Znanje, informacije in podatke je zato potrebno pretvoriti v takšno obliko, ki jo lahko podjetje na trgu tudi proda. Ta oblika je intelektualni kapital, ki je zaenkrat še v fazi razvoja, vendar že postaja gonilo napredka in razvoja v rastočem številu podjetij.

Februarja 2000 je v Sloveniji v okviru Agencije Imelda začel delovati Inštitut za intelektualni kapital. Ukvarja se z upravljanjem intelektualnega kapitala, znanja, intelektualne lastnine, skratka neopredmetenih sredstev in virov v organizacijah. Njegov glavni namen je, da pomaga podjetjem pri sistematičnem upravljanju intelektualnega kapitala. Izhajajo namreč iz spoznanja, da je intelektualni kapital danes najpomembnejši dejavnik poslovne uspešnosti in trajne konkurenčnosti podjetij. To spoznanje pa v slovenskih podjetjih še ni prisotno v meri, kot bi si želeli, da bi bilo.

Osnovni namen diplomskega dela je ugotoviti, kako intelektualni kapital strateško razvijamo in upravljamo, da vzpostavimo in ohranimo svoj položaj pred konkurenti v panogi. Kako se z njegovo pomočjo še bolj približamo željam in potrebam kupcev ter tako sledimo osnovnemu konceptu marketinga. Z ustvarjanjem zadovoljstva potrošnikov in prizadevanjem za ohranjanje le-tega se namreč vzpostavlja dolgoročna konkurenčna prednost. Tako bomo poskušali potrditi domnevo, da je intelektualni kapital najbolj primeren vir dolgoročne konkurenčne prednosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet delov.

V uvodnih poglavjih si osvežimo spomin o strateškem marketingu; opredelimo in na kratko obnovimo znanje o konkurenčni prednosti in strateškem marketingu, saj nam bo to v pomoč pri umeščanju intelektualnega kapitala v poslovno okolje.

V drugem delu si bomo pogledali, katere spremembe so privedle do premika fokusa v gospodarstvu – od naravnih virov k znanju in informacijam. Zanimalo nas bo tudi, kako se je koncept intelektualnega kapitala razvijal skozi njegovo kratko zgodovino.

Za predstavo o vlogi intelektualnega kapitala v sodobnem poslovnem svetu potrebujemo jasno opredelitev samega koncepta intelektualnega kapitala, zaradi lažjega razumevanja pa obravnavamo tudi neotipljivo imetje kot soroden pojem. V tretjem delu zato pozornost posvečamo definicijam intelektualnega kapitala, njegovi opredelitvi in razdelitvi na posamezne elemente ob hkratnem upoštevanju dinamike, ki poteka med njimi. Iz praktičnega vidika nas pa predvsem zanima vprašanje: kako poiskati obstoječi in potencialni intelektualni kapital v podjetju?

Če ne vemo, kje smo, ne moremo niti vedeti, kam gremo, zato v četrtem delu obravnavamo posamezna merila oz. pokazatelje za določanje vrednosti in obsega intelektualnega kapitala v organizacijah.

V zadnjem delu opredelimo, kaj sploh lahko z intelektualnim kapitalom storimo za izboljšanje položaja podjetja na trgu. Kot vir intelektualnega kapitala podrobneje predstavimo znanje. Če nas je v prejšnjem poglavju zanimalo merjenje obstoječega intelektualnega kapitala, nas sedaj zanimajo procesi kreiranja in izgrajevanja le-tega ter kako ga vključimo v proces strateškega marketinga. Pri tem pa ne pozabimo na osnovni koncept trženja: usmerjenost k potrošniku.

Organizacije so pri svojem delovanju prisiljene razmišljati trženjsko in upoštevati vse svoje déležnike, saj sta v tem odnosu skrita prihodnost in razvoj organizacije. Celotna filozofija organizacije bi morala delovati skladno s procesom strateškega marketinga, ki zahteva aktivno odzivanje tako na zunanje kot tudi na notranje okolje podjetja. Preboj med najboljše je mogoč le s konsistentnim izgrajevanjem konkurenčnih prednosti, ki temeljijo na zadovoljstvu potrošnikov.

2. OPREDELITEV POJMOV

2.1 KONKURENČNA PREDNOST

V tržnem gospodarstvu se vrednost in uspešnost podjetja izrazi na trgu. Temeljna usmeritev podjetij je zato iskanje načinov, kako ponuditi potrošniku v menjavo večjo vrednost, kot jo ponuja konkurenca. Konkurenčna prednost pri tem lahko izhaja iz neke jasno izražene komponente izdelka ali storitve, ki pomeni večjo vrednost ponudbe v očeh potrošnika, ali pa enostavno iz konkurenčne šibkosti drugih organizacij. Zanašanje na to, da bodo tekmeci ves čas šibki, pa ni ravno dobra ideja.

Rao in Steckel (1995: 6) pravita, da konkurenčno prednost sestavljajo *"imetje, sposobnosti, viri in pozicijske prednosti (diferenciacija, nizki stroški), ki jih ima podjetje v lasti, in s katerimi dosega superiorno delovanje"*. Organizacija tako poskuša s pomočjo svojih zmogljivosti (glede katerih ima prednost v primerjavi s konkurenti) pozicionirati svoje izdelke in storitve na trgu. Adcock (2000) opozarja, da konkurenčna prednost obstaja, ko potrošnik zazna, da ena izmed ponudb bolje zadovoljuje njegove želje in potrebe kot druge. Razvijanje edinstvene pozicije v glavah potrošnikov pa poteka prav s pomočjo neotipljivega imetja.

Uspešni izdelki in storitve tako postanejo tisti, ki bolje zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov kot konkurenčni. Osnova uspeha je torej pridobivanje in ohranjanje dobičkonosnih kupcev. S tem zajamemo oba pogleda na konkurenčno prednost: kompetenco kot relativno superiornost v znanju in virih glede na konkurenco in pozicijsko superiornost kot temelj sposobnosti podjetja, da bolje zadovoljuje potrebe potrošnikov, dosega nižje stroške proizvodnje, ima večji tržni delež in višjo stopnjo profitabilnosti. Podjetje torej posluje bolje od konkurentov, če ima prednost v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire¹ (Jančič, 1990).

Za nas bolj pomembna opredelitev konkurenčne prednosti pa je naslednja: *"Konkurenčna prednost nekega podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potencialne in obenem prispevati k rasti organizacije,"* pravita Neisbitt in Aburdene (v Jančič, 1989:106). Na zaposlene se ne sme več gledati kot na strošek, temveč kot na pomemben vir doseganja konkurenčne prednosti in s tem uspešnosti poslovanja. Za organizacije, ki še niso spremenile razmišljanja v tej smeri, naj bi to bilo nujno. Način, kako podjetje dolgoročno ustvarja in ohranja konkurenčno prednost, pa imenujemo strateški marketing (Jančič, 1990: 57).

¹ Superiorne sposobnosti zaposlenih opredelimo kot njihove izjemne kompetence, po katerih se ločijo od zaposlenih v drugih podjetjih, superiorni viri pa so bolj otipljive narave. (Jančič, 1990: 64)

2.2 STRATEŠKI MARKETING

"Strateški marketing je pristop, ki omogoča podjetju načrtovanje, izvedbo in kontrolo izdelkov oz. storitev, ki bodo zadovoljili sedanje in bodoče potrošnike bolj kot sedanji in bodoči konkurenti." (Jančič, 1990: 76)

Bistvo vsake organizacije naj bi bilo, da ne ohranja 'statusa quo' in se slepo prebija z obstoječo strategijo, temveč da aktivno usmerja svoje poslovanje. Danes vse večje in hitrejše spremembe na različnih področjih pomen marketinga še povečujejo. Kotler (1998) trdi, da pomeni marketing filozofijo celotnega podjetja in ni le ločena funkcija enega od oddelkov. Prav tako lahko posplošimo, da strateški marketing ni le priprava marketinške strategije, temveč je predvsem način razmišljanja na vseh ravneh organizacije. Podjetja morajo tudi nenehno spremljati strategije konkurenčnih podjetij, saj *"uspešna podjetja svojo strategijo ves čas prilagajajo in izboljšujejo"* (Kotler, 1998: 230). Pri strateškem marketingu govorimo torej o uporabi marketinga v konkurenčnem okolju.

Sodobno strateško razmišljanje v podjetjih namreč izhaja iz nujnosti ohranjanja prednosti pred konkurenti na trgu. Kot navaja Jančič (1990: 62) se tako *"iščejo /se/ načini, kako potrošniku ponuditi večjo vrednost v menjavo, kot to počne konkurenca, hkrati pa, kako razviti specifične kompetence in doseči nižje stroške proizvodnje."* Tako lahko podjetje računa na dobiček, ki bo večji od povprečja v panogi, in na prevladujoč tržni delež (Jančič, 1990).

Kot pravita Kotler in Andreasen (1996) je strateški marketing organiziran v tri faze: analizo, strategijo in implementacijo². Analiza vključuje pogled v notranje okolje organizacije, v njene cilje, kulturo ter prednosti in slabosti in pogled v zunanje okolje – predvsem pregled njenih javnosti in konkurence. Po analizi se razvije okvirna marketinška strategija, zadnja faza pa vključuje razvijanje taktik, ki se jih implementira v poslovanje in vseskozi nadzoruje.

Ne smemo pozabiti, da je strateški marketing pravzaprav nenehen proces, saj se situacija na trgu in v sami organizaciji nenehno spreminja. Takšno spreminjanje okolja, njegova kompleksnost in dinamičnost pa porajajo številne priložnosti in ovire, kar ustvarja potrebo po dolgotrajnem in dolgoročnem razmišljanju in delovanju ob hkratnem reševanju kratkoročnih izzivov.

V tradicionalnem marketingu se marketinško upravljanje osredotoča na marketinške komponente izdelka, distribucije, cene in promocije. Strateški marketing upošteva te in še nekaj drugih pomembnih strateških elementov izven domene marketinškega upravljanja. Sledi procesu strateškega razvoja, pri tem pa upošteva nenehno spreminjajoče se poslovno okolje in nenehne

zahteve po doseganju zadovoljstva potrošnikov. Marketinška strategija prispeva h konkurenčni prednosti s kombiniranjem strategij, ki vplivajo na potrošnike, v integrirano marketinško usmerjeno poslovanje. Strateški marketing tako zagotavlja povezavo med organizacijo in njenim okoljem ter poudarja marketing kot integrirano odgovornost poslovanja in ne kot specializirano funkcijo podjetja (Cravens, 1991).

Glavna vloga marketinga je tudi po Kotlerju (1998) osredotočanje vseh v organizaciji na kupce ali dèležnike in na njihove nenehno spreminjajoče se potrebe. Vsi oddelki v podjetju naj bi delovali uglašeno, da bi dosegli boljše razumevanje in zadovoljstvo kupca v sedanosti in v prihodnosti. Bistvo strateškega marketinga je torej najti in izgraditi ohranljivo konkurenčno prednost na osnovnem načelu marketinga tj. na obojestranski profitabilni menjavi med ponudnikom in odjemalcem. Ena od osrednjih nalog podjetja je tako razviti kreativne in trdne strategije, s katerimi se uresničuje doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti.

In kako bomo to aplicirali na intelektualni kapital? Kot smo omenili, so bistveni element podjetja zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Prav vsak izmed zaposlenih v podjetju ima določen vpliv na uspešnost poslovanja, ki pa je odvisna od uspešnega zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov. Zato smo v prejšnjem poglavju trdili, da so prava konkurenčna prednost podjetja njegovi zaposleni in zato se v zadnjem času vse bolj raziskuje to nevidno področje znanja, ki ni le znanje v osnovnem pomenu, temveč vključuje tudi ideje, inovacije, programsko opremo ipd. Poleg tega pa obstaja v podjetju še vrsta drugih elementov, ki pripomorejo k boljšemu stiku s kupci. Vse to pa si bomo pogledali v nadaljevanju.

Kako torej zaposlene prepričati, da obstoječe znanje delijo z drugimi? Kako ga porazdeliti po podjetju? Kako kreirati intelektualni kapital? Kako ga graditi? Kako ga učinkovito izrabiti za doseganje boljših poslovnih rezultatov? Kako na njem graditi dolgoročno in ohranljivo konkurenčno prednost? Kot najprej pa: kako ga sploh v podjetju definirati in ovrednotiti?

² Model procesa strateškega marketinškega planiranja je v prilogi A.

3. RAZVOJ ZAVEDANJA POMENA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Fizični kapital je kot centralni dejavnik pri določanju konkurenčne prednosti podjetij dobil smrtni udarec. Iz industrijske družbe je nastala informacijska, kjer je informacija zamenjala fizične dejavnike kot gonilne sile poslovnega uspeha. Vendar celo informacija kot tak dejavnik zdaj ne zadošča več. Zato se hitro povečuje zanimanje za upravljanje z znanjem in za upravljanje intelektualnega kapitala, ki se je kreiral kot nov vir za doseganje konkurenčne prednosti. Po eni strani to ni nič novega, saj je bil intelektualni kapital podjetja od vedno vir prednosti. Novo je to, da upravljanje z znanjem in intelektualni kapital postajata primarna vira za doseganje konkurenčne prednosti v rastočem številu industrij (Bassi, 1997).

3.1 NOVI ZAKONI V POSLOVNEM SVETU

V zadnjih petnajstih letih je prišlo do cele vrste tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki so bile tako temeljite, da so povzročile strukturne spremembe v gospodarskih sistemih, konfiguraciji podjetij in njihovih medsebojnih razmerjih. S temi spremembami se izjemno poveča tudi ponudba izdelkov in storitev, razvoj komunikacijske in informacijske tehnologije pa prinaša vse več znanja, ki se uporablja tako v proizvodnih tehnologijah in proizvodih kot tudi v načinih komuniciranja in organiziranja.

Radikalne gospodarske spremembe so tako v zadnjem desetletju znanje in informacije postavile v vrh konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Baruch Lev (v Bernhut, 2001) pravi, da se je narava korporacij spremenila tudi zaradi bolj intenzivne konkurence in prizadevanja za inovacijami oz. inovativnimi rešitvami. Posledice so tudi v izredni dinamiki. Vsaka majhna zmaga v poslovnem svetu lahko zdaj sproži izredno dinamiko. Nepredvidene spremembe je na primer, ustvaril Microsoft, ko je predstavil svoj program Windows (Roos in drugi, 2000: 5).

Vendar, zakaj po poslovnem svetu nenadoma kroži tako velika količina informacij in znanja? Lahko navedemo tri vzroke (Roos in drugi, 2000: 7):

Prvi razlog je tehnološki napredek, ki je povzročil revolucijo v načinu obdelovanja in shranjevanja informacij. Menedžerji lahko tako pri svojem delu uporabljajo več informacij. Vendar pa je možnost rabe večje količine informacij sprožila potrebo po še več informacijah.

Drugi razlog je razvoj komunikacijskih tehnologij in prometnih povezav, ki skrajša razdalje med zemljepisno oddaljenimi poslovnimi svetovi. Toda takšni stiki otežujejo ukrepanje, saj sedaj vpliva na to več dejavnikov, ki se stekajo iz več geografskih področij.

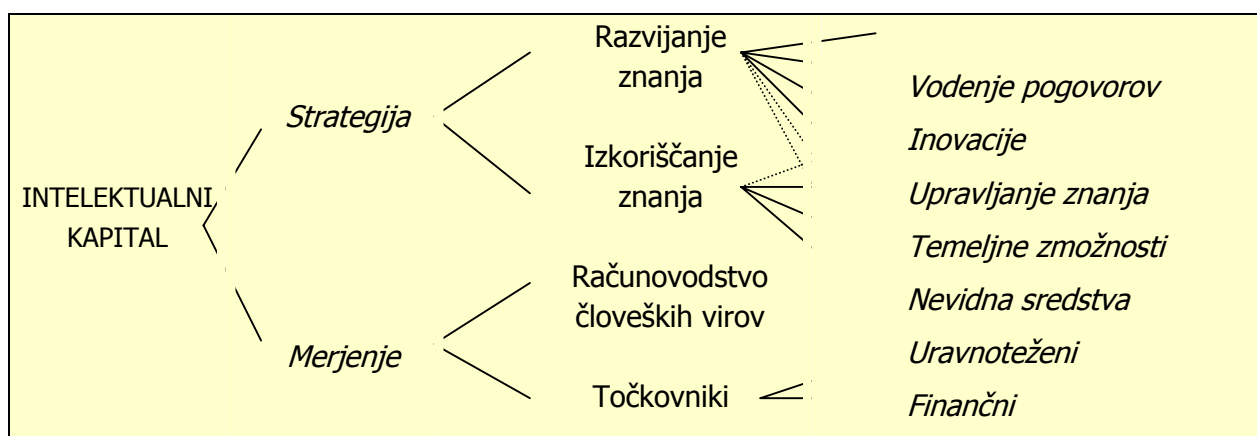
In nenazadnje: ozaveščenost porabnikov in strategov je večja. Porabniki zahtevajo 'več' za svoj denar (ta 'več' pa najpogosteje pomeni dodatno storitev, torej znanje in informacije). Izkušnje porabnika lahko pomagajo drugim porabnikom bolje razumeti svoje potrebe, svoje želje pa lahko le-ti posredujejo podjetjem. Ta pa potrebujejo te informacije, če želijo udeležiti strategije, s katerimi bi lahko dosegli porabnike.

Tako se fokus v gospodarstvu premakne od izdelkov k storitvi, k zagotavljanju čim več informacij v zvezi z izdelkom. Kot navajajo na Inštitutu za intelektualni kapital, je v gospodarsko razvitih deželah zaznan trend, da gospodarska rast vse bolj temelji na opravljanju storitev in vse manj na materialni proizvodnji.³ Opazna je porast organizacij, ki so utemeljene na znanju in zahtevnih tehnologijah. Poleg tega pa je materialna proizvodnja sama vse bolj utemeljena na storitvah (znanju).

3.2 KONCEPTUALNE KORENINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Vprašanje upravljanja znanja ni novo. Teoretične začetke intelektualnega kapitala lahko najdemo v dveh šolah: v *strateški šoli* in v *šoli merjenja* (slika 3.1). Prva je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in ustvarjanjem vrednosti. Druga se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, poleg tradicionalnih finančnih podatkov, pa je želela meriti tudi nefinančne. Porodile so se številne teorije: od merjenja skrite vrednosti, do upravljanja znanja in informacij kot virov trajnih konkurenčnih prednosti. Do začetka devetdesetih let in razvoja koncepta intelektualnega kapitala pa ni nobena teorija upoštevala, da sta navidez ločena problema le dve strani medalje (Roos in drugi, 2000).

Slika 3.1: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala



(vir: Roos in drugi, 2000: 11)

³ V ZDA se je udeležba storitvenega sektorja v bruto domačem produktu povečala s 50 na 80 %. 85 % celotne zaposlenosti v ZDA je storitveno delo. Podobni podatki so v Evropi, kjer je v povprečju 65 do 70 % vsega dela storitveno delo (www.iik-si.com).

3.2.1 Strateške korenine intelektualnega kapitala

Strateški pristop uporablja prispevke, ki uporabljajo različna imena, pa vendar sta pri vseh opazna dva temeljna poudarka: kako se znanje ustvarja in kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti (nekaj več o ustvarjanju in izkoriščanju znanja v poglavju 6.1.2). Prispevek o učeči se organizaciji⁴, na primer, v glavnem raziskuje mehanizme razvijanja znanja, temeljne zmožnosti⁵ pa izkoriščanje znanja. Drugi koncepti naj bi bili bolj uravnovešeni in naj bi upoštevali oba vidika.

Na kratko lahko predloge strateških mislecev strnemo takole (Roos in drugi, 2000: 13):

- znanje in učenje sta ključni konkurenčni prednosti v današnjem svetu;
- informacijska tehnologija, organizacijska struktura in prostorska ureditev organizacije so sicer koristne, toda podjetja si morajo prizadevati za vedenjske spremembe;
- razvoj in izkoriščanje znanja ne moreta biti ločeni dejavnosti;
- široka uporaba znanja je cilj sam po sebi in pomeni razvijanje novega znanja.

3.2.2 Korenine merjenja intelektualnega kapitala

Nesluten razvoj nevidnih strani gospodarstva je pripeljal računovodstvo do tega, da jih poskuša meriti. Poskusi so se začeli že v sedemdesetih letih z razvojem računovodstva človeških virov, nadaljevalo se je pojavom gibanja za kakovost, vendar se teoriji nista prav prijeli zaradi nezadovoljstva z obstoječimi poudarki na finančnem poslovanju kot merilu zdravja podjetja (Roos in drugi, 2000: 14). Odgovor na to nezadovoljstvo so bili predlogi, da "*podjetje ne bi smelo imeti enega samega merila pri usmerjanju svojih odločitev, temveč zbirko pokazateljev*" (Roos in drugi, 2000: 14).

Nove merilne naprave so točkovniki – finančni in uravnoteženi. Za nas je bolj zanimiv uravnoteženi točkovnik, ki poleg finančnih meril upošteva tudi druga, ki bi pomagala podjetju pripraviti podrobnejšo strategijo. Finančna merila sama naj ne bi bila dovolj, saj naj bi prikazovala le pretekle rezultate, zato so za prihodnost brez vrednosti (Roos in drugi, 2000: 14).

⁴ Teorija o učeči se organizaciji pravi, da je ključ do uspeha organizacije postati sistem, v katerem nenehno poteka proces učenja, ki zajema vse dele organizacije. To zahteva sposobnost ustvariti skupno vizijo, sposobnost izmenjavanja znanja in timskega učenja, sposobnost razvijanja mojstrstva, ki člane spodbuja k iskanju novih znanj, sposobnost vrednotiti in spreminjati miselne modele svojih članov in sposobnost systemskega mišljenja – videti dogodke v vseh medsebojnih povezavah in ne le linearno (Roos in drugi, 2000: 18).

⁵ Temeljne zmožnosti so sveženj veščin in tehnologij, s pomočjo katerih se ustvarja nesorazmerna vrednost za odjemalca, njihovega lastnika pa razlikujejo od konkurentov. Temeljne zmožnosti so konkurenčne prednosti, toda vse konkurenčne prednosti niso temeljne zmožnosti. Temeljne zmožnosti so navadno tiste, s pomočjo katerih se ustvari več kot en sam izdelek (Roos in drugi, 2000: 18).

4. OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

"Intelektualni kapital je nekaj, česar se ne moreš dotakniti, a te vseeno naredi bogatega."

(Tom Stewart v Edvinsson, 1997a: 369)

Vsekakor je intelektualni kapital neotipljivo imetje, še več – večinoma je med strokovnjaki razpoznan kot ključno imetje večine podjetij. Da bi lažje razumeli pomen intelektualnega kapitala, si bomo zato najprej pogledali, kaj je neotipljivo⁶ imetje.

4.1 NEOTIPLJIVO IMETJE

Spremembe v strukturi poslovanja in v strateškemu fokusu so povzročile rast pomembnosti neotipljivega imetja. Ko so postale implikacije informacijske ekonomije popolnoma znane, so tovarne in oprema postale manj pomembne konkurenčne prednosti. Bolj kritično je postalo neotipljivo imetje kot so sposobnost inovacij, strateško izkoriščanje patentov, znanje o potrebah potrošnikov in sposobnosti spremljanja razvoja okusov potrošnikov. Prvi izziv pa je bil priznanje, da je neotipljivo imetje del dejanskega imetja podjetja (Darling, 1996).

Edvinsson in Sullivan (1996: 363) definirata neotipljivo imetje kot *"računovodski termin, ki ga sestavljajo nefizične prednosti, ki prispevajo k prihodnjim pretokom denarja"*. Podobno trdi Harvey (1999), in sicer, da je neotipljivo imetje del 'prave' vrednosti podjetja, ki se ne izkaže v bilancah stanja. To neotipljivo imetje lahko vidimo, ko opazujemo vrednost blagovnih znamk, znanje pri delavcih in menedžmentu, korporativno kulturo ter konkurenčno pozicijo.

Toda, kaj pravzaprav ustvarja vrednost neotipljivega imetja? Fizično imetje je 'tekmovalno', saj se namreč ne more uporabljati na več krajih istočasno, zato različni uporabniki tekmujejo za uporabo tega imetja. Neotipljivo imetje pa je 'netekmovalno' imetje, saj uporaba le-tega v eni situaciji ne izključuje njegove hkratne uporabe v drugi situaciji. Hkrati ga lahko uporablja neomejeno število ljudi. To pa pomeni, da je dovolj le začetna investicija v intelektualni kapital. Če želimo pozneje povečati produkcijo patenta ali npr. programske opreme, investicije v nadaljnje raziskave in razvoj niso več potrebne (Lev v Bernhut, 2001: 16-17).

Ker se ljudje navadno osredotočajo na pozitivne strani neotipljivega imetja in navadno na rastoče dohodke, ki jih prinaša, pa negativne strani pogosto spregledajo. Lev (v Bernhut, 2001: 17) opozarja na naslednje:

prva negativna stran je 'delna izključitev'. Pri fizičnih in finančnih sredstvih lahko popolnoma onemogočimo drugim njihovo uporabo. Pri neotipljivem imetju pa si je (celo z intelektualnimi pravicami) težko prisvojiti in zagotoviti vse prednosti tega imetja. Druga negativna stran pa je ta, da pri intelektualnem kapitalu ni trgov. Zaradi tega ga je težje upravljati in ocenjevati njegovo vrednost.

Podobno kot Lev Teece poudarja razlike med strukturami znanja, ki so le del neotipljivih sredstev, in se od fizičnih sredstev razlikujejo po več značilnostih, ki so vidne v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Razlike med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi

	FIZIČNA (OPREDMETENA) SREDSTVA	STRUKTURE ZNANJA (NEOPREDMETENA SREDSTVA)
<i>'javnost'</i>	Uporaba enega uporabnika onemogoča hkratno uporabo drugemu.	Uporaba le-teh ne prepreči drugemu uporabniku ponovne uporabe.
<i>razvrednotenje</i>	Se iztrošijo; lahko izgubljajo vrednost počasi, ali hitro.	Se ne 'iztroši'; toda navadno hitro izgublja vrednost.
<i>stroški prenosa</i>	Lažje jih je kalibrirati (odvisno od transfera in z njim povezanih stroškov).	Težko jih je kalibrirati (stroški se večajo z naraščanjem implicitnosti znanja).
<i>lastniške pravice</i>	Na splošno razumljive in jasne, vsaj v razvitih državah.	Omejene (patenti, poslovne skrivnosti, avtorske pravice, trgovske znamke ipd.) in nerazločne.
<i>uveljavljanje lastniških pravic</i>	Relativno lahko.	Relativno težko.

(vir: Teece, 2000: 15)

Na kratko jih lahko predstavimo tako:

Znanje se ne iztroši (tako kot večina fizičnih sredstev), je pa pogosto izpostavljeno hitremu izgubljanju vrednosti zaradi kreiranja novega znanja. Vrednost lahko radikalno pade celo na ničlo. Prenos znanja poteka navadno prek zavarovane mreže, medtem ko se opredmetena sredstva gibljejo geografsko / organizacijsko. Ali je prenos znanja popoln ali ne, je odvisno od absorpcijske sposobnosti prejemnika. Lastniške pravice opredmetenih sredstev je relativno lahko opredeliti, prav tako so jasne meje lastništva. V lastniških pravicah znanja pa so lahko (kljub različnim oblikam zaščite) luknje. Še več – nekatere oblike zaščite kot so patenti in avtorske pravice, lahko časovno pretečejo in se jih včasih ne da podaljšati oz. obnoviti (Teece, 2000: 16).

⁶ V literaturi se uporablja tudi pojem neopredmeteno imetje oz. neopredmetena sredstva, ki pa sta bolj računovodska izraza.

Še več negativnih strani našteje Harvey in te so prikazane v tabeli 4.2. Poudarja pa, da so te kombinacija preteklosti in sedanjosti, ne pa prihodnosti. 'Dolžnost' podjetja je torej, da jih odpravi.

Tabela 4.2: Klasifikacija negativnih strani neotipljivega imetja

	POTENCIALNE INTERNE NEGATIVNE STRANI	POTENCIALNE EKSTERNE NEGATIVNE STRANI
<i>procesni problemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • načrtovanja • • izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> • • distributerjev • dobaviteljnih, v distribucijskem sistemu • nespoštovanja zakonov/ uredb
<i>človeški problemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zaposlenimi • • razvoj • 	<ul style="list-style-type: none"> • • pomanjkljivosti izdelkov • segmenta, ki temelji na zakonski prednosti, dani slabšemu tekmecu
<i>informacijski problemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • informacijske infrastrukture • podatkov v informacije (pomanjkanje analize) 	<ul style="list-style-type: none"> • • • podjetju / industriji
<i>konfiguracijski problemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • (pomanjkanje fleksibilnosti) • pravic • tovarn, skladišč. 	<ul style="list-style-type: none"> • • večanje baze virov • objektov

(vir: Harvey, 1999: 88)

4.2 DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Najprej naj razjasnimo nekaj nejasnosti, ki se pojavljajo glede samega pojma. Termin intelektualni kapital ima namreč precej kompleksnih konotacij in se pogosto uporablja kot sinonim za intelektualno lastnino, intelektualno imetje in znanje. Inštitut za intelektualni kapital razlaga, da je z izrazom 'intelektualni' poudarjeno, da je vir tega kapitala znanje v različnih pojavnostih. Izraz je sestavljen iz dveh latinskih besed: 'inter', ki pomeni 'med' in implicira, da je nekaj umeščeno med več stvari in s tem kaže na odnose, in iz besede 'lectio', ki pomeni 'branje', in to lahko razumemo tudi kot pridobljeno znanje (vir: brošura *Intelektualni kapital: IIK, Slovenija*).

Nekateri avtorji deskriptivno opišejo intelektualni kapital kot *"znanje in sposobnost védenja socialne kolektivitete kot je organizacija, intelektualna skupnost ali profesionalna praksa"* (Nahapiet in Ghoshal, 1998). Nekateri se osredotočijo na zaposlene: *"Intelektualni kapital = sposobnost x predanost zaposlenih"* Urlich (1998: 15), ali pa poskušajo zajeti vrednost, ki jo ustvarja za organizacijo – *"intelektualni material, ki je bil formaliziran, ujet in upravljan tako, da proizvaja višje ocenjeno imetje"* (Prusak v Stewart, 1994a: 68). Intelektualni kapital je bil definiran tudi kot razlika med tržno vrednostjo podjetja in stroški zamenjave njegovega imetja (Bontis, 1996; Brooking, 1997). Predstavlja torej stvari, na katere ne moremo dati listka s ceno.

V Sloveniji ga Inštitut za intelektualni kapital opredeli kot *"tist/o/ znanje, tist/o/ vednost in tist/o/ prepoznavnost, ki jih je mogoče ovrednotiti, se pravi, preobraziti v vrednost na trgu"* (vir: brošura *Intelektualni kapital: IIK, Slovenija*). Podobno tudi drugi definicijo intelektualnega kapitala navezujejo na znanje, npr., *"znanje, ki se lahko spremeni v vrednost"* (Edvinsson in Sullivan, 1996: 363) ali *"pakirano uporabno znanje"* (Brown, 1998). Dzinkowski o njem razmišlja kot o celotni zalogi kapitala ali o ekvivalentu osnovanem na znanju, ki ga ima v lasti podjetje (Dzinkowski, 2000). Kot tak naj bi bil intelektualni kapital končni rezultat procesa transformacije znanja kot tudi znanje samo, ki se transformira v intelektualno lastnino ali intelektualno imetje podjetja. Kot navaja Bassi (1997) pa je najširše priznana definicija intelektualnega kapitala kot *"znanja, ki predstavlja vrednost za organizacijo"*.

Tom Stewart v svoji knjigi *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* opredeli intelektualni kapital kot vsoto vsega, kar vsi v podjetju vedo, in kar podjetju daje konkurenčno ostrino (v Cameron, 2000: 46):

"/Intelektualni kapital/ je znanje delovne sile; usposabljanje in intuicija skupine kemikov, ki odkrijejo bilijon dolarjev vredno zdravilo ali know-how delavcev, ki vedo za tisoč načinov, kako izboljšati učinkovitost tovarne. Je elektronska mreža, ki prenaša skozi tovarno informacije s svetlobno hitrostjo, tako da lahko odreaigira na spremembe na trgu hitreje kot tekmeči. Je sodelovanje – porazdeljeno skupno znanje – med podjetjem in njegovimi déležniki, ki vzpostavi vez med njimi in privablja kupce nazaj spet in spet."

Leif Edvinsson, prvi direktor intelektualnega kapitala, do nedavnega zaposlen v podjetju Skandia, je zadolžen tudi za merjenje neotipljivega imetja. Vedno ga poskuša ujeti v eni izmed svojih metafor kot so korenine drevesa, vrh ledene gore in živčni sistem osebkov (v Stewart, 1994a). Kakršna koli že je metafora, njegovo mišljenje vodijo trije principi:

1. vrednost intelektualnega kapitala presega vrednost imetja, ki je na bilanci uspeha;
2. intelektualni kapital je surov material iz katerega dobimo finančne rezultate;
3. ključno je, da menedžerji razlikujejo med človeškim in strukturnim kapitalom, pri čemer je slednji najbolj pomemben: ne more iti domov, se prodati tekmecu, lahko se ga vedno znova uporabi za kreiranje vrednosti in lahko poveča vrednost človeškega kapitala.

Za intelektualni kapital je bilo predlaganih tudi več klasifikacijskih sistemov (Harvey, 1999):

- navigacijski model, ki ga je razvil Leif Edvinsson temelji na petih skupinah dejavnikov: finančnem, potrošniškem, procesnem, renovacijskem in razvojnem ter človeškem;
- klasifikacija Saint-Onga iz Canadian Imperial Bank of Commerce, ki intelektualni kapital deli na tri komponente: človeški, strukturni in relacijski kapital;
- klasifikacija primernosti posedovanja znanja za doseganje bistvene konkurenčne prednosti, prostora, znanja in konkurenčnega neotipljivega imetja;
- klasifikacija, ki sta jo izdelala Bassi in Hackett iz Conference Boarda podaja variable intelektualnega kapitala, ki so proceduralno, eksperimentalno in relacijsko znanje.

Inštitut za intelektualni kapital v Sloveniji pravi, da naj bi šlo pri intelektualnem kapitalu za štiri skupine dejavnikov, ki niso oprijemljivi in so zato težje opazljivi. Vse štiri bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju (glej tabelo 4.3).

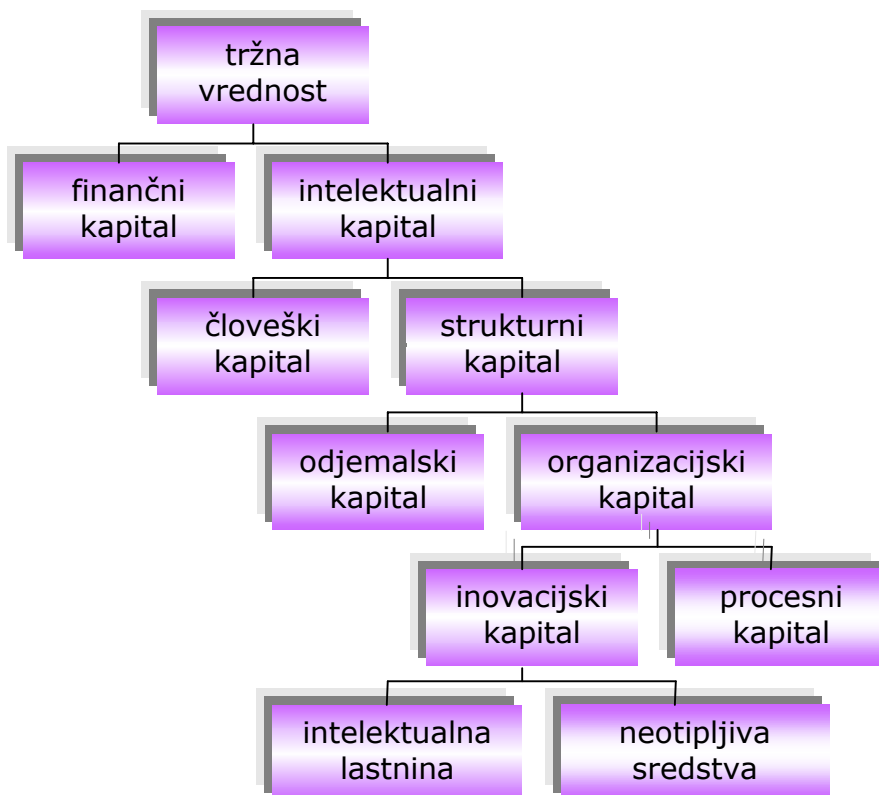
Tabela 4.3: Elementi intelektualnega kapitala po shemi IKK

ČLOVEŠKI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • zmožnosti • vedenje • znanje • spretnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • veščine • usposobljenosti • izkušnje in čustva zaposlenih
STRUKTURNI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • <i>organizacijski</i> (upravljavski podsistemi, organizacijska struktura, sistemi ravnanja z osebjem, načrtovanja, podatkovne baze, intelektualna lastnina) • <i>inovacijski</i> (zmožnost obnavljati in spreminjati portfolio izdelkov ali storitev) • <i>procesni</i> (tehnik, delovni procesi, kadrovski programi...) 	
RELACIJSKI KAPITAL	odnosi z: odjemalci, dobavitelji in partnerji	
SOCIALNI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • družabne sposobnosti • pripravljenosti za skupinsko delovanje (in njihovo udeležanje) • oblikovanje zaupanja 	

(vir: brošura *Intelektualni kapital: inštitut za intelektualni kapital, Slovenija*)

Intelektualni kapital Roos in drugi nato delijo na *človeški kapital* (vse, kar misli) in *strukturni kapital* (torej tisto, kar v podjetju ostane, ko odidejo ljudje domov). Slednji vključuje *odjemalski* in *organizacijski kapital* (več o strukturnem, človeškem in odjemalskem kapitalu v nadaljevanju).

Slika 4.1: Vrednostna shema podjetja Skandia



(vir: Edvinsson, 1997a: 369)

tudi (Bukh, 2001: 91;; McElroy, 2002: 31; Roos in drugi, 2000: 21 in Wiig, 1997: 401)

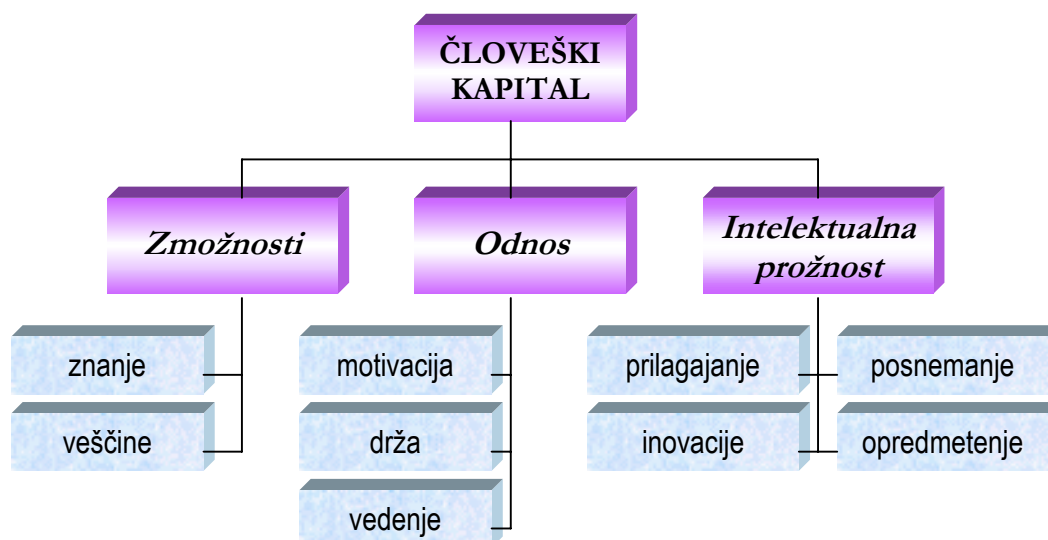
Organizacijski kapital se po Wiigu (1997: 401) sestoji iz struktur znanja vključenih v procesna in inovacijska področja. *Procesni kapital* Roos (2000: 21) opredeli kot vsoto znanja, ki je formalizirano v podjetju, *inovacijski kapital* pa kot tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja. Wiig (1997: 401) dodaja, da inovacijski kapital sestavlja tako eksplicitno znanje kot tudi intelektualna sredstva, ki jih je težko identificirati (npr. pozitivna kultura), in opredeli tudi *intelektualno lastnino*, ki jo predstavlja dokumentirano znanje (npr. patenti), ter *neotipljiva sredstva* kot so vrednost pozitivne kulture in podoba v skupnosti.

4.2.1 Človeški kapital

Edvinsson in Saint-Onge človeški kapital opredelita kot "kolektivno sposobnost podjetja, da potegne najboljše rešitve iz znanja svojih ljudi" (v Bontis, 1996: 42). Človeški kapital je pomemben, saj je vir inovacij in strateških rešitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, sanjarjenja v pisarni, izločanja starih datotek, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja. Edvinsson in Sullivan (1996: 363) podobno formulirata svoje mnenje, ko pravita, da ga sestavljajo vsi povezani ljudje, ki kolektivno prinašajo v podjetje njihove zmožnosti, 'know-how' in individualne sposobnosti. Wiig (1997: 401) dodaja, da naj bi se človeški kapital povečeval z izobraževanjem delovne sile, saj je sestavljen iz sposobnosti in zmožnosti zaposlenih.

Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji volji. Del vrednosti podjetja tako ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Zato naj bi podjetje storilo kar največ, da obdrži svoje zaposlene. Če podjetju uspe skrbeti za fluktuacijo zaposlenih na minimum, potem je znatno vlaganje v razvoj in izobrazbo zaposlenih še kako smiselno. Ljudje naj bi po mnenju Roosa in sodelavcev (2000: 26) v podjetju ustvarjali kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo (slika 4.2).

Slika 4.2: Človeški kapital



(vir: Roos in drugi, 2000: 25-29)

Sestavine človeškega kapitala lahko torej podrobneje opredelimo takole (Roos in drugi, 2000):

Zmožnosti vključujejo izobrazbo in veščine. Pri tem znanje pokrije teoretično stran, nekaj, kar se moramo naučiti, veščine pa so njegov praktični odraz. Raven veščin se navadno povečuje, če si širimo znanje.

Odnos pomeni delo zaposlenega z vedenjskega vidika oz. vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih. Odvisen je od osebnostnih lastnosti in podjetja, nanj ne morejo kaj dosti vplivati. Bistvenega pomena je tu motivacija, saj kot kaže, mnoga podjetja uspevajo zaradi trdne volje in trme. Vrednost vedenja se skriva v ustvarjanju okolja, ki naj bi bilo dinamično in naj bi navduševalo ljudi ter tako tudi spodbujalo njihovo produktivnost. Drža pa pomeni etično usmeritev. Pomembna je, ker *"ustvarja neko vrednost, kar je razvidno iz negativne publicitete, ki obkroža podjetja z dvomljivo etično držo"* (Roos in drugi, 2000: 28).

Intelektualno prožnost pa opredelimo kot *"sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb, razmišljanja o problemih in iskanja inovativnih rešitev; je sposobnost prenesti znanje iz enega konteksta v drugega"* (Roos in drugi, 2000: 28). Lahko je vir uspešne diverzifikacije na trgu in je tesno povezana z zmožnostmi. Primeri intelektualne prožnosti so inovacije (sposobnost nadgraditi prejšnje znanje oz. ustvariti novo), posnemanje (prenos inovacij iz drugih panog v svojo), prilagajanje (nadgrajevanje prvotnih izkušenj z namenom prilagajanja novemu okolju) in opredmetenje (ang. packaging: sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek/storitev)

Vendar pa se moramo zavedati, da je tako pojmovanje človeškega kapitala, ki karakterizira delovno silo, ki je dovolj izobražena, primerno organizirana in motivirana za kolektivno akcijo, kljub vsemu le idealistično (Chapman in Ferfolja, 2001).

4.2.2 Strukturni kapital

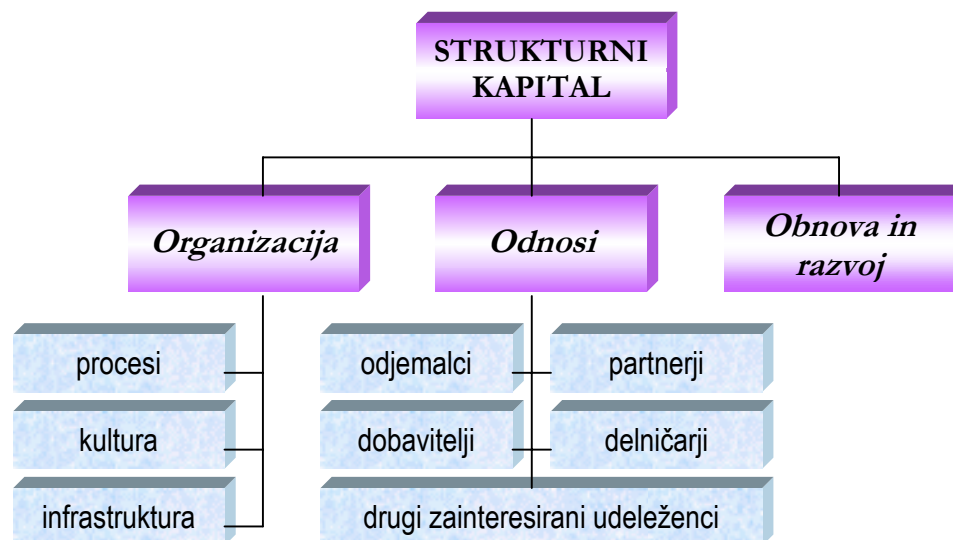
Edvinsson in Saint-Onge strukturni kapital definirata kot *"organizacijske sposobnosti podjetja, da zadovolji zahteve trga"* (v Bontis, 1996: 42), ali podrobneje: sestavljen je iz rezultatov intelektualne aktivnosti v podatkovnih bazah, bazah znanja in dokumentih (Wiig, 1997: 401). Edvinsson in Sullivan (1996: 363) pa opozorita na to, da strukturni kapital vključuje tako otipljive (finančna sredstva, prostori, niz imetja, ki je na bilanci uspeha podjetja) kot neotipljive elemente (informacijska tehnologija, baze podatkov, poslovni in industrijski postopki, strateški načrti). Predstavlja torej tisto, kar ostane, ko gredo delavci domov. Ker lahko ljudje delajo le določeno število ur na dan, strukturni kapital pa lahko uporabljamo kar 24 ur na dan, naj bi bil tako vsaj 50% bolj učinkovit (Andriessen, 2001).

Deli se na otipljiv vidik strukturnega kapitala, ki vključuje, na primer, knjižnico, telefone, programsko opremo ter udobne stole in na neotipljiv vidik, ki pa je v več pogledih pomembnejši. Neotipljiv vidik namreč vključuje kulturo in zgodovino podjetja, pa tudi smer razvoja, vizijo prihodnosti, vrednote in poslovne cilje.

Ali drugače povedano: strukturni kapital vključuje organizacijske rutine in strukture, ki podpirajo zaposlene pri iskanju optimalnega intelektualnega delovanja in s tem tudi celotnega poslovnega delovanja, oziroma bolj enostavno: če imajo zaposleni visoko stopnjo intelekta, a ima organizacija slabo razvite procese spremljanja delovanja zaposlenih, potem splošna raven intelektualnega kapitala v podjetju ne bo dosegla optimuma. Organizacija z močnim strukturnim kapitalom pa bo imela podporno kulturo, ki omogoča posameznikom poskusiti, neuspeti in poskusiti znova. Organizacijska kultura, ki kaznuje neuspehe, bo namreč imela le minimalne uspehe. Ta tudi omogoča, da se intelektualne pridobitve, individualno znanje in know-how preobrazijo v skupinsko imetje. Podporna kultura tako vsebuje elemente učinkovitosti, procesne inovativnosti in dostopa do informacij (Edvinsson in Saint-Onge v Bontis, 1996: 42).

Roos in drugi (2000: 30) pravijo, da je strukturni kapital večinoma v lasti podjetja, čeprav v različnih obsegih. Ker pa ni v glavah članov organizacije, ga lahko razvijamo precej počasneje kot človeški kapital. Da bi ga razumeli, moramo razlikovati med njegovimi sestavinami (slika 4.3).

Slika 4.3: Strukturni kapital



(vir: Roos in drugi, 2000: 31-35)

Sestavine strukturnega kapitala so torej:

Organizacijska vrednost, ki je "tista oblika intelektualnega kapitala, ki je skoraj v celoti v lasti podjetja, hkrati pa sama sebe ne nadgrajuje" (Roos in drugi, 2000: 33). *Infrastruktura* pri tem predstavlja vso vrednost, ki izvira iz strukture organizacije in intelektualne lastnine podjetja. Idealna infrastruktura bi morala biti dovolj prožna, da bi se razvijala skupaj s svojim okoljem, povezovala zaposlene na vseh ravneh in bila geografsko prenosna. *Procesi* vse skupaj povezujejo, saj je vsaka dejavnost v organizaciji v bistvu proces, ki prispeva k ustvarjanju organizacijskega

kapitala. *Kultura je "niz obredov, simbolov in norm, ki organizacijo opredeljujejo v enaki meri kot njeni materialni vidiki" (Roos in drugi, 2000: 36), in ta se neprestano razvija, saj jo ustvarjajo nenehni stiki med člani.*

Odnosi oz. pomen odnosov s strankami nas sili v dolgoročnejše razmišljanje, saj jih "*ni mogoče ustvariti z enim samim poslom, temveč z dolgoročno izmenjavo informacij in blaga" (Roos in drugi, 2000: 31).* Dobro je znano, da je sklenitev posla z novim odjemalcem dosti dražja kot sklenitev posla z obstoječim odjemalcem. Prav tako lahko sodelovanje z dobavitelji vodi v izboljšane izdelke ali storitve. Vzdrževanje dobrih odnosov z delničarji lahko prepreči, da prekrižajo menedžmentu skrbno pripravljene načrte. Ne pozabimo tudi, da lahko dejanja drugih déležnikov podjetja pomembno vplivajo na delovanje podjetja.

Kapital obnove in razvoja vključuje vse stvari, "*ki so bile zgrajene ali ustvarjene in bodo vplivale na prihodnjo vrednost, toda njihovi učinki niso še vidni.*" Vključuje "*neotipljivo plat vsega, kar lahko ustvari prihodnjo vrednost s povečevanjem finančnega in intelektualnega kapitala" (Roos in drugi, 2000: 37).* Izziv za menedžment je tu uskladiti potrebo po naložbah v prihodnost s kratko- in dolgoročnim preživetjem in blagostanjem.

4.2.3 Relacijski oz. odjemalski kapital

"Relacijski kapital se nanaša na organizacijske odnose oz. mrežo sodelavcev, na njihovo zadovoljstvo s podjetjem in na njihovo lojalnost do podjetja" (Bontis, 1996: 42). Ta vključuje znanje o tržnih poteh, o odnosih s kupci in dobavitelji, o industrijskih združenjih in o vplivih vladnih politik. Relacijski kapital je tudi pokazatelj tega, kako tesno je organizacija povezana s svojo tržno mrežo. Wiig (1997: 401) poenostavljeno trdi, da ga sestavlja vrednost odnosov, ki jih ima organizacija s svojimi déležniki. Inštitut za intelektualni kapital pravi, da je ta kapital vrednost, ki jo podjetje pridobi iz kontinuiranega odnosa s kupcem oz. odjemalcem. Odjemalec pa ni le vir denarja, temveč tudi neopredmetenih dohodkov, kot so usposabljanje za zaposlene, lahko služi kot referenca, lahko razširja imidž podjetja, njegove zahteve in spodbude pa lahko spodbudijo tudi razvoj novih izdelkov. Tudi ugled in blagovna znamka sta prvini relacijskega kapitala. Merljivi elementi te oblike intelektualnega kapitala so lojalnost kupcev in dobaviteljev, dolgoročnost odnosov in zadovoljstvo odjemalcev.

4.2.4 Socialni kapital

Čeprav večina avtorjev ne opredeljuje posebej tega dela intelektualnega kapitala, pa se nam ga zdi vseeno pomembno poudariti. Pri podrobnejšem pregledu namreč lahko ugotovimo, da se relacijski kapital pravzaprav skriva v socialnem kapitalu, vendar le v obliki povezav med zaposlenimi in odjemalci. Socialni kapital pa lahko zavzame tudi druge oblike odnosov. Tako tudi McElroy razmišlja, da v Edvinssonovi opredelitvi manjka ta komponenta intelektualnega kapitala, ki se osredotoča na vrednost odnosov med zaposlenimi v podjetju in med podjetji. *"Zaupanje, recipročnost, skupne vrednote, povezovanje v mreže in norme so po teoriji socialnega kapitala elementi, ki oddajajo vrednost podjetju saj pospešujejo prenose informacij in razvoj znanja"* (McElroy 2002).

Dodana komponenta je tako kapital, ki vključuje vse dejanske in potencialne vire, *"ki se posredujejo skozi omrežje odnosov, ki se izoblikujejo pri opravljanju dela v organizaciji"*. V socialni kapital vključujemo kulturo podjetja, oblika le-tega pa so tudi tako imenovane skupnosti prakse (communities of practice), *"ki so neformalno učee se skupine posameznikov s podobno specializacijo, ki imajo skupen interes in si izmenjujejo informacije in znanje z namenom, da bi dosegle skupen cilj"*. Vključuje tudi predpostavko za nastanek pripravljenosti za sodelovanje, torej zaupanje (*vir: brošura Intelektualni kapital: IIK, Slovenija*).

Prav interakcija socialnega in intelektualnega kapitala naj bi podčrtala organizacijsko konkurenčno prednost (Nahapiet in Ghosal, 1998). Socialni kapital naj bi imel namreč glavni vpliv na razvoj intelektualnega kapitala, toda vpliv bi znal potekati tudi v obratni smeri. Socialni kapital se namreč kreira in vzdržuje s pomočjo izmenjave ter hkrati omogoča, da do izmenjave sploh pride. Toda tudi socialni kapital ima svoje negativne posledice. Na primer nekatere norme so lahko bolj antagonistične, kot pa podporne za sodelovanje, izmenjavo znanja in spremembe. Dalje, organizacije z visoko stopnjo socialnega kapitala lahko postanejo okostenele zaradi svojega relativno omejenega dostopa do raznih virov idej in informacij. Pa tudi razvoj in vzdrževanje te vrste kapitala, predvsem njegove relacijske in kognitivne dimenzije, pomeni precejšnjo investicijo.

Čeprav smo si zdaj razjasnili pomen posameznih elementov intelektualnega kapitala, pa Andriessen (2001) opozarja, da prav kombinacija elementov skonstruira edinstvenost in uspešnost podjetja. Če ločimo človeški kapital od strukturnega, odjemalskega od organizacijskega, inovacijskega od procesnega, izgubimo korelacije in sinergijo med kategorijami. Prav ta sinergija pa prinaša uspeh.

5. KAKO MERITI 'NEVIDNI' KAPITAL?

"Kar lahko merimo, lahko upravljamo, in kar želimo upravljati, moramo meriti."

(Roos in drugi, 2000: 5)

Edvinsson trdi, da podjetje raste le zato, ker ima skrito vrednost – intelektualni kapital. Da lahko raste še naprej, ga mora določiti, priversti na dan, skrbeti zanj in ga razširiti po svojem poslu (v Stewart, 1994b). Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je intelektualni kapital že po definiciji neotipljiv in da so edina možna merila zanj le približni pokazatelji.

Danes večina menedžerjev še vedno uporablja finančne mere za določanje organizacijske učinkovitosti. Medtem ko so te mere primerne v stabilnem in relativno predvidljivem okolju, pa Knight (1999) poda primerjavo, da takšno početje v današnjem hitro spreminjajočem se okolju pomeni voziti avto naprej tako, da gledamo v vzvratno ogledalo.

5.1 POSAMEZNI PRISTOPI K MERJENJU NEOTIPLJIVEGA IMETJA

Najpopularnejši modeli merjenja neotipljivega imetja in s tem tudi (vsaj delno) intelektualnega kapitala so (Bontis in drugi, 1999):

Računovodstvo človeških virov

V osnovni obliki modeli računovodstva človeških virov poskušajo izračunati prispevke človeškega kapitala v podjetju s kapitalizacijo izdatkov za plače. Vsi modeli računovodstva človeških virov pa naj bi bili podvrženi subjektivnosti in pomanjkanju zanesljivosti.

Dodana ekonomska vrednost (economic value added – EVA)

S tem merilom se zagotavlja skupen jezik za menedžerje in razpravo o ustvarjanju vrednosti. Cilj modela EVA je razvoj mere, ki pravilno izračuna vse načine, na katere je lahko korporativna vrednost dodana ali izgubljena. Čeprav se EVA ne navezuje neposredno na neotipljivo imetje, obstaja argument, da bo učinkovito upravljanje neotipljivega imetja povečalo dodano ekonomsko vrednost. Problem pri modelu je, da se točnost izračuna izključuje s kompleksnostjo modela. Več kot izvedemo prilagajanj modela, bolj je izračun natančen, vendar se s tem poveča kompleksnost.

Uravnoteženi točkovnik

Pri uravnoteženem točkovniku gre za sistematično merjenje zunanjih in notranjih indikatorjev nefinančnih sredstev. Merski sistem je razdeljen na štiri dele: na *finančno perspektivo*, ki vključuje tradicionalne računovodske mere; na *odjemalsko perspektivo*, ki

vključuje poleg običajnih tržno orientiranih mer tudi identifikacijo ciljnih skupin; na *interni poslovni proces*, ki se nanaša na verižno vrednost, na *perspektivo učenja in rasti*, ki vključuje mere, nanašajoče se na zaposlene in sisteme v podjetju. Pomanjkljivost točkovnika je ta, da je precej rigiden in ne omogoča zunanjšega primerjanja.

5.2 POSAMEZNI PRISTOPI K MERJENJU INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital naj bi bil po Bontisovem mnenju (1999: 397) v praksi kreiran koncept in zbirka neotipljivih virov in njihovih tokov. Zato le identifikacija neotipljivih virov ni dovolj za merjenje in upravljanje. Potrebno je meriti tudi spremembe in tokove v strukturi neotipljivih virov. Pokazatelji intelektualnega kapitala naj bi bili izbrani na podlagi dolgoročne strategije podjetja, na njegovi viziji in poslanstvu (podobno razmišlja tudi Roos v poglavju 5.2.1).

Podjetje naj bi identificiralo dva niza spremenljivk:

1. *pot kreiranja vrednosti* oz. identifikacije relevantnih kategorij intelektualnega kapitala in
2. *identifikacijo ključnih dejavnikov uspeha* (ang. key-success factors).

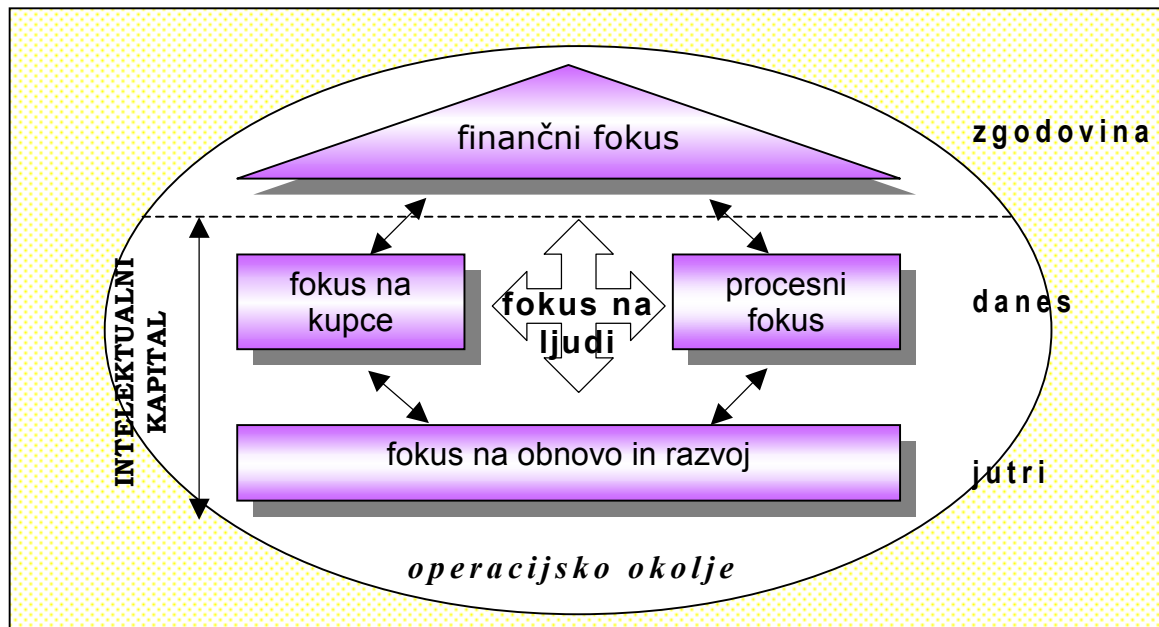
Vodilni v menedžmentu pri tem lahko pomagajo le tako, da podajo okvir in jezik za model. Vsebina okvirja pa se lahko ustvari le na lokalnih nivojih, podajo jo ljudje, ki poznajo realnost posla, ker so v njem 250 dni na leto. Problem modela je ta, da bodo različna podjetja uporabila različne pokazatelje, kar onemogoča primerjavo med indeksi intelektualnega kapitala. Čeprav je res, da je model zelo fleksibilen, pa je res tudi to, da je izredno kompleksen za razumevanje, predvsem če so izbrane spremenljivke zelo različne. Nekatere skrbi tudi to, da obstajajo tokovi intelektualnega kapitala preveč v ozadju, prav ti pa so resnično kritični za pravilno upravljanje z intelektualnim kapitalom (glej tudi prilogo B).

Po modelu *Canadian Imperial Bank of Commerce* se lahko vsi trije elementi intelektualnega kapitala merijo. Hubert Saint-Onge in kolegi so za človeški kapital razvili tako imenovane modele zmožnosti (competency models). Ti opisujejo različne talente, ki naj bi jih zaposleni imeli. Za merjenje rasti intelektualnega kapitala v banki uporabljajo kup indeksov, saj naj bi na intelektualni kapital vplivalo več dejavnikov (Stewart, 1994a).

Skandia poveže intelektualni kapital tesno s svojim procesom strateškega načrtovanja, tako da meri le intelektualni kapital, ki podpira njihove strateške cilje. Med procesom načrtovanja se osebje, zadolženo za intelektualni kapital, zbere v delovnih skupinah, da ugotovijo cilje in faktorje uspeha, ki jim bodo pomagali na poti do ciljev. Nato se osredotočijo na štiri področja: na kupca, na ljudi – zaposlene, na obnovo in razvoj ter na sam proces (več o pokazateljih posameznega področja v prilogi E). Nato se dogovorijo, kako bodo uspeli na posameznem področju. Ker gredo

zaposleni skozi proces definiranja, kaj bodo merili, postanejo na ta način bolj povezani s strateškimi cilji podjetja (Melymuka, 2000).

Slika 5.1: Skandia Navigator



(vir: Edvinsson, 1997a: 371)

Na tej osnovi so razvili Skandia Navigator, orodje za dejansko merjenje intelektualnega kapitala podjetja Skandia. Sestavljen je tako iz finančnih kot tudi iz nefinančnih dejavnikov. Vsako narisano področje se deli na približno 20 natančno opredeljenih kazalcev, ki so tudi merljivi. S primerjavo le-teh prek več let ali s konkurenti je mogoče dobro oceniti intelektualni kapital posamezne organizacije (Edvinsson, 1997b: 59).

Johan in Göran Roos sta razvila precej razširjen IC indeks™. Za vsako področje intelektualnega kapitala je določenih mnogo indikatorjev, vsak od teh pa je ponderiran glede na tri faktorje: strategijo, karakteristike samega podjetja in glede na karakteristike industrije, v kateri podjetje deluje (v Andriessen, 2001).

Baruch Lev je razvil svoj pristop za ocenjevanje vrednosti intelektualnega kapitala. Temelji na ekonomski produkcijski funkciji, ki zajema dosežek podjetja. Ko pa je enkrat definiran dosežek podjetja, se odšteje prihodek iz fizičnih in finančnih sredstev, ostanek je delovanje podjetja, ki ga je proizvedel kapital znanja (bolj podrobno v Bernhut, 2001: 18).

Sam Khoury predlaga, da se intelektualni kapital razdeli na dve področji: A in B. A naj vključuje intelektualno imetje, ki se ga lahko meri (patente, blagovne znamke, ipd.), B pa naj bi vključeval težje merljivo imetje (npr. dobro ime podjetja, sposobnost vodstva podjetja, kvalificiranost delovne sile podjetja) (v Osborne, 1998: 38).

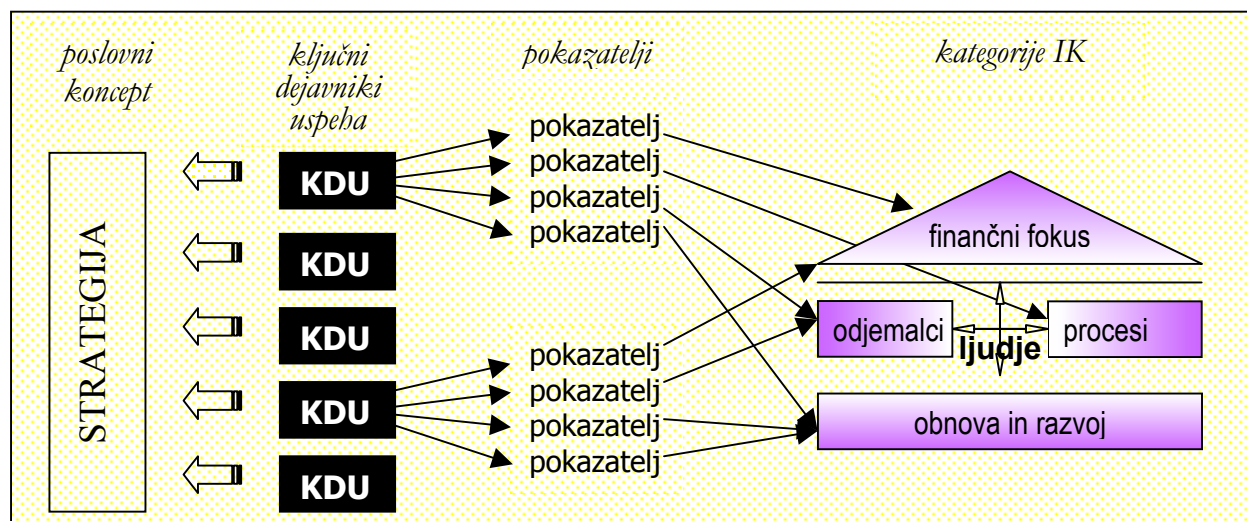
Naj naštejemo še 12 pristopov k merjenju intelektualnega kapitala, ki jih predlaga *Montague Institute* (vir: www.montague.com). Ti so bolj konkretni, so pa verjetno zato tudi lažje razumljivi in pripomorejo k boljšemu razumevanju intelektualnega kapitala.

1. *Relativna vrednost*. Zagovornika tega pristopa sta Bob Buckman in Leif Edvinsson. Končni cilj tu ni kvantitativen, temveč je cilj napredek. Primer: naj se 80% zaposlenih na nek smiseln način vključi v delo s potrošniki.
2. *Uravnoteženi točkovnik*. O njem smo že govorili, pa naj ponovimo, da dodaja tradicionalnim finančnim meram tri perspektive: potrošnike, notranji poslovni proces in učenje/rast.
3. *Vzori zmožnosti*. Z opazovanjem in klasificiranjem vodenja 'uspešnih' zaposlenih (vzorov zmožnosti) in izračunavanja tržne vrednosti njihovih outputov je mogoče določiti denarno vrednost intelektualnega kapitala, ki ga kreirajo in uporabljajo pri svojem delu.
4. *Delovanje podsistemov*. Včasih je relativno lahko kvantificirati napredek ali uspeh ene komponente intelektualnega kapitala. Na primer: Dow Chemical je zaradi boljše kontrole svojih patentov lažje meril povečanje licenčnih dohodkov.
5. *Benchmarking*. Vključuje identificiranje podjetij, ki so priznana kot vodilna pri upravljanju njihovega intelektualnega kapitala. Na osnovi izsledkov se primerja delovanje našega podjetja z njihovim. Primer: vodilni sistematično identificirajo vrzeli v znanju in uporabijo dobro definirane procese, da jih zapolnijo.
6. *Vrednost poslov*. Ta pristop temelji na vprašanjih: Kaj če bi vse informacije, s katerimi razpolagamo, izginile? Kako se vrednost teh informacij spreminja dnevno, tedensko, letno? Ocena se osredotoča na strošek neuporabe poslovne priložnosti, na izogibanje grožnjam.
7. *Pregled poslovnega procesa*. Ta meri kako informacija povečuje vrednost v določenem poslovnem procesu, na primer v produkciji, marketingu, računovodstvu ipd.
8. *"Banka znanja"*. Ta obravnava porabo kapitala kot strošek (in ne kot imetje) in delež denarja, ki se nameni za plače, kot imetje (ker generira bodoče finančne tokove).
9. *Ocena tržne znamke*. Metodologija, ki meri ekonomski vpliv znamke (ali drugega neotipljivega imetja) na stvareh kot so moč postavljanja cene, obseg distribucije ter zmožnost uvajanja novih izdelkov kot 'dodatkov k liniji'.
10. *Izračunana neotipljiva vrednost*. Ta primerja donosnost vseh sredstev (ROA- return on assets) podjetja z objavljenim ROA industrije.
11. *Mikroprilaganje*. Nov način prilaganja, ki zamenja neotipljivo 'stransko' imetje (npr. usposabljanje, podpora sodelavcev, osebne lastnosti vodilnih) za otipljivo imetje.
12. *'Barvno' poročanje*. Ta metoda dopolni tradicionalna finančna poročila, ki podajo črno-belo sliko, z dodatnimi informacijami, ki dodajo 'barvo'. Primeri 'barv' so: vrednosti tržnih znamk, mere zadovoljstva potrošnikov, vrednost usposobljene delovne sile ipd.

5.2.1 Razvijanje sistema intelektualnega kapitala

Ustvarjanje vrednosti v podjetju je potrebno dodatno ovrednotiti. Ni smiselno imeti jasnih finančnih ciljev in točno določene stopnje donosnosti sredstev, ob tem pa le na splošno govoriti o izboljšanju kakovosti, o ljudeh kot najpomembnejšem viru in o zadovoljstvu odjemalcev. Potrebno je ustvariti nov merilni sistem, ki bi dopolnjeval obstoječega finančnega in ki bi menedžmentu zagotavljal potrebne informacije za vodenje podjetja k ciljem. Nov sistem naj bi vključeval vsa finančna merila, ki jih podjetje že spremlja, in še nova, ki bi jih podjetje razvilo, ko bi se pokazala potreba. Pri tem je sistem intelektualnega kapitala dober le, če temelji na identiteti in strategiji podjetja. Pozornost je treba posvetiti tudi poslovnemu konceptu, saj se na opredelitve poslanstva pogosto pozablja. Sistem IK pomaga preseči ta položaj. Tako se bo menedžment zavedal, da fokus na eno plat pokazateljev povzroči upad drugih (Roos in drugi, 2000).

Slika 5.2: Procesni model



(vir: Roos in drugi, 2000: 45)

Najprej je torej dobro vedeti, kdo ste in kdo bi radi postali. Prvi korak v procesu je torej opredelitev poslanstva, drugi pa pretvorba poslovnega koncepta v ključne dejavnike uspeha. Ti izražajo temeljne kriterije, ki jim mora strategija zadostiti, če naj bo uspešna, poleg tega pa opozarjajo vse stratege na dejavnike, ki jih morajo spremljati. Tretji, logičen korak je opredelitev pokazateljev teh ključnih dejavnikov uspeha. Težava pri merjenju neotipljivih sredstev je, da so vsi uporabljeni pokazatelji le približki za ključne dejavnike uspeha. Vsak pokazatelj zase je le delček slike, in kot tak je brez pomena. Položaj na področju intelektualnega kapitala je toliko bolj zapleten, ker izbira pokazateljev vpliva na rezultate. Pokazatelje je nato treba izraziti s pomočjo oblik intelektualnega kapitala. Človeški kapital, na primer, lahko izrazimo s številom zaposlenih, s številom dni usposabljanja pri delu, s fluktuacijo zaposlenih; odjemalski kapital pa z indeksom zadovoljstva odjemalcev, z deležem reklamacij in novih poslov (Roos in drugi, 2000).

5.3 PRIMERJALNI POKAZATELJI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Težava pri sistemu intelektualnega kapitala je tudi primerjanje podjetij. Podjetja, ki zadovoljujejo potrebe istega segmenta odjemalcev, bodo verjetno izbrala za merjenje približno iste pokazatelje intelektualnega kapitala, vsaj za nekatera področja. Primerjave med podjetji, ki delujejo v povsem različnih panogah, pa se zdijo nemogoče ali vsaj nesmiselne.

Potreba po primerjanju zalog intelektualnega kapitala med podjetji je vodila do razvoja treh glavnih primerjalnih pokazateljev, ki so neodvisni od definicije intelektualnega kapitala, ki jo sprejema podjetje (Dzinkowski, 2000).

- Tržna – knjižna vrednost je najširše poznan pokazatelj intelektualnega kapitala. Mišljenje je, da bo vrednost intelektualnega kapitala prikazana kot razlika med tržno vrednostjo in knjižno vrednostjo podjetja. Toda bolj kot je izračun enostaven, manj upošteva vso kompleksnost realnega sveta. Bukh (2001: 90) opozarja, da je tu prvi problem, da se intelektualni kapital definira z negativnimi termini: ni tržna in ni knjižna vrednost. In če je vrednost podjetja že določena, je ne bi imelo smisla ponovno računati. Poleg tega je v tej enačbi intelektualni kapital podrejen tržni vrednosti. Če naj bi intelektualni kapital dodajal vrednost, bi moralo biti ravno obratno – intelektualni kapital bi moral vplivati na tržno vrednost.

- Tobinov koeficient 'q' je indikator, ki ga je razvil nobelovec James Tobin in služi kot metoda za predvidevanje investiranja, vendar odseva tudi tržno vrednost, ki je ni na bilancah stanja. Koeficient 'q' je razmerje med tržno vrednostjo podjetja (cena delnice x število delnic) in vrednostjo stroškov zamenjave fizičnega imetja (Stewart, 1991). Tako kot tudi tržna – knjižna vrednost je tudi Tobinov 'q' podvržen zunanjim spremenljivkam, ki vplivajo na tržno vrednost. Obe metodi sta zato primerni za ugotavljanje primerjav med podjetji, ki delujejo v isti industriji, na istih trgih in imajo podobne tipe oprijemljivega imetja.

- Izračunana vrednost neotipljivega imetja ali ang. *calculated intangible value (CIV)* je bila razvita za izračun tržne vrednosti neotipljivega imetja podjetja. CIV izračuna presežni donos opredmetenih sredstev in to številko nato uporabi kot osnovo za določanje deleža, ki ga lahko pripišemo neotipljivemu imetju podjetja (izračun je precej kompleksen; za več informacij glej Dzinkowski, 2000: 36).

Zaključimo lahko torej, da ni najboljšega modela za merjenje neotipljivega imetja ali intelektualnega kapitala, so le modeli, ki so bolj ali manj primerni za uporabo v specifičnih situacijah in podjetjih.

6. INTELEKTUALNI KAPITAL - OD STRATEGIJE DO REZULTATOV

"Raziskovalci na področju branljivih konkurenčnih prednosti so prišle do zaključkov, da je edina stvar, ki da podjetju konkurenčno prednost, edina stvar, ki je branljiva, je to, kar podjetje ve, kako uporablja to, kar ve, in kako hitro lahko ve nekaj novega."

(Larry Prusak v Marti, 2001: 150)

Ocenjevanje poslovnega okolja in odločanje o prihodnji usmeritvi izdelkov in marketinga na splošno sta kritično pomembna za delovanje podjetja. Strateška vizija podjetja pomeni sposobnost menedžmenta predvideti in reagirati na prihodnje grožnje in priložnosti, pomeni imeti sposobnost odločanja kje, kdaj in kako tekmovati s konkurenčnimi organizacijami. Hkrati je pomembno v dinamičnem okolju načrtovati stalno smer podjetja skozi nestalno poslovno okolje (Cravens, 1991).

Znanje, spretnosti, sposobnosti in informacijski sistemi so vitalno imetje podjetja. Hkrati so tudi ponavadi zelo slabo upravljani, saj se le redko pojavljajo na bilancah uspeha, v letnih poročilih ali v drugih dokumentih, ki zahtevajo vso pozornost menedžerjev (Stewart, 1994b). Kot smo že ugotovili, konkurenčna prednost in uspeh podjetja nista toliko osnovana na tem, kako se strateško upravljajo fizični in finančni viri, temveč bolj temelji na tem, kako je strateško upravljan intelektualni kapital (Bontis, 1996). V velikem številu podjetij pa je to še neraziskano področje, in le peščica menedžerjev ve, kako upravljati z njim.

Za ponazoritev teh trditev lahko navedemo Charlesa Handyja, ki pravi, da intelektualno znanje korporacij navadno trikrat ali štirikrat presega vrednost imetja, ki se pojavlja na bilanci stanja. Če pa vprašamo vodilne, koliko znanja je izkoriščenega v njihovi organizaciji, navadno rečejo: "Okoli 20 odstotkov." (v Stewart, 1994a). Pomislimo, kakšne bi lahko bile implikacije, če bi to številko povečali le na 30 odstotkov!

Pri razpravi o uspešnem strateškem upravljanju z intelektualnim kapitalom pa je seveda najpomembnejše – in na to noben tržnik ne bi smel nikoli pozabiti – orientiranost k potrošniku. Potrošnikove potrebe in želje so namreč osnova poslovnega namena organizacije, zadovoljstvo potrošnikov pa za podjetje pomeni možnost doseči dolgoročno in ohranljivo konkurenčno prednost.

6.1 ZNANJE KOT VIR INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Diskusija o intelektualnem kapitalu postane bolj razumljiva, če si najprej razjasnimo pojem znanja v poslovnem kontekstu. Če si osvežimo spomin; večina definicij intelektualnega kapitala, ki smo jih našli v uvodnih poglavjih vsebuje besedo 'znanje': "*znanje, ki predstavlja vrednost za organizacijo; osnovan na znanju, ki ga ima v lasti podjetje; je pakirano uporabno znanje; znanje, ki se lahko spremeni v vrednost*". Lahko trdimo, da pomen besede 'znanje' v teh kontekstih ne zajema le znanja kot takega, temveč tudi ideje, inovacije, programsko opremo, podatke in informacije.

6.1.1 Opredelitev znanja

Znanje v osnovi delimo na implicitno in eksplicitno, največ znanja pa naj bi se ustvarilo prav s prehodi med obema oblikama (Roos in drugi, 2000: 12). Eksplicitno znanje imenujemo tudi kodificirano, saj je ta oblika znanja 'samostoječa' in zajeta v kodificirani pisni obliki. Implicitne oblike znanja se nahajajo v posamezniku samem. Težko ga je tudi artikulirati v celoti, saj "*vemo več kot lahko povemo*". Ali bodo tako tehnično prenesene informacije imele pomen, je odvisno od tega, ali je prejemnik seznanjen s kodom, v katerem je bilo znanje posredovano. Implicitno znanje se v primerjavi z eksplicitnim prenaša počasneje in tudi z večjimi stroški. Dvoumnosti pri prenosu se lahko zmanjšajo le v neposredni komunikaciji; napake v interpretaciji se lahko popravijo s takojšnjo osebno povratno informacijo. Pri kodificiranem znanju pa so sporočila bolje strukturirana in manj dvoumna (Teece: 2000).

Na še en pomemben vidik te delitve opozarjata Edvinsson in Sullivan (1996). Kodificirano znanje se lahko zapiše, lahko se ga prenaša in deli z drugimi, kar pomeni, da ga je moč opredeliti in zaščititi z zakonskim sistemom: s patenti, avtorskimi pravicami in poslovnimi skrivnostmi. Po drugi strani pa je implicitno znanje težko opisati in kodificirati. Prenaša se z uvajanjem na delovno mesto in z medosebnimi stiki. To je lahko prednost ali pa slabost, saj je zaradi težav pri prenosu inherentno zaščiteno. Če pa je enkrat preneseno, prvotni lastnik le težko uveljavlja svoje pravice do njega.

Tako je lahko narava znanja v poslovnem kontekstu opredeljena kot kontinuum s strukturiranim, kodificiranim ali eksplicitnim znanjem na enem in z nestrukturiranim, nekodificiranim ali implicitnim znanjem na drugem polu (Gautchi, 1999).

Toda o znanju se v poslovnem svetu lahko razmišlja tudi glede na druge taksonomije, ki jih navaja Teece (2000). Znanje je torej lahko še:

- *pozitivno / negativno*

Inovacije vključujejo določeno stopnjo negotovosti. Raziskovalni napor pogosto končajo v slepi ulici, ali pa se izkažejo kot napačni. Pomembno se je zavedati, da je znanje, pridobljeno z neuspehi (*'ta pristop ne deluje'*) prav toliko pomembno kot znanje, pridobljeno z uspehi. Pomaga namreč preusmeriti sredstva v bolj obetajoče poti do uspeha.

- *v uporabi opazno / neopazno*

Večina tehnologije je, ko je enkrat prodana na trg, javno opazna in tako dostopna konceptualni imitaciji. Včasih je z obratnim inženiringom iz izdelka mogoče 'razbrati' proces nastajanja izdelka, vendar navadno ni tako. Velik del tega se lahko zaščiti, če so lastniki skrbni pri zaščiti svojih poslovnih skrivnosti.

6.1.2 Razvijanje in izkoriščanje znanja v organizaciji

Razvijanje znanja v podjetjih spada skupaj z izkoriščanjem znanja pravzaprav v strateško šolo kot eno izmed korenin teorije intelektualnega kapitala (Roos in drugi, 2000: 10-13; glej tudi sliko 3.1). Isti avtorji trdijo, da lahko podjetje razvija znanje na dva načina: 'z nabavo' ali z notranjim razvijanjem.

"Nabava pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji" (Roos in drugi, 2000: 11). Ta metoda pridobivanja novega znanja naj bi bila dokaj hitra in učinkovita, vendar se lahko podjetje tu sooči s problemi. Ne more namreč zagotovo vedeti, ali je kupljeno znanje oz. zmožnost natanko takšno kot ga potrebuje, obstaja pa še problem porazdeljevanja pridobljenega znanja po organizaciji. Več pozornosti se zato v literaturi posveča notranjemu razvijanju znanja, se pravi raziskavam in razvoju ali izobraževanju.

Michele S. Darling (1996) govori o štirih ključnih elementih pridobivanja znanja:

1. individualno učenje – odgovornost za nenehno učenje mora biti prenesena na posameznika. Priporočljivo je, da se za vsako delovno mesto opiše zahtevano znanje (to metodo uspešno uporablja podjetje Skandia, ki se je kot prvo začelo resneje ukvarjati z intelektualnim kapitalom).

2. timsko učenje – skupine zaposlenih se osredotočijo na problem in tako tudi te prevzamejo odgovornost za učenje. To pomeni tudi, da se morajo strukture spreminjati: menedžment ne ukazuje, temveč prevzame funkcijo mentorja in svetovalca. Od ekip se pričakuje, da najdejo način, da so znane ideje in znanje vseh v skupini, in da se le-to tudi porazdeli med vse člane skupine.

3. organizacijsko učenje – predvsem v multinacionalkah se razvijejo 'silosi' znanja, to znanje pa je nedostopno tistim, izven teh skupin. Med skupinami se mora znanje prenašati, saj so uspehi in dosežki posameznih skupin lahko potencialni prispevek za razvoj znanja v drugih skupinah.

4. potrošniško učenje – organizacija in vsi v njej morajo vedeti čim več o potrošnikih in njihovih potrebah, ki se nenehno razvijajo. V primeru industrijskih potrošnikov to pomeni razumevanje njihove industrije, strategij in prioritet, pomeni zagotavljanje rešitev za njihove probleme, ne pa ponujanje vnaprej zasnovanih rešitev.

Pri pridobivanju znanja gre torej tudi za deljenje znanja oz. za problem deljenja znanja, saj je potrebno ljudi v organizaciji pripraviti k izmenjavi znanja. Le tako lahko namreč znanje v organizaciji raste in se krepi. Gre predvsem za problem ustreznih kanalov komunikacije in tudi problem ustreznega okolja. Komunikacija se poraja le iz zavestne želje po izmenjavi, zato naj bi se v organizaciji spodbujalo pogovore med zaposlenimi, zasnovalo pisarne tako, da omogočajo čim več medsebojnih stikov, predvsem pa ne gre pozabiti na vlogo vodilnih. Ti naj bi zaposlene spodbujali k izmenjavi mnenj o delu in strateških usmeritvah podjetja in naj ne bi zatirali razprave in kritike – tudi najbolj neumnih mnenj ne, saj bodo le v takšnem ozračju ljudje pripravljeni kaj predlagati (Roos in drugi, 2000).

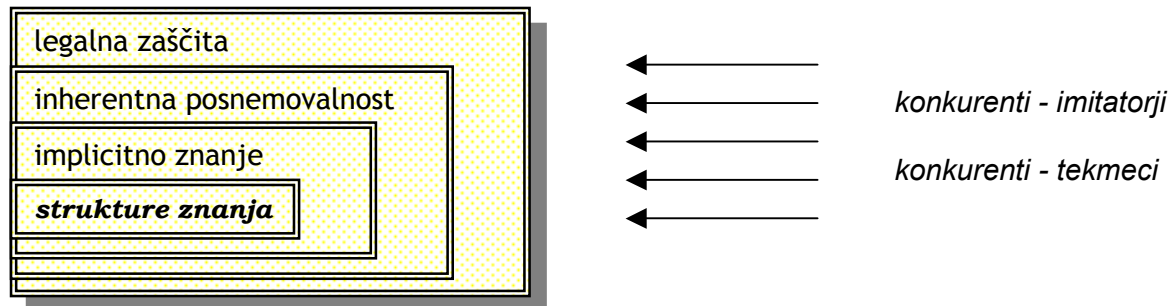
Še na en problem pa opozarjata Bassi (1997) in Kanter (1999): zaposleni bodo s težkim srcem delili z drugimi težko pridobljeno znanje, ker vejo, da je to znanje v njihovem okolju dragoceno in so lahko zanj nagrajani. Zato je vloga upravljanja znanja tako pomembna. Naslednji problem pa je aplikacija novega znanja. Prav ta del ustvarja vrednost iz pridobljenega ali nakopičenega znanja. Ustvarja tudi 'know-how' ali praktično znanje o tem, kako uporabiti teoretično. Pri tem pa razvoj in izkoriščanje znanja ne moreta biti povsem ločeni dejavnosti, saj se z aplikacijo razvija novo znanje. Vsak posel je torej priložnost za učenje (Roos in drugi, 2000: 13).

Tu postane pomembna tudi replikacija – prenos zmožnosti iz ene ekonomske situacije v drugo ali ponovno uporabo pridobljene zmožnosti. Ker je produktivno znanje tipično 'utelešeno', pa se to ne more zgoditi le z prenosom informacij (to je mogoče le, ko je znanje popolnoma kodificirano in razumljeno, sicer prenos znanja ni mogoč brez prenosa ljudi).

Sposobnost organizacije, da replicira znanje, pomeni njeno pripravljenost na učenje in izboljševanje ter sposobnost ekspanzije poslovanja. Replikacijo, ki jo izvede konkurenčna organizacija, pa imenujemo imitacija. In če je replikacija težka, bo imitacija še težja. V poslovnem svetu prav težavnost imitacije določa branljivost konkurenčne prednosti. Lahka imitacija vodi k

hitremu razširjanju dobičkov. Tako kot pri replikaciji, tudi tu otežkoča prenos znanja njegova implicitnost. Če je znanje povsem implicitno, bo njegova imitacija skoraj nemogoča (Teece, 2000).

Slika 6.1: Obrambne črte pred konkurenco



(vir: Teece, 2000: 173)

Kritični element pri vzpostavljanju konkurenčne prednosti je torej vzpostavitev prednosti na področjih, ki jih tekmeci težko kopirajo. V nasprotnem primeru prihaja do kratkoročnih uspehov, ki pa zahtevajo visoke investicije, situacija pa se lahko hitro obrne v prid nekomu drugemu (Adcock, 2000).

6.1.3 Upravljanje znanja

Znanje je moč. Toda brez primerne upravljanja je lahko za organizacijo pogubno. V novi ekonomiji naj bi bila podjetja, ki obvladajo znanje in njegov razvoj, zmagovalci (Krogh in Roos, 1996). Dobiček podjetij, ki uporabljajo svoje znanje kot vir konkurenčne prednosti, izhaja iz komercializacije znanja, ki ga ustvarjajo človeški viri – njihovi zaposleni. Človeški kapital je tudi osnova za strukturni kapital, ki zagotavlja najboljše vrednoteno imetje podjetja (Edvinsson in Sullivan, 1996).

Medtem ko so strukture znanja osnovane na izkustvu in strokovnosti posameznikov, organizacije zagotavljajo fizično in socialno strukturo, tako da se znanje lahko preoblikuje v konkurenčno prednost. Človeški viri, ki znanje imajo, namreč niso predmet menjave in ne morejo biti v lasti delničarjev. Intelektualno imetje kot del imetja podjetja pa je lahko. Zato je pomembno, da podjetje znanje zaposlenih transformira v intelektualno imetje, za katerega lahko tudi uveljavlja lastniške pravice (Edvinsson in Sullivan, 1996). Konkurenčna prednost podjetja se tako ne oblikuje več glede na pozicijo podjetja na trgu, temveč glede na težavnost prevzemanja ali razvijanja znanja in načina njegove uporabe (Teece, 2000: 12).

Pridobivanje dostopa do znanja zaposlenih pomeni, da moramo vedeti, kateri kos informacije je za nas relevanten, in kateri izmed zaposlenih ima to informacijo. Zato postaja

dostop do relevantnega znanja vse bolj problematičen, če se podjetje razvija in postaja vse bolj kompleksno. Če se obseg človeških virov veča, se veča tudi verjetnost, da se znanje ne bo razširilo po celotni organizaciji, temveč le po posameznih oddelkih. Pri odpravljanju tega problema naj bi pomagal srednji menedžment.

Da bi premostili nekatere težave, ki se pojavljajo pri sami komunikaciji med zaposlenimi, tako Edvinsson in Sullivan (1996) predlagata ustvarjanje 'rumenih strani' podjetja, ki bi usmerjale ljudi v podjetju, ki potrebujejo informacije, k ljudem, ki te informacije imajo. Seveda se z vse večjim številom zaposlenih, lokacij in z raznolikostjo poslovanja vzpostavlja vse bolj sofisticirana informacijska tehnologija, ki shranjuje in organizira kolektivno inteligenco podjetja. Prav zato se Kanter (1999) usmerja bolj tehnološko in predlaga t.i. "*groupware*" (najbolj znana oblika le-tega naj bi bil program Lotus Notes), orodje za vzpostavljanje komunikacije med delovnimi skupinami, ki spodbuja skupno delo in porazdeljevanje informacij, ki pomagajo pri doseganju organizacijskih nalog in ciljev.

Cameron (2000) na podoben način ponuja štiri predloge, kako ubraniti bogastvo znanja v podjetju:

1. definirati, kje se znanje nahaja in kdo so strokovnjaki;
2. strokovnjake naredi dostopne celi organizaciji, pri tem je ključna podpora menedžmenta;
3. strokovnjaki morajo komunicirati, sicer je znanje brez pomena za ostali del organizacije: predstavljati morajo vir informacij in oporo zaposlenim;
4. delovati na osnovi nasveta strokovnjaka; prilagajanje organizacije je v hitro spreminjajočem se okolju ključno. Pomembni svetovalci so pri tem tisti posamezniki, ki lahko pridobijo novo znanje ali sposobnosti in to tudi delijo z drugimi ter ga aplicirajo z namenom rešitve problema organizacije.

Impliciramo torej, da znanje ustvarja kompetenco podjetja. Ta pa naj se ne bi obravnavala kot stanje ali imetje, temveč bolj kot dogodek. Krogh in Roos (1996) namreč opozarjata, da kompetence obstajajo le, ko se z znanjem oz. sposobnostmi uspešno reši nek problem. Gre torej za bolj dinamičen pogled na podjetje, ki pa ima vsekakor določene implikacije za menedžment. Ta naj bi tako uporabljal celotno znanje podjetja za ustvarjanje vrednosti. Dolgoročno opazovanje podjetij je običajno pokazalo na velike potenciale znanja, ki so ostali neizkoriščeni. Če menedžment sledi dinamičnemu vidiku, mora pri oblikovanju nalog ljudem pustiti bolj proste roke pri uporabi znanja in sposobnosti. Na primer: v podjetju dela grafični oblikovalec, ki se za hobi ukvarja z računalništvom in glasbo. Zakaj mu ne bi pustili uporabiti to znanje tako, da bi delal multi-medijske predstavitve za nove kliente? Zveni logično, ne?

Chapman in Ferfolja (2001) pa opozarjata na nekaj pomembnih dejstev glede znanja: znanje, ki je osnovano na zgodovinskih dogodkih, se lahko nepravilno generalizira in uporablja v kontekstih, ki so prostorsko, časovno ali kontekstualno drugačni; znanje je lahko pridobljeno tudi iz nezanesljivih virov: ljudje lahko podajajo povsem različne interpretacije dogodkov, čeprav se tega ne zavedajo, in zato lahko prihaja do usodnih napak; na poti od pošiljatelja do prejemnika sporočila lahko pride do šumov, ki popačijo poročilo; znanje, pridobljeno od virov, za katere se misli, da so nezanesljivi, vendar so v resnici povsem verodostojni, se pogosto zanemari. Ti dejavniki naj bi pogosto pripeljali do napačnih odločitev, navadno pa se celo kombinirajo in privedejo do kompleksnih miselnih vzorcev, ki pa so, žal, napačni.

Predvsem je pomembno to, da odsotnost pravilne izobrazbe in organizacijske podpore ter šibak proces učenja lahko vodijo do nepričakovanih in neželenih izidov na zelo občutljivih delovnih mestih. Za vzpostavitev učeče se organizacije se spleča potruditi.

Omenimo naj še distinkcijo med upravljanjem znanja in upravljanjem intelektualnega kapitala, kot jo opredeli Wiig (1997): upravljanje znanja ima taktične in operativne perspektive, je bolj detajlno in se osredotoča na z upravljanjem znanja povezane aktivnosti, kot so kreiranje, transformacija in uporaba. Funkcija upravljanja znanja je tako načrtovanje, implementacija, uporaba in nadzor vseh z znanjem povezanih aktivnosti in programov, ki so potrebni za učinkovit menedžment intelektualnega kapitala. Že tu je razvidno, da zajema menedžment intelektualnega kapitala širše področje. Osredotoča se na izgrajevanje in obvladovanje intelektualnega imetja s strateške ter korporativne perspektive z nekaj poudarka na taktikah. Njegova funkcija je celotna skrb za intelektualni kapital organizacije.

6.2 VREDNOTENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

"Vrednost imetja je v sedanji vrednosti prihodnjih koristi tega imetja."

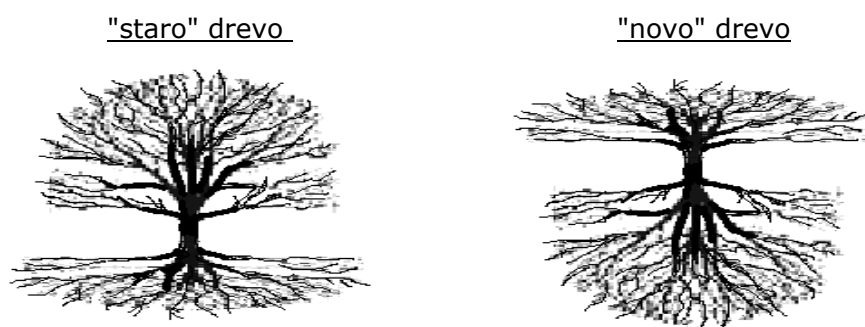
(Baruch Lev v Bernhut, 2001: 18)

Handy (v Bontis, 1996) pravi, da ima neotipljivo imetje navadno večkratno vrednost otipljivega imetja. Knjižna vrednost naj bi bila v nekaterih podjetjih le vrh ledene gore, tržna vrednost naj bi namreč večkrat preseгла njihovo knjižno vrednost, ki je osnovana v glavnem na objektih in opremi. Izvrsten primer za to trditev predstavlja Microsoft (Knight, 1999).

V podjetju naj bi obstajala dva osnovna vira vrednosti. Prvi so same inovacije, ki jih ustvarjajo človeški viri, se transformirajo v intelektualno lastnino in so zaščitene z zakonom. Drugi vir pa se nahaja v strukturnem imetju podjetja. To pomaga pri dodajanju vrednosti inovaciji, ko se jo spreminja v izdelek ali storitev, ki ga potrošnik plača.

Edvinsson in Malone (v Edvinsson, 1997b: 58) pravita, da so napake pri vrednotenju organizacije podobne kot napake pri 'vrednotenju' drevesa. Tudi drevo lahko namreč napačno ocenimo s pregledom debla, vej ali listov, torej tistih dejavnikov, ki so razvidni navzven in jih je relativno lahko pregledati. S tem pa vidimo le današnje oz. preteklo stanje drevesa, zanima pa nas, kako bo drevo obrodilo v prihodnosti. Ta odgovor pa je skrit v koreninah. Ko se bodo znaki propada drevesa pokazali navzven, bo namreč že prepozno.

Slika 6.2: Metafora z drevesom



(vir: Edvinsson, 1997b: 58)

Bistven del prave vrednosti drevesa se torej skriva pod zemljo in ga je težko pregledati, tako kot je težko opredeliti intelektualni kapital organizacije. Vendar je za dobro oceno prihodnosti to povsem neizogibno.

6.3 KAKO USTVARITI INTELEKTUALNI KAPITAL?

"Inteligenca postane imetje, ko se iz prosto lebdeče pameti kreira nek uporaben red", pravi Tom Stewart (v Brown, 1998: 47). Poudarja, da lahko, na primer, seznam prejemnikov pošte, baza podatkov ali proces postanejo intelektualni kapital, če se le nekdo znotraj podjetja odloči, da bo opredelil, porazdelil po celotni organizaciji in izrabil edinstvene elemente tega, kako podjetje razmišlja in deluje. Takšno znanje mora postati uporabno.

Razvoj intelektualnega kapitala ne vključuje načrtovanja. Raje o njem razmišljajmo kot o sistemskem procesu ustvarjanja in nenehnega povečevanja kreativnega, intelektualnega potenciala podjetja skozi nepopustljivo vpletenost in strateški razvoj človeškega kapitala. Kaj podjetje ve, kako uporablja to, kar ve, in kako hitro lahko izve nekaj novega in pomembnega – vse to je del procesa generiranja vpogledov v poslovanje, razvijanja in uporabe predvidevanj, aktivnega vključevanja v izgrajevanje sposobnosti in zmožnosti ter učenja iz povratnih informacij. Cilj

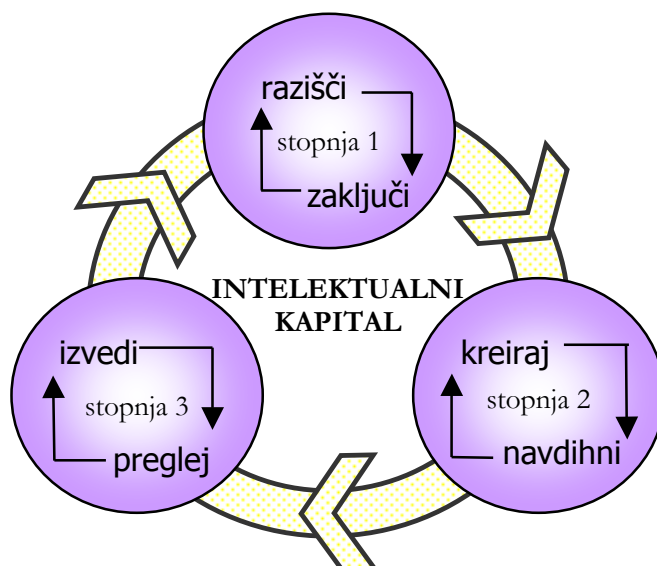
procesa je maksimizacija učinkovitosti odzivnosti podjetja, kar doseže z neumorno vpletenostjo in strateškim razvojem svojega intelektualnega potenciala (Rastogi, 2000).

Proces kreiranja intelektualnega kapitala se začne, ko postaneš radoveden glede problema in ne, ko slediš običajnim miselnim vzorcem. Saj, kar stranka opredeli kot problem ali priložnost, predstavlja le simptom različnih večjih problemov. Proces kreiranja intelektualnega kapitala (slika 6.3) je razdeljen na tri stopnje, od katerih ima vsaka dva ponavljajoča se koraka (Cohen, 1999).

Prva stopnja tako predlaga, da je ključ pri reševanju nastale situacije vzpostavljanje relativno kratkega seznama virov, ki bodo nudili neposredne in relevantne informacije iz različnih perspektiv in bodo odgovorili na vprašanja o vzrokih, učinkih, odnosih in rezultatih, ki so privedli do te situacije. Kakor hitro raziskovanje privede do nekega vzorca ali konsenza, se lahko pomaknemo k naslednji stopnji: ugotavljanje implikacij. Poleg tega, kar smo se iz raziskave in naučili, in dobljenih dejstev je pri ugotavljanju implikacij željena tudi uporaba intuicije in zdravorazumskega mišljenja. Izid te stopnje je kratek povzetek, ki vključuje osrednjo temo in z njo povezana dognanja.

Na naslednji stopnji smo pripravljene podati kreativne rešitve za problem in z njim povezano problematiko. Za generiranje idej in predlaganje rešitev se uporabi več virov: spomin, domišljijo, sodelavce, obstoječe izdelke ali storitve in intuicijo. Pri tem ni postopnih, zanesljivih napotkov za doseganje uspeha. Žal je to ponavljajoča se, interaktivna, nora pot poskusov in napak.

Slika 6.3: Proces kreiranja intelektualnega kapitala



(vir: Cohen, 1999: 48)

V naslednjem koraku poskušamo navdihniti stranke ali potencialno javnost, da našo rešitev 'kupi'. Bolje kot takoj podati rešitev je, da se najprej predstavi, npr., kaj se bo zgodilo, če stranka

ne naredi ničesar, da se navede druge uspešne primere, da se stranki pomaga vzpostaviti vizijo prihodnosti, ki temelji na podani rešitvi. Rezultat tega koraka je stranka, ki ni le 'prodana', temveč tudi voljna prevzeti delno odgovornost za implementacijo dane rešitve.

Prvi korak pri izvajanju rešitev je pregled prve stopnje. S tem si pomagamo pri ustvarjanju dejanskih materialov, procesov in izdelkov. Ključno je, da se to počne v tesni navezi s stranko, saj lahko tako utrdimo deljeno odgovornost in lastništvo rezultatov. Pomembno je tudi definirati nekaj meril ali pokazateljev uspeha, pri čemer oprijemljiva merila ne smejo zasenčiti drugih pokazateljev učinkovitosti. Rešitev navadno prestane test intelektualnega kapitala ko doda vrednost k rezultatom ali odnosom, prihrani čas ali denar, zmanjša stres, poveča učinkovitost ali pa stimulira kreativnost in razumevanje med ljudmi in skupinami (Cohen, 1999).

Po Schumpetru, Moranu in Ghosalu se viri, kot sta znanje in intelektualni kapital, ustvarijo s pomočjo izmenjave in kombinacije. Slednja naj bi bila zmožnost prepletanja moči in virov, ki so na razpolago. Proizvajanje novih kombinacij lahko poteka postopoma, z razvijanjem obstoječega znanja, ali skokovito – z inovacijami. Ker je intelektualni kapital kreiran s procesom kombiniranja znanja in izkustev različnih strani, je odvisen od izmenjave med le-temi (v Nahapiet in Ghosal, 1998). Za interakcijo je pomembna nenehna motivacija, sicer lahko interakcija izgine.

Bontis (1996) pravi, da bi se morala organizacija, ki želi povečati svoj intelektualni kapital, osredotočiti na formalno preučitev vsakega zaposlenega – njegovega pogleda na svet in na poslovanje. Menedžerji, ki želijo povečati intelektualni kapital, naj bi sledili tem osmim točkam:

1. Določiti osebne cilje, ki bodo pripomogli k razvoju intelektualnega kapitala (*vsak delavec naj se navadi nekaj, česar podjetje še ne ve*);
2. Formalno definirati vlogo znanja v svojem poslu in industriji (*poišči in zagotovi največje vire intelektualnega kapitala*);
3. Oceniti strategije in strukture znanja pri svoji konkurenci in dobaviteljih (*poišči in zagotovi največje vire relacijskega kapitala*);
4. Določiti obseg virov intelektualnega kapitala, ki so dostopni iz vlade ali združenj;
5. Klasificirati intelektualni portfolio tako, da narediš 'intelektualni zemljevid' podjetja (*določi, kateri sistemi in ljudje 'vsebujejo' znanje*);
6. Ovrednotiti relativno vrednost intelektualnega kapitala (*če je le mogoče uporabi denarno vrednost ali indekse in mere, ki jih uporablja podjetje*);
7. Identificirati luknje, pomanjkljivosti, ki jih je potrebno zapolniti (*glede na tekmece, potrošnike in dobavitelje*);
8. Združiti nov portfolio znanja o intelektualnem kapitalu, ki ga dodaš letnemu poročilu, in nenehno vrednotiti razvoj intelektualnega kapitala.

Ključno vlogo pri ustvarjanju, porazdeljevanju in uporabi intelektualnega kapitala v podjetju naj bi imele t.i. skupnosti prakse (ang. *communities of practice*). To so neformalne skupine posameznikov, ki imajo podobne, z delom povezane interese in dejavnosti. Lesser in Everest (2001) menita, da prav te skupine znotraj formalnih organizacijskih struktur igrajo ključno vlogo pri kreiranju, porazdeljevanju in učinkoviti uporabi intelektualnega kapitala v podjetju. Kako lahko prispevajo k poslovnim rezultatom? Prvič: uporaba neotipljivih virov znanja je lažja. Pogosto te skupine oblikujejo osebne sestanke, kjer se posamezniki spoznajo in razvijejo občutek za zaupanje in vzajemno odgovornost. Drugič: omogočen je hiter odziv na potrebe potrošnikov. Hitro lahko namreč locirajo posameznika, ki ima znanje, ki omogoča podajanje najboljšega odgovora stranki. Tretjič: uvajanje novih zaposlenih poteka hitreje, saj skupina vzpostavi sistem mentorstva med mlajšimi zaposlenimi in že uveljavljenimi praktiki. Četrtrič: bolj učinkovito generiranje novih idej za izdelke in storitve, saj skupine zagotavljajo varno okolje za izražanje vprašanj in idej, ne da bi bili zaposleni pod pritiskom, kot so sicer v vsakodnevnem delovnem okolju.

In nenazadnje: Harvey navaja šest glavnih razlogov, zakaj naj bi se menedžment osredotočil na izgrajevanje intelektualnega kapitala (1991: 86):

1. intelektualni kapital je edino spoštovano, cenjeno imetje podjetja;
2. delo, osnovano na znanju narašča, ne upada;
3. dobri, usposobljeni zaposleni imajo več priložnosti za pridobitev dela;
4. operativni menedžerji imajo tendenco ignorirati intelektualni kapital ali ga slabo upravljati;
5. zaposleni, ki imajo intelektualni kapital, so pogosto najmanj cenjeni;
6. tekoče investicije v intelektualni kapital pogosto zanemarjajo človeško vlogo pri procesu.

6.4 STRATEŠKO–MARKETINŠKI POGLED NA INTELEKTUALNI KAPITAL

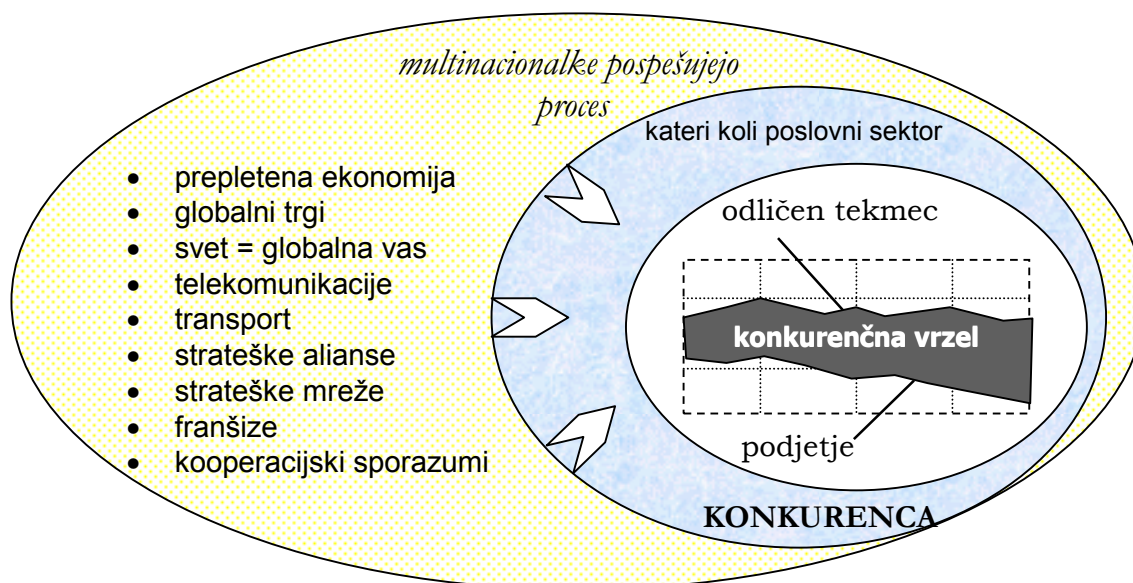
6.4.1 Intelektualni kapital in konkurenčno okolje

Podjetja, ki izberejo definiranje, vrednotenje in uporabo intelektualnega kapitala, bodo imela to prednost pred konkurenco, da bodo vedela, katero znanje se splača pridobiti. Pri tem pa za vire, ki razvijajo vrednost podjetja, velja: bolj kot so učinkoviti, težje jih je pridobiti.

Zelo verjetno bo konkurenčna prednost, ki jo podjetje doseže na trgu, ogrožena. Vendar podjetja, ki si ustvarijo vodilen položaj na trgu, povečujejo svojo vrednost na več načinov (Malburg, 2000). Šibkejši tekmeči imajo manj možnosti za določanje cen na trgu: to je privilegij močnejših. Dominanca na trgu pogosto vodi k večji familiarnosti potrošnikov in s tem k sposobnosti, da se podjetje še bolj diferencira od konkurenčnih podjetij. Vse neotipljivo imetje naj bi bilo uporabljeno tako, da doda vrednost osnovni ponudbi. Te vidike konkurenca tudi težje posnema (Adcock, 2000).

Vsa podjetja morajo razvijati svojo dejavnost v visoko konkurenčnem in vedno bolj mednarodnem okolju ne glede na velikost države, v kateri se nahajajo. Če naj bodo uspešna pri delovanju v tem okolju, morajo imeti sistematične in ažurne informacije o konkurenčnem okolju njihovega specifičnega poslovnega sektorja, o konkurenčni vrzeli med njimi in mednarodnim tržnim vodjo ter znanje o vzrokih konkurenčne vrzeli. Vse to je ilustrirano na sliki 6.4.

Slika 6.4: Globalni trg



(vir: Marti, 2001: 150)

Za večanje konkurenčnosti podjetja je torej dobrodošlo poznavanje dejavnikov, ki povzročajo konkurenčno vrzel med organizacijo in vodilnimi v isti poslovni dejavnosti. Kaj je

vzrok konkurenčne vrzeli? Odgovor je za Laurence Prusaka enostaven: "Znanje!" (v Marti, 2001). Znanje kot splet izkušenj, vrednot, kontekstualnih informacij in strokovnih vpogledov, ki zagotavlja okvir za vrednotenje in inkorporiranje novih izkušenj in informacij.

Če naj podjetje proizvaja prvovrstne izdelke in ponuja prvovrstne storitve, se mora osredotočiti na osrednje poslovne aktivnosti in delno zapostaviti ostale. Vzpostaviti se morajo kooperativni sporazumi in strateške alianse z dobavitelji in ostalimi previdno izbranimi organizacijami (Marti, 2001).

6.4.2 Inovativnost v podjetju

Razvijanje novih izdelkov hitreje kot to počne konkurenca, ponuja pomembno konkurenčno prednost na številnih trgih. Hitrost prav tako zagotavlja konkurenčno ostrino, ko se procesirajo naročila potrošnikov, transporti izdelkov iz skladišč na maloprodajna mesta in ko se potrošnikom odgovarja na njihova vprašanja. Informacijska tehnologija pa še povečuje sposobnost organizacije, da se odziva hitreje (Cravens, 1991).

Novi izdelki in storitve so v centru pozornosti v večini podjetij, saj se le-ta zavedajo njihove ključne vloge pri preživetju in blagostanju organizacije. Zaradi spreminjajočih se potreb in želja kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega cikla izdelkov in konkurence so namreč obstoječi izdelki zelo ranljivi (Kotler, 1998). Predvsem se inovativna podjetja organizirajo na tak način, da ovržejo vse staro, odvečno, kar ni več produktivno. Uspešne inovacije v podjetju se začnejo z analizo potreb in želja potrošnikov in se končajo z njihovim zadovoljstvom. Novi izdelki se uvajajo, izboljšujejo in lahko tudi ukinejo, zato je potreben konstanten tok novih izdelkov. Ko se ti ujemajo s potrebami potrošnikov, postanejo orodje za ojačitev vloge na trgu in za premik na nove trge. Prav tako je pomemben stalen napor pri izboljšavah obstoječih izdelkov (Cravens, 1991).

Ideje za nove izdelke lahko prihajajo iz mnogih virov, z vidika koncepta trženja pa se iskanje idej začne s kupčevimi potrebami in zahtevami. Veliko najboljših idej se razvije iz problemov, ki jih imajo kupci s sedanjimi izdelki (Kotler, 1998: 323). Podjetja lahko s pomočjo tržnih raziskav dobijo odgovore na razna vprašanja o obstoječih izdelkih. Z analizo zadovoljstva potrošnikov se identificirajo predvsem priložnosti za nove izdelke, izboljšave obstoječih izdelkov, izboljšave poslovnega procesa in izboljšave v podpornih storitvah. Takšne raziskave sprožijo tudi številne ideje. Podjetja pa se pri iskanju novih idej opirajo tudi na svoje zaposlene. Uspešna podjetja so razvila organizacijsko kulturo, ki vzpodbuja uslužbenca k iskanju novih rešitev in idej glede izdelkov, storitev in proizvodnih procesov.⁹

⁹ Podjetje Toyota trdi, da njeni uslužbenca ustvarijo 2 milijona idej letno, kar je 35 predlogov na uslužbenca, od teh je več kot 85% tudi uresničenih (Kotler, 1998: 323).

Iz perspektive upravljanja intelektualnega kapitala je torej pomembno gledati na inovacije kot na družben proces. McElroy navezuje inovativnost v podjetju na pojem socialnega kapitala in opredeli t.i. socialni inovacijski kapital. Ta naj bi bil *"nabor samostojnega učenja v podjetju in skupnosti praks, ki medsebojno sodelujejo in se organizirajo tako, da razvijajo in integrirajo skupno znanje"* (2002: 33). Zaupanje, odnosi, norme in vrednote povečujejo kolektivno kapaciteto podjetja, da proizvaja novo znanje. Po drugi strani takšno pojmovanje implicira, da je inovacija proces, ki se ga ne da upravljati, ker se v bistvu organizira sam. Zato McElroy zagovarja upravljanje relevantnih pogojev, v katerih se inovacije ustvarjajo, in ne upravljanja samih inovacij.

6.4.3 Osnovni koncept trženja: usmerjenost k potrošniku

Zadovoljstvo potrošnikov zahteva razumevanje kupčevih zahtev in razvijanje popolne organizacijske predanosti, da zadovolji njihove želje in potrebe. To najprej pomeni, da mora organizacija razumeti te želje in potrebe. Ni dovolj, da je organizacija usmerjena k potrošniku, temveč mora biti potrošnik njeno gonilo. Uspešna podjetja imajo zadovoljne kupce. Pri tem pa upoštevajo nekaj pomembnih napotkov, da dosejajo zadovoljstvo kupcev in konkurenčno prednost (Cravens, 1991: 10):

1. konkurenčna prednost je osredotočena na potrošnika;
2. analiza potreb ali želja naj bi vključevala podskupine kupcev s podobnimi potrebami;
3. priložnosti za pridobivanje prednosti se pojavijo, ko nastanejo vrzeli med potrebami / željami kupcev in naporu podjetja, da zadovolji le-te;
4. priložnosti se identificirajo tako, da se primerja zmožnosti naše organizacije in konkurence s potrebami / željami kupcev;
5. analiza zadovoljstva potrošnikov naj bi identificirala najboljše priložnosti za to, da organizacija kreira superiorno vrednost.

Razlike v željah potrošnikov pa privedejo do tega, da mora podjetje oblikovati ponudbo oz. več ponudb, ki naj bi ustrezale različnim skupinam potrošnikov. Izpeljava enotne strategije za celoten potencialni trg namreč v večini primerov ni uporabna. Variacije v željah in potrebah potrošnikov pa predstavljajo prej priložnost kot grožnjo, če se podjetje potruzi, da bi razumelo preference različnih kupcev. Podjetje se lahko odloči tudi, da se bo osredotočilo na zadovoljevanje določenih potreb bolj kot konkurenčno podjetje. V vsakem primeru pa mora celotna organizacija delovati enotno.

Težave pri zagotavljanju pravih oz. primernih izdelkov in storitev z vidika potrošnika se nanašajo že na Maslowo hierarhijo potreb. Čeprav so z izdelki zadovoljene osnovne potrebe po

hrani, bivališču, zaščiti, obleki, se vedno znova pojavljajo nove potrebe, ki so v osnovi psihološke in težijo k samoaktualizaciji. Zaradi tega se pojavljata dve posledici: prvič, podjetje želje in potrebe potrošnikov težko določi, ker so subjektivne narave, in drugič, tendenca teh potreb, da se izredno hitro spreminjajo in zamirajo, povečuje problem podjetja, saj je zaradi nestanovitnosti povpraševanja izdelkom in storitvam težko 'vdelati' določene kombinacije značilnosti, ki ustrezajo potrošniku. Tudi upadanje dolžine življenjskega ciklusa izdelkov tako ni le posledica inovacij na strani ponudbe, temveč v večji meri posledica dinamične heterogene narave prostora na strani povpraševanja. To pomeni, da ima marketing pomembno vlogo pri razvijanju sposobnosti prepoznavanja obstoja in spreminjajoče se narave tega abstraktnega prostora.

Če se navežemo na Sveibyjevo shemo (slika 6.6), lahko dodamo še nekaj ugotovitev o potrošnikih. Logika, ki spremlja njegovo kategorizacijo, je, da niso vsi potrošniki enako dobičkonosni glede na njihov doprinos k procesu kreiranja vrednosti. Tako lahko ločimo med:

- *pospeševalci imidža*, ki izboljšujejo zunanjo strukturo s posredovanjem referenc in pričanj ter tako pomagajo podjetju do novih kupcev in hkrati zmanjšujejo stroške trženja;
- *pospeševalci organizacije*, ki izboljšujejo notranjo strukturo podjetja z zahtevami po 'umetniških' rešitvah, ki so v bistvu inovacije, ki prispevajo k raziskavam in razvoju;
- *pospeševalci zmožnosti*, ki izboljšujejo zmožnosti organizacije tako, da izzivajo zaposlene z novimi in zahtevnimi projekti in jim tako omogočajo (ali silijo v) učenje.

Nažalost pa Sveiby ne odgovori na vprašanje, kako udejanjiti dane predloge in kako uporabiti zmožnosti potrošnikov (Gibbert in drugi, 2001).

Kje lahko intelektualni kapital izgrajuje zadovoljstvo potrošnikov in pomaga prehiteti konkurenco? Na primer pri blagovni znamki. Pozitivna percepcija blagovne znamke pri potrošnikih je vir prednosti na trgu. Vlaganje v izgrajevanje le-te je zato še kako pomembno. Podobno je z izdelki in storitvami, pri katerih potrošniki ugotovijo, da je razmerje med ceno in vrednostjo izdelka ali storitve primerno. Bolj skrito je dejstvo, da lahko vsakdo v organizaciji vpliva na potrošnike. Sprejetje izdelkov in storitev je odvisno od tega, kako dobro celotna organizacija deluje kot proces zadovoljevanja potrošnikov. Zato je vzpostavljanje zavedanja in izobraževanje zaposlenih glede odgovornosti do potrošnikov tako pomembno. Implementacija marketinškega koncepta tako zahteva napore vseh v organizaciji (Cravens, 1991).

Vsak zaposleni naj bi bil tudi tržnik (torej nekdo, čigar dejanja lahko vplivajo na potrošnike tudi, če njegova primarna vloga ni marketinška), če le obstaja možnost neposredne interakcije med njim in potrošniki (Adcock, 2000).

Primeri:

Dansko podjetje Coloplast

Njihova glavna proizvodna linija zajema zdravstvene pripomočke za ljudi s fizičnim hendikepom. Eden izmed njihovih izdelkov je vrečka za odvajanje tekočin iz telesa. Tako morajo s pomočjo znanja v organizaciji razviti izdelek, ki bo bolj kompleksen in bolj 'uporabniku prijazen'. Izziv je postaviti plastično vrečko v pravo situacijo. Vpogled v situacijo uporabnika te vrečke postane kritična oblika znanja in prenos tega znanja v razvoj izdelka postane ključni napor menedžmenta znanja. Cilj narediti plastično vrečko kar najmanj motečo v vsakdanjem življenju, postavi kontrolo kvalitete v ključni del menedžmenta znanja. Skozi preučevanje uporabnika je mogoče izpeljati sposobnosti, ki naj bi jih podjetje obvladalo: različne situacije uporabe (mladi/stari ljudje, športne/zabavne/delovne situacije) so v pomoč pri formulaciji fizičnih, estetskih in praktičnih zahtev, ki naj bi jih vrečka izpolnjevala. Ti izsledki se nato vključijo v raziskave in razvoj ter v kontrolo kakovosti, ki jo vključimo tudi v menedžment znanja.

Na kratko ima pripoved o podjetju in izdelku sledečo obliko: Coloplast proizvaja medicinske pripomočke za fizično hendikepirane ljudi. Tem ljudem pomaga živeti normalno življenje in jim tako ustvarja 'kvaliteto življenja'. Da bi to lahko naredili, pa podjetje potrebuje informacije o konkretnih situacijah odjemalcev in sposobnost prevesti te informacije v razvoj izdelka. Ker vsaka napaka pri izdelkih (npr. puščanje, težavna menjava) lahko povzroči za uporabnika zelo neugodne, družbeno nesprejemljive situacije, mora biti v menedžment znanja vključena tudi kontrola kakovosti.

Podjetje Nelleman Consultants

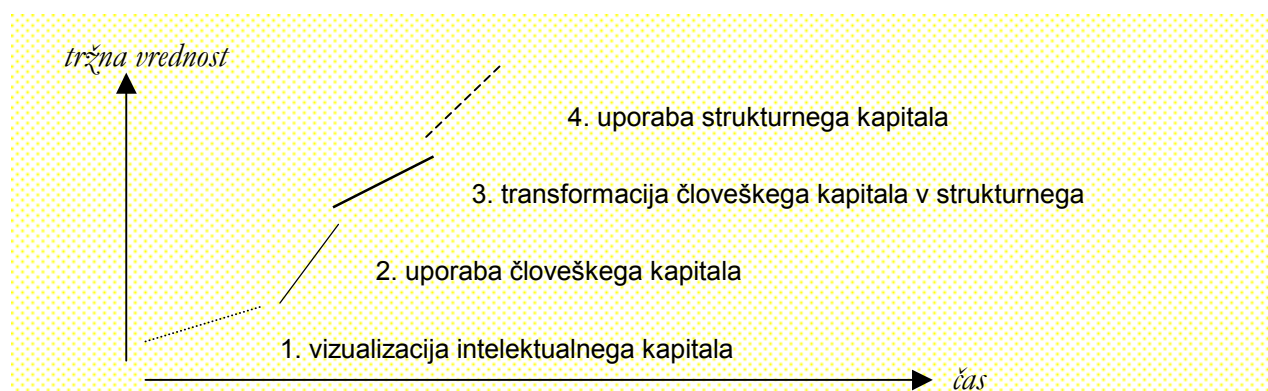
To svetovalno podjetje zagotavlja določene storitve, nasvete, ocene, načrtovanje in usposabljanje. To so konvencionalne naloge svetovalnih podjetij, toda Nelleman ima tudi ambicije pomagati odjemalcem pri soočanju s spremembami in pogajanjem, ki se pojavljajo v povezavi z njihovimi zaposlitvami. Tako vpeljejo izobraževalne programe. Raje kot da bi strankam podali zaključke, jim Nelleman pomaga razviti sposobnosti, ki so potrebne za reševanje njihovih problemov v kontekstu njihove zaposlitve. Zato je pomembno, da poleg 'biti dober svetovalec' na področju načrtovanja in ocenjevanja, postanejo zelo učinkoviti pri upravljanju odnosov s strankami in da so sposobni prepletati projekte ter procesno znanje na licu mesta. Sposobni morajo biti reagirati na občutljive teme, ki vključujejo ne le transformacijo dela njihovih strank, temveč tudi vzorce dela, identiteto in razumevanje sebe, torej tudi družbene in psihološke teme. Samo tehnična strokovnost tu ni dovolj. Prav ta proces mentalne in organizacijske rasti predstavlja vrednost, ki jo Nelleman ponuja strankam.

(vir obeh zgoraj navedenih primerov: Mouritsen in drugi, 2002)

6.4.4 Povezanost elementov intelektualnega kapitala

Efektivno uporabljen in navzven izražen intelektualni kapital s časom oblikuje pričakovanja vlagateljev in ostalih déležnikov o prihodnjem delovanju podjetja. Ta pričakovanja pa postopno povečujejo vrednost podjetja (Rastogi, 2000). Ustvarjanje vrednosti pa poteka skozi sinergijo elementov posameznega kapitala in ne le z razvijanjem enega elementa. Tako Edvinsson (2000) trdi, da bi bil bolj primeren pogled na razvoj intelektualnega kapitala v podjetju iz biološke perspektive – kot živčni sistem s pretoki energije in delitvijo celic, ki mutirajo in se razvijajo. Gre za prenovo in premike. Svoje razmišljanje ponazori s shemo prikazano na sliki 6. 5. V prvi fazi razvoja vrednosti je v glavnem vizualizacija neotipljivega imetja v podjetju iz perspektive poročanja o njem. Druga faza je osredotočena na človeški kapital, ki ga pogosto označujejo tudi kot 'menedžment znanja' ali 'dodajanje zmožnosti'. Pri tem gre za iskanje novih talentov, pridobivanja novega znanja, kot tudi za porazdeljevanje že obstoječega znanja. V tretji fazi se soočimo s premikom vodstvenega fokusa od človeškega kapitala k strukturnemu. Tu se človeški kapital transformira v strukturnega, pri tem pa deluje kot multiplikator. Proces je osnovan na drugi fazi, osredotočen pa je na pakiranje znanja v 'paketke', ki se širijo in porazdeljujejo hitro in globalno. Četrta faza je zunanja uporaba strukturnega kapitala. Tu poteka kombiniranje različnih tipov strukturnega kapitala za ustvarjanje novih priložnosti. Ta proces razširja prostor domišljije in skupnega ustvarjanja rešitev, razširja prostor, kjer se lahko srečujeta človeški in strukturni kapital.

Slika 6.5: Časovni prikaz razvijanja tržne vrednosti

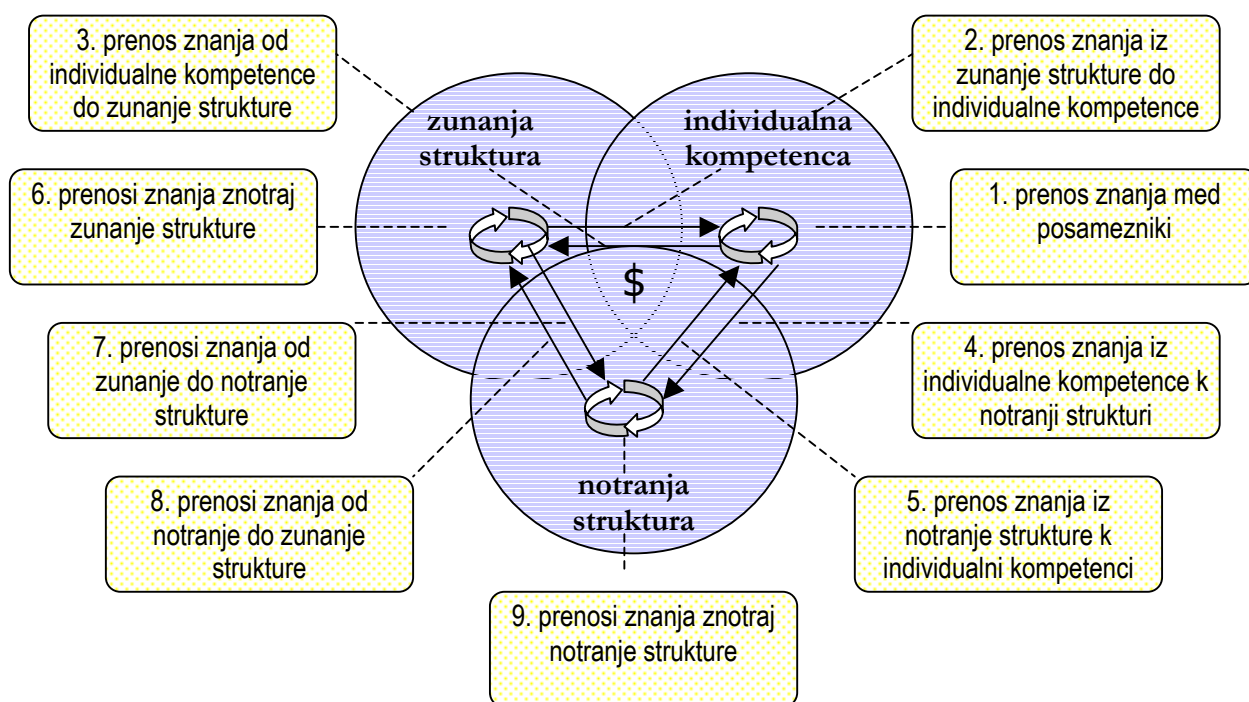


(vir: Edvinsson, 2000: 15)

Te faze rasti intelektualnega kapitala postopno zvišujejo potencial ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Neotipljive vrednosti organizacijskih zmožnosti se lahko razvijejo s pomočjo hitrega učenja, omrežnih struktur v organizaciji in izgrajevanja odnosov ter tudi etike zaposlenih. Ker je vsaka od teh faz izziv, pa je potrebno izgraditi kontekst, v katerem se lahko razvijajo, prav tako pa je pomembno njihov razvoj posredovati déležnikom na ponavljajoč se, pregleden in zaupanja vreden način (Edvinsson, 2000).

Čeprav smo skozi celo diplomsko delo do sedaj vlekli rdečo nit na osnovi delitve intelektualnega kapitala po shemi Skandie, pa bomo sedaj zaradi lažjega razumevanja povezav uporabili še pristop, ki ga podaja Karl-Erik Sveiby. Kot smo omenili že v poglavju z definicijami, Sveiby deli intelektualni kapital na individualno kompetenco (ekvivalent človeškemu kapitalu), notranjo in zunanjo strukturo (strukturni in relacijski kapital). Med temi strukturami obstaja devet prenosov znanja (slika 6.6). Prav iz teh namreč najlažje vidimo povezavo, ki jo tvori organizacija s trgi s pomočjo svojega intelektualnega kapitala.

Slika 6.6: Prenosi znanja



(vir: Sveiby, 2001: 348)

Prenosi znanja so torej:

1. *prenosi znanja med posamezniki*, ki zajemajo izboljševanje komunikacije med zaposlenimi;
2. *prenosi znanja od posameznikov k zunanji strukturi*, ki zajemajo problem, kako zaposleni prenašajo svoje znanje v zunanji svet – k déležnikom podjetja;
3. *prenosi znanja iz zunanje strukture k posameznikom*, ki pomenijo, da se zaposleni lahko dosti naučijo od kupcev, déležnikov in skupnosti (ideje, nova doživetja ali novo tehnično znanje);
4. *prenosi znanja iz individualnih kompetenc k notranji strukturi*, ki pomenijo problem pretvorbe individualnega znanja v sistemsko, organizacijsko;
5. *prenosi znanja iz notranje strukture k individualni kompetenci*, ki predstavljajo problem nasproten prejšnjemu – ko je enkrat znanje 'ujeto v sistem', ga moramo narediti dostopnega vsem posameznikom, da si lahko tako izboljšajo sposobnost oz. zmožnost delovanja;

6. *prenos znanja znotraj zunanje strukture* – kakšna mnenja si potrošniki izmenjujejo o nas, naših izdelkih, storitvah? To vprašanje vodi k aktivnostim, ki so osredotočene na izboljšanje imidža organizacije in tržne znamke izdelkov in storitev, izboljšanje kvalitete ponudbe;
7. *prenosi znanja iz zunanje k notranji strukturi*, ki postavljajo vprašanje, kako lahko kupci, dobavitelji in ostali déležniki izboljšajo organizacijske sisteme, procese in proizvode? Odgovor se skriva v vzpostavljanju klicnih centrov za mnenja potrošnikov, v vzpostavljanju skupin za generiranje idej za nove izdelke in za izboljšave obstoječih;
8. *prenosi znanja iz notranje k zunanji strukturi*, ki zajemajo približevanje organizacije potrošnikom in ostalim déležnikom z namenom vzpostavljanja bolj učinkovitih sistemov in procesov, ki so pomembni pri zadovoljevanju potrošnikov, na primer ekstranet, sledenje izdelkom, centri za pomoč kupcem in informacijski centri;
9. *prenos znanja znotraj notranje strukture* – notranja struktura je nosilni steber organizacije. Problem je tu učinkovita integracija vseh organizacijskih sistemov, procesov in izdelkov. Rešitev se skriva v informacijski tehnologiji, v bazah podatkov in v izboljšavah infrastrukture.

6.4.5 Kako intelektualni kapital prinaša vrednost podjetju?

Ko enkrat podjetje razume, da ima intelektualni kapital, naj bi se vprašalo: "Kako ga pretvori v nekaj, kar ima vrednost?" Odgovor je: "Odvisno!" Vsaj delno je to odvisno od vrste vrednosti, ki jo podjetje želi izvleči iz intelektualnega kapitala. Naslednji seznam prikazuje vrste vrednosti, ki jih podjetja največkrat pridobijo z učinkovito rabo intelektualnega kapitala (Sullivan in Harrison, 2000):

- (1) generiranje profitov
 - prihodki od izdelkov in storitev s pomočjo prodaje, licenčnih honorarjev, prihodkov iz *joint venture* poslovanja in prihodkov iz strateških alians
 - prihodki iz same intelektualne lastnine s pomočjo prodaje, licenčnih honorarjev, cene nad nominalno vrednostjo in povečanje prodaje zaradi ponovitev nakupov
- (2) strateško pozicioniranje
 - tržni delež in vodstvo (inovacije, tehnologija ipd.)
 - postavljanje standardov
 - prepoznavnost imena zaradi ugleda, tržnih znamk in zaščitnih znamk
- (3) pridobivanje inovacij od drugih
- (4) zvestoba kupcev
- (5) zmanjšanje stroškov
- (6) izboljšana produktivnost

Klaila in Hall (2000) pa dodajata še nekatere od dolgoročnih prednosti razvijanja intelektualnega kapitala, kot so povečana kreativnost, izboljšani odnosi z dobavitelji in odjemalci, novi izdelki in storitve, izboljšani odnosi med zaposlenimi in večji zunanji ugled organizacije.

Vrednost, ki jo podjetje dobiva iz intelektualnega kapitala (in večina podjetij pridobiva vrednost iz več zgoraj naštetih postavk), je rezultat dobro premišljene, dobro načrtovane in dobro izvedene menedžerske iniciative. Specifične oblike vrednosti, ki si jih podjetje izbere, pa naj bi bile v tesni povezavi z njegovo poslovno strategijo in vizijo.

Prav tako se na vrednost, ki jo neotipljivo imetje oz. intelektualni kapital dodaja podjetju, osredotoča Annie Brooking (1997: 364). Intelektualni kapital razdeli na štiri elemente, ki konstituirajo vrednost podjetja, in opozarja, da je vrednost in moč teh elementov odvisna tudi od ciljev organizacije:

1. imetja, ki daje podjetju moč na trgu: tržne znamke, zvestoba kupcev, ponovni nakupi;
2. imetja, ki reprezentira 'miselno' imetje: patenti, tržne znamke, avtorske pravice;
3. imetja, ki daje organizaciji notranjo moč: korporativna kultura, proces menedžmenta in poslovanja, moč pridobljena z informacijskimi sistemi;
4. imetja, izpeljanega iz ljudi, ki delajo v organizaciji: njihovo znanje, z delom povezani 'know-how' in sposobnost vzpostavljanja omrežij.

Vrednost intelektualnega kapitala v podjetju pa je odvisna tudi od konteksta podjetja. Vsako podjetje namreč deluje v določenem okolju in to oblikuje tudi pogled podjetja na to, kaj je ali kaj ni pomembno. Kontekst zajema notranjo realnost, torej usmeritev, vire, omejitve, ki določajo močne in šibke strani podjetja pa tudi zmožnost tekmovanja v zunanjem svetu; zajema pa tudi zunanjo realnost, ki odraža priložnost in grožnje za podjetje (Sullivan in Harrison, 2000). Zato je v procesu strateškega marketinškega planiranja pomembna faza analize – organizacije in zunanjega okolja.

Za motivacijo Edvinsson (1997a) navaja nekaj prednosti, ki naj bi jih imel razvit intelektualni kapital za organizacijo:

1. bolj strmo krivuljo učenja;
2. krajši čas do aplikacije;
3. prihranke v stroških in investicijah ali v ponovni uporabi organizacijskega in strukturnega kapitala;
4. večjo dodano vrednost zaradi izboljšanih interakcij;
5. novo kreiranje vrednosti skozi nove povezave in kombinacije.

Če smo šele na začetku naše poti pridobivanja vrednosti iz intelektualnega kapitala in če želimo iz njega profitirati, pa Brown (1998) predlaga naslednje začetne korake:

1. *vzpostavitev ekipe*, saj na toliko vprašanj ne more odgovoriti en sam človek;
2. *spraševanje novih vprašanj*: začeli naj bi s tem, kaj je osnova intelektualnega kapitala;
3. *oblikovanje odgovorov v bazo podatkov*; pri tem lahko pride do precej novega znanja, saj ljudje začnejo razmišljati o sedanjem vodenju poslovanja;
4. *biti inteligentni kapitalist*; integracija ljudi, procesov, materialov in denarja v kompetitivno podjetje zahteva obvladovanje veliko vrst kapitala. Pri tem obstaja izbira: biti kapitalist in upravljati otipljive oblike kapitala, ali pa upravljati tudi nevidne oblike in biti inteligentni kapitalist.

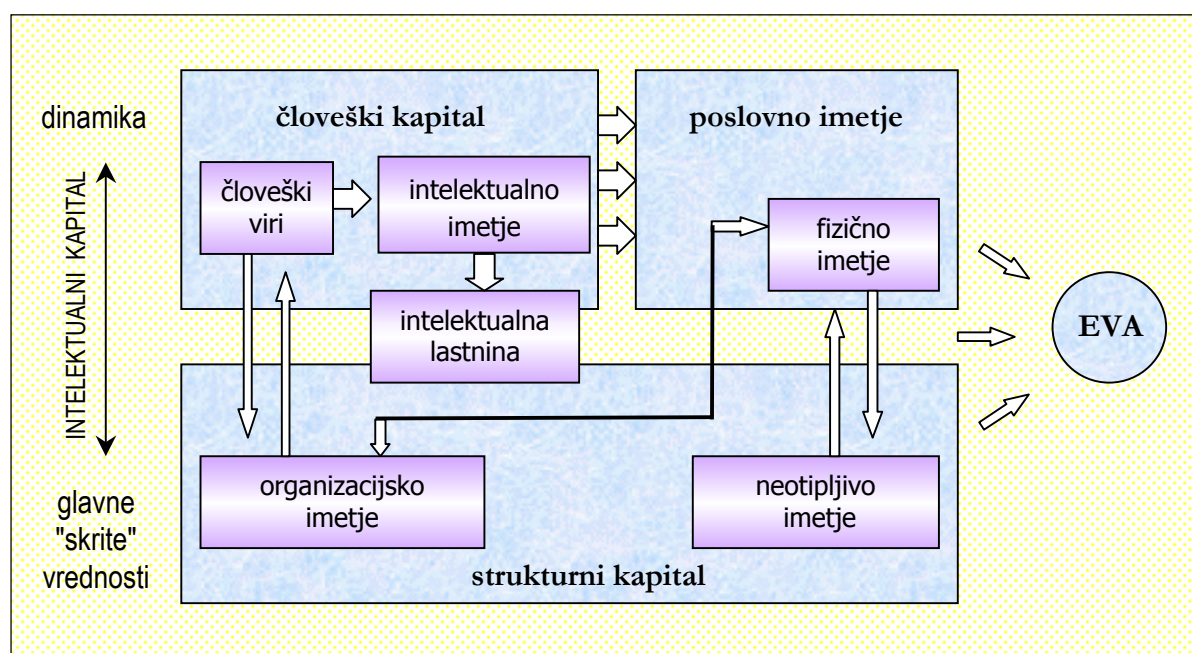
Strateško upravljanje intelektualnega kapitala pa po Bontisu (1996) poteka od pridobivanja, kodiranja in razširjanja informacij do pridobivanja novih kompetenc s pomočjo usposabljanja in razvoja, ter do preoblikovanja poslovnega procesa. Iščemo torej praktično orodje, vodilo za menedžerje na področju upravljanja neotipljivega imetja. Andriessen (2001) podaja seznam kriterijev, ki naj bi pomagali menedžerjem določiti praktično vrednost sklopov neotipljivega imetja ali osrednjih zmožnosti. Moč le-teh naj bi bila odvisna od naslednjih kriterijev:

1. *Dodajale naj bi vrednost potrošniku*. Ali kreiramo bistveno korist za potrošnika? To je ključen kriterij, saj vstopamo v novo ekonomijo, kjer je potrebno dodati več vrednosti za manjše stroške;
2. *Podjetju naj bi dodale konkurenčno ostrino*. Ali je zaradi te specifične zmožnosti podjetje boljše kot njegova konkurenca? Zmožnost, ki jo ima vsako podjetje v industriji, je le malo več kot izkušnost. Veljajo tiste zmožnosti, ki so bistveno boljše od drugih;
3. *Ponudile naj bi potencial za prihodnost*. Življenjski cikel izdelkov se vedno bolj krajša: podjetja morajo vse hitreje uvajati nove izdelke na trg. Osrednje zmožnosti morajo biti ponujati podporo za inovacije;
4. *Branljive naj bi bile nekaj let*. Ali bo kvaliteta zmožnosti ostala pred konkurenco bistveno dolgo ali pa je naša zmožnost nekaj, kar lahko konkurenca z lahkoto posnema;
5. *Morajo biti trdno usidrane v organizaciji*. Zmožnost, ki jo ima le skupina posameznikov, lahko z njimi tudi odide. Biti mora prisotna pri večini zaposlenih v organizaciji.

Iz modela upravljanja intelektualnega kapitala (slika 6.7) lahko vidimo, da je upravljanje intelektualnega kapitala več kot le menedžment znanja. Njegov cilj je namreč izboljšati organizacijsko zmožnost ustvarjanja vrednosti z bolj učinkovito uporabo znanja. Cilj intelektualnega kapitala pa je izboljšati organizacijske zmožnosti generiranja vrednosti z identifikacijo, z zajemanjem, z razvijanjem in s ponovno uporabo intelektualnega kapitala.

Edvinsson menedžment intelektualnega kapitala opredeli kot moč dviganja vrednosti človeškega in strukturnega kapitala skupaj. "Je multipliciranje interakcije med človeškim kapitalom in strukturnim kapitalom" (1997a: 372). Vrednost intelektualnega kapitala se tako formira iz povezav in odnosov, ki so prikazani v omenjenem modelu.

Slika 6.7: Model menedžmenta intelektualnega kapitala



(vir: Edvinsson, 1997a: 372, Edvinsson in Sullivan, 1996: 361)

Ena od kritičnih komponent pri tem je *organizacijski kapital*. Tega Edvinsson (1997a: 372) opredeli tudi kot "uporabo strukturnih zmožnosti in znanja za recikliranje, razvijanje in vzdrževanje oz. branljivost." Proces ustvarjanja vrednosti naj bi tako proizvajal tudi organizacijski oz. strukturni kapital, ki dodaja vrednost.

Kako pa lahko strukturni intelektualni kapital izboljša poslovanje? Stewart (1995) navaja tri načine: najprej lahko pomaga pri opazovanju konkurence. Vzpostavitev mrežne baze podatkov, do katere imajo vsi zaposleni dostop, lahko zagotovi informacije ob pravem času. In v hitro spreminjajočem se okolju je lahko to velika prednost. Drugič, zavesten napor, da se individualne talente spremeni v korporativno znanje, lahko izboljša delovanje, saj se tako odkrivajo in izmenjujejo pozitivne izkušnje. Tretjič, strukturni kapital lahko pomaga podjetjem, da ohranijo pomembno podporo. Z vzpostavljanjem povezav med ljudmi lahko dodajamo globini znanja, ki jo imajo veterani, širino znanja, ki jo predstavlja vsota kolektivnega izkustva in znanja zaposlenih.

Naj se sedaj podamo v bolj konkretne marketinške primere, ki izboljšujejo delovanje podjetja in konstruirajo njegovo vrednost. Dve izmed najbolj vrednih imetij podjetij sta *tržna znamka in ugled*. Pogosto so tržne znamke postale sinonim izdelkov (npr. Coca-Cola), druge so pripomogle k ugledu podjetja kot vodilnega konkurenta na trgu (McDonald's), nekaj jih predstavlja sinonim kvalitete (Gucci), spet druge pa predstavljajo prodoren začetek nove tehnologije (Intel). In ljudje, ki si kupijo Harley-Davidsona, ne kupijo le motorja, temveč življenjski stil. Močna tržna znamka pa ne ponuja zaščite v vsakih okoliščinah. Tako je Shellov ugled utrpel resne posledice nekaj let nazaj, ko so podjetje zeleni aktivisti obtožili indiferentnosti do okoljevarstvenih problemov. Danes Nike – ena od skoraj nepremagljivih znamk v športni industriji – postaja žrtev svojega uspeha. Mladi ljudje nočejo več nositi iste obutve kot njihovi stari starši.

Drugo neotipljivo imetje podjetja, ki postaja skoraj neprecenljivo, je *distribucijska mreža*. Benetton je vzpostavil mrežo, ki zagotavlja, da pridejo izdelki v najkrajšem možnem času na trg. Vzpostavil je tudi hiter logistični sistem in sistem sporočanja, ki mu omogoča prilagoditi ponudbo glede na zahteve trga. Tako je podjetje sposobno zamenjati izdelke, ki se ne prodajajo več, z novimi v nekaj tednih.

Baza podatkov o potrošnikih je še eno imetje, katerega vrednost prepoznavajo številna podjetja. Visa in Mastercard imata ogromno bazo odjemalcev, na osnovi katere jim ponujajo razne finančne storitve, pa tudi počitniške pakete in darila. To je tudi eden izmed načinov, da si podjetje poveča zvestobo potrošnikov, saj jih na nek način 'priklene' nase.

Scott McNealy je nekoč rekel, da ne glede na to, kako dobro podjetje imaš, se moraš zavedati, da večina najbolj pametnih ljudi ne dela zate in tudi nikoli ne bo, zato se moraš primerno organizirati. Rešitev je mogoče v vzpostavitvi *mreže talentov*. Talentov, ki jih lahko uporabiš kjer koli in kadar koli jih potrebuješ. Silicijeva dolina je primer regije, ki ima največjo koncentracijo kreativnih možganov v industriji informacijske tehnologije. Ta neformalna mreža pomeni okolje za kreativnost, kar je v dobro vseh podjetij, ki delujejo na tem področju.

(vir vseh zgoraj navedenih primerov je: www.weightlesswealth.com)

7. SKLEP

V svojem diplomskem delu sem obravnavala intelektualni kapital kot edino ohranljivo konkurenčno prednost v sodobnem konkurenčnem okolju. Koncept intelektualnega kapitala je sicer relativno nov, vendar je že postal realnost in nujnost. Pomeni namreč umetnost pridobivanja maksimalne vrednosti iz razpoložljivih virov in obravnava načine, kako te vire razvijati. Rezultati raznih raziskav kažejo na to, da je človeški kapital (npr. izobrazba, poslovno izkustvo, stopnja motivacije) skupaj z organizacijskim (npr. sposobnost podjetja, da se hitro prilagaja na spremembe v okolju in sposobnost implementacije uspešnih strategij) in relacijskim kapitalom (npr. razvijanje produktivnih poslovnih povezav in takojšen dostop do pomembnih déležnikov) pomembno povezan z uspešnostjo delovanja podjetja.

Temelj delovanja ostaja učinkovita strategija, ki mora biti zasidrana v poslanstvu in viziji podjetja ter usmerjati k iskanju ključnih pokazateljev uspešnosti, s pomočjo katerih organizacija razvija svoj intelektualni kapital. Ti namreč razkrivajo, katere oblike intelektualnega kapitala so za organizacijo pomembne. Pri tem pa je potrebno razmišljati holistično. Če se nekdo vpraša: "Koliko je vredno moje podjetje?" mora biti odgovor: "Iz čigavega vidika?". Ko se ugotovi, čigav vidik nas zanima, je potrebno ugotoviti, kaj je potrebno spremeniti v opazovanem objektu, da bo opazovalec dobil več vrednosti iz njega. Pri poslovanju bi bilo tako nujno ta pristop prepletati z marketinško filozofijo odnosov in recipročnosti.

Verjetno smo se včasih približali intelektualnemu kapitalu s takšnega vidika, da bi ga zlahka zamenjali z upravljanjem s človeškimi viri. Pa ga ne smemo. Zato se ne moremo strinjati s posameznimi avtorji kot je Christie Taylor (2001), ki intelektualni kapital enostavno enači z znanjem in trdi, da ga predstavljajo informacije, ki so shranjene v naših možganih. Res je, da predstavljajo znanje in izkustvo zaposlenih pomemben del le-tega, a vendar to ni vse. Znanje lahko izgrajujemo in povečujemo, vendar kot tako ne dodaja vrednosti. Ko je znanje še utelešeno v zaposlenih, je dostopno tudi konkurentom na trgu delovne sile. Zato ga je potrebno pretvoriti – s pomočjo organizacijske kulture in specifičnih sistemov ter procesov, ki smo jih v diplomskem delu obravnavali – v intelektualni kapital.

Pri tem se formiranje intelektualnega kapitala v podjetju ne zgodi kar čez noč. Ta proces je tako evolucijski kot kreativen, pogosto pod vplivom zunanjih dejavnikov okolja, marketinškega konteksta in menedžerskih sposobnosti oseb v določenem času in prostoru. Vsekakor pa mora

podjetje razviti svoje ključne zmožnosti, svoj intelektualni kapital tako močno in globoko, da lahko ostane bistveno pred konkurenti, in to dolgoročno; obdati se mora s strateškimi ovirami, ki preprečujejo konkurentom ali odjemalcem posnemanje teh zmožnosti in dostop na trge, ki jih podjetje ima; uporabiti mora svoj intelektualni kapital, kolikor široko je to mogoče, v celem spektru izdelkov in/ali storitev, ki jih nudi odjemalcem, in pravilno orientirati vse preostale aktivnosti, da kar se da odgovorno služijo željam in potrebam potrošnikov.

Četudi je področje, na katerega smo se podali, relativno novo, že vzbuja številne ideje in praktične implikacije. Ker gre šele za razvoj teorije, splošne prakse in razumevanja intelektualnega kapitala, kot smo jih navedli, ne smejo postati rigidna. Ta prostor moramo poskušati obdržati odprtega za nove ideje in pristope, da ne bi resno ovirali njegove praktične uporabe.

Naj pripomnim, da se včasih bralcu literature o intelektualnem kapitalu zazdi, da je to področje precej nedodelano. Neuskklajeni so pristopi k merjenju intelektualnega kapitala, ker je pač po naravi neotipljiv in zato težko opredeljiv (na primer: če število odjemalcev upada, a so tisti, ki ostajajo bolj zadovoljni, se je odjemalski kapital povečal ali zmanjšal?). Pri njegovi opredelitvi in razdelitvi na posamezne elemente, je opaziti, da se ti delno prekrivajo, čeprav se po definiciji ne bi smeli. Nedodelan je tudi v tem smislu, da se s samim pojmom poskuša zaobjeti preveč: od človeških virov, marketinga, družabnih sposobnosti, delovnih procesov, odnosov z javnostmi, čustev, do tehnološke opremljenosti organizacije, podatkovnih baz in intelektualne lastnine. Skratka, vsebina pojma se zdi preobsežna, da bi jo podjetje lahko resnično upravljalo. Potrebno bo tudi bolj natančno formulirati tržno vrednost in njeno korelacijo z intelektualnim kapitalom.

Kljub temu pa lahko v obstoječih teorijah o intelektualnem kapitalu in o njegovih implikacijah na poslovanje v konkurenčnem okolju zaznamo precej resnic. Prav poznavanje in upoštevanje le-teh pa lahko bistveno pripomore k uspešnosti v sodobnem poslovnem okolju. Če temu dodamo še strateško-marketinško razmišljanje, ki predvideva kreativne strategije ter dolgoročne recipročne odnose, ustvarimo dobitno kombinacijo.

8. LITERATURA

1. Adcock, Dennis (2000): "Marketing strategies for competitive advantage". Chichester: John Wiley and sons, ltd.
2. Andriessen, Daniel (2001): "Weightless wealth: four modifications to standard IC theory." *Journal of Intellectual Capital*, 2, 3, str. 204–214.
3. Bassi, Laurie J. (1997): "Harnessing the power of intellectual capital". *Training & Development*, 51, 12, str. 25-29.
4. Bernhut, Stephen (2001): "Measuring the value of intellectual capital". *Ivey Business Journal*, 65, 4, str. 16-21.
5. Bontis, Nick (1996): "There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically". *Business Quarterly*, 60, 4, str. 40-47.
6. Bontis, Nick; Nicola C. Dragonetti; Kristine Jacobsen; Goran Roos (1999): "The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources". *European Management Journal*, 17, 4, str. 391-402.
7. Brennan, Niamh in Brenda Connell (2000): "Intellectual capital: current issues and policy implications". *Journal of Intellectual Capital*, 1, 3, str. 206-240.
8. Brooking, Annie (1997): "The management of intellectual capital". *Long Range Planning*, 30, 3, str. 364-365.
9. Brown, Tom (1998): "Ring up intellectual capital". *Management Review*, 87, 1, str. 47-52.
10. Bukh, P. N., H. T. Larsen, J. Mouritsen (2001): "Constructing intellectual capital statements". *Scandinavian Journal of Management*, 17, str. 87-108.
11. Cameron, Preston (2000): "Managing the wealth". *CMA Management*, 74, 9, str. 46-49.
12. Chapman, Judith Ann; Tania Ferfolja (2001): "Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations." *Journal of Intellectual Capital*, 2, 4, str. 398-409.
13. Cohen, Stephen L., Nena K. Backer (1999): "Making and mining intellectual capital: method or madness?". *Training and Development*, 53, 9, str. 46-50.
14. Colnar, Katja (1998): "Strateški marketing in strateško upravljanje." Ljubljana: FDV.
15. Cooper, John (2000): "Turning Knowledge into value". *CMA Management*, 74, 8, str. 22-28.
16. Cravens, David W. (1991): "Strategic marketing". Homewood: Irwin.

17. Darling, Michele S. (1996): "Building the knowledge organization". *Business Quarterly*, 61, 2, str. 61-67.
18. Dzinkowski, Ramona (2000): "The measurement and management of intellectual capital: An introduction". *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 78, 2, str. 32-36.
19. Edvinsson, Leif, Patrick Sullivan (1996): "Developing a model for managing intellectual capital". *European Management Journal*, 14, 4, str. 356-364.
20. Edvinsson, Leif (1997)a: "Developing intellectual capital at Skandia". *Long Range Planning*, 30, 3, str. 366-373.
21. Edvinsson, Leif (1997)b: "Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: Neumnost: če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja." *Manager*, št. 10, str. 56-60
22. Edvinsson, Leif (2000): "Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000." *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, str. 12-16.
23. Gautschi, Ted (1999): "The knowledge continuum". *Design News*, 54, 12, str. 170.
24. Gibbert, Michael; Marius Leibold in Sven Voelpel (2001): "Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence." *Journal of Intellectual Capital*, 2, 2, str. 109-126.
25. Harvey, Michael G.; Robert F. Lusch (1999): "Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities". *European Management Journal*, 17, 1, str 85-92.
26. Jančič, Zlatko (1989): "Strateško-marketinško upravljanje organizacij". Ljubljana: FSPN.
27. Jančič, mag. Zlatko (1990): "Marketing – strategija menjave". Ljubljana, GV: Studio Marketing.
28. Kanter, Jerry (1999): "Knowledge management, practically speaking". *Information Systems Management*, 16, 4, str. 7-16.
29. Klaila, Davis in Lynne Hall (2000): "Using intellectual assets as a success strategy." *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, str. 47-53.
30. Knight, Daniel J. (1999): "Performance measures for increasing intellectual capital". *Strategy & Leadership*, 27, 2, str 22–29.
31. Kotler, Philip; Alan R. Andreasen (1996): "Strategic marketing for non-profit organizations". New Jersey: Prentice Hall.
32. Kotler, Philip (1998): "Marketing management – trženjsko upravljanje". Ljubljana: Slovenska knjiga.

33. Krogh, Georg Von; Johan Roos (1996): "Five claims on knowing". *European Management Journal*, 14, 4, str. 423-426.
34. Lesser, Eric; Kathryn Everest (2001): "Using communities of practice to manage intellectual capital". *Ivey Business Journal*, 65, 4, str. 37-42.
35. Maček, Matjaž (2000): "Znanje je pogosto edina dodana vrednost izdelka: Inštitut za intelektualni kapital." *MM*, 20, 230, str. 38-39.
36. Malburg, Chris (2000): "The path to value". *Industryweek*, 249, 14, str 23.
37. Marti, Joseph Maria Viedma (2001): "ICBS – intellectual capital benchmarking system." *Journal of Intellectual Capital*, 2, 2, str. 148-164.
38. McElroy, W. Mark (2002): "Social innovation capital." *Journal of Intellectual Capital*, 3, 1, str. 30-39.
39. Melymuka, Kathleen (2000): "Showing the value of brainpower". *Computerworld*, 34, 13, str. 58-59.
40. Mouritsen, Jacob; P. N. Bukh; H. T. Larsen; M. R. Johansen (2002): "Developing and managing knowledge through intellectual capital statements." *Journal of Intellectual Capital*, 3, 1, str. 10-29.
41. Nahapiet, Janine; Sumantra Ghoshal (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, 23, 2, str. 242-267.
42. Osborne, Angela (1998): "Measuring intellectual capital: The real value of companies". *Ohio CPA Journal*, 57, 4, str. 37-39.
43. Rastogi, P. N. (2000): "Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness". *Human System Management*, 19, 1, str. 39-49.
44. Roos, Johan; Göran Roos; Leif Edvinsson; Nicola C. Dragonetti (2000): "Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu". Ljubljana, Inštitut za intelektualni kapital.
45. Stewart, Thomas A. (1991): "Brainpower". *Fortune*, 123, 11, str. 44-60.
46. Stewart, Thomas A. (1994)a : "Your company's most valuable asset: Intellectual Capital". *Fortune*, 130, 7, str. 68–74.
47. Stewart, Thomas A. (1994)b : "Measuring company IQ". *Fortune*, 129, 2, str. 24.
48. Stewart, Thomas A. (1995): "Getting real about brainpower". *Fortune*, 132, 11, str. 201-203.
49. Sullivan, Patrick H. Sr in Suzanne Harrison (2000): "Profiting from intellectual capital – learning from leading companies." *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, str. 33-46.

50. Sveiby, Karl-Erik (2001): "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation." *Journal of Intellectual Capital*, 2, 4, str. 344-358.
51. Taylor, Christie (2001): "Intellectual capital". *Computerworld*, 35, 11, str. 51.
52. Teece, David J. (2000): "Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions". Oxford, New York: Oxford University Press.
53. Ulrich, Dave (1998): "Intellectual capital = competence x commitment". *Sloan Management Review*, 39, 2, str. 15-27.
54. Van Horn, Royal (2001): "Intellectual capital". *Phi Delta Kappan*, 82, 9, str. 721-723.
55. Wiig, Karl M. (1997): "Integrating intellectual capital and knowledge management". *Long Range Planning*, 30, 3, str. 399-405.

9. VIRI

1. Inštitut za intelektualni kapital, Agencija Imelda, Kamniška 36, Ljubljana (direktor: g. Matjaž Maček).

2. Svetovni splet (WWW) z dne 23. 2. 2002

www.iik-si.com (*Inštitut za intelektualni kapital*)

www.montague.com (*The Montague Institute*)

www.corporatelongitude.com (*Corporate Longitude*)

www.weightlesswealth.com (*Weightless Wealth*)

Strani s svetovnega spleta za nadaljnje poizvedovanje glede intelektualnega kapitala:

www.iik-si.com (*Inštitut za intelektualni kapital*)

www.cik-hr.com (*Centar za intelektualni kapital*)

www.intellectualcapital.se (*Intellectual Capital Sweden*)

www.unic.net (*Universal Networking Intellectual Capital*)

www.ep-saratoga.com (*EP-Saratoga*)

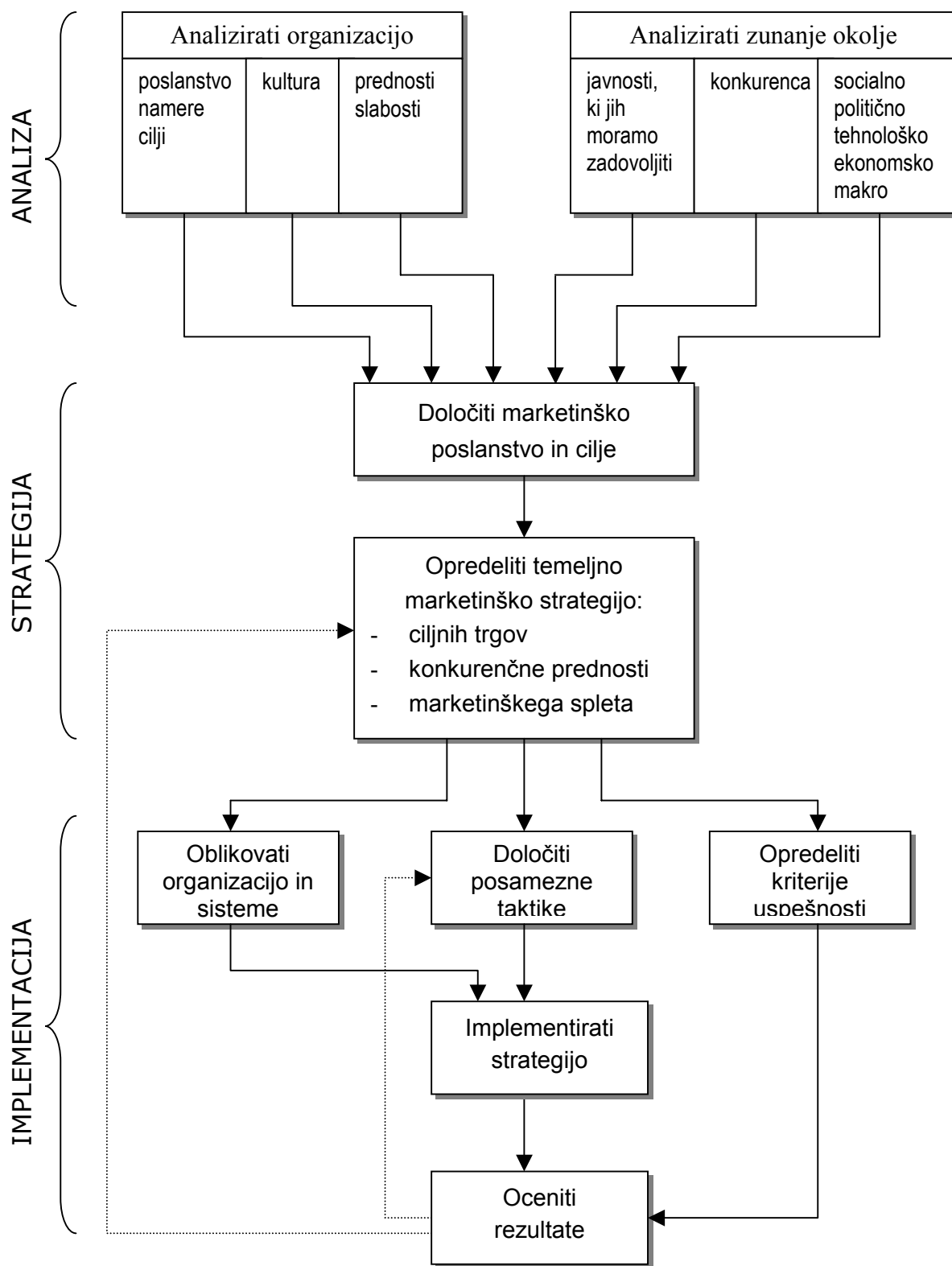
www.intcap.com (*Intellectual Capital Services*)

www.montague.com (*The Montague Institute*)

www.epcg.com (*EP-First Worldwide*)

10. PRILOGE

PRILOGA A: PROCES STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA PLANIRANJA



PRILOGA B: INTELEKTUALNI KAPITAL V LONGITUDINALNI PERSPEKTIVI

- 1987-89 Izidejo knjige o imetju v obliki znanja in 'nevidnem finančnem poročilu', ki jih napišejo Karl-Erik Sveiby, Debra Amidon in Charles Handy.
- 1991 Leif Edvinsson iz Skandie postane prvi direktor intelektualnega kapitala na svetu.
Izide prva naslovna zgodba o intelektualnem kapitalu, ki jo napiše Tom Stewart v Fortune.
Pisanje Jamesa Briana Quinna, Ikujiro Nonaka in drugih nadalje razvije koncept znanja.
- 1992 Kaplan in Norton razvijeta okvir intelektualnega kapitala.
- 1993 Skandia izdela IC Navigator in prototip prvega poročila o intelektualnem kapitalu.
- 1994 Tom Stewart napiše drugo naslovno zgodbo o intelektualnem kapitalu v Fortune.
- 1995 Skandia predstavi prvo javno poročilo o intelektualnem kapitalu, ki naj bi mu sledilo novo vsakih šest mesecev.
Kaplan in Norton razširita svoje delo na uravnoteženem točkovniku.
- 1996 Skandia ustanovi prvi Future Center, laboratorij za intelektualni kapital pod vodstvom Leifa Edvinssona.
- 1997 Objava številnih knjig o intelektualnem kapitalu. Avtorji: Edvinsson, Stewart, Roos, Sveiby.
Edvinsson in Malone objavita klasifikacijo elementov intelektualnega kapitala.
BBC naredi video o intelektualnem kapitalu – The New Wealth of Nations.
V Kaliforniji, ZDA; poteka srečanje na temo menedžmenta intelektualnega kapitala, ki ga vodijo Leif Edvinsson, Pat Sullivan in Gordon Petrash.
Dr. Nick Bontis predstavi prvo doktorsko delo na temo intelektualnega kapitala.
- 1998 Dr. Nick Bontis in McMaster University iz Kanade pripravita prvo večjo akademsko konferenco o intelektualnem kapitalu.
Profesor Baruch Lev iz New York University pripravi prvo konferenco na temo računovodstva intelektualnega kapitala.
Brain Trust Foundation izroči nagrado Leifu Edvinssonu za pionirsko delo na področju intelektualnega kapitala.
Intellectual Capital Sweden AB lansira merilo IC Rating.
- 1999 EU vodi projekt merjenja intelektualnega kapitala.
- 2000 Danska vlada objavi prve smernice v računovodstvu intelektualnega kapitala.
- 2001 University of Lund vzpostavi prvo profesuro za intelektualni kapital in postavi Leifa Edvinssona za nosilca položaja.
Brookings Institute predstavi svoje poročilo "The Unseen Wealth".

PRILOGA C: TOKOVI INTELEKTUALNEGA KAPITALA

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

(vir: Roos in drugi, 2000: 40)

PRILOGA D: NEKATERA MERILA ZA OCENJEVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V PODJETJU

POKAZATELJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA

- ugled zaposlenih v podjetju pri 'lovcih na glave'
- leta izkustev v poklicu
- razmerje rekrutov (odstotek zaposlenih z manj kot dveletnim izkustvom)
- zadovoljstvo zaposlenih
- delež zaposlenih, ki predlagajo nove ideje (delež izvedenih idej)
- dodana vrednost na zaposlenega
- dodana vrednost na osebni dohodek

POKAZATELJI RELACIJSKEGA KAPITALA

- rast obsega poslovanja
- delež prodaje rednih kupcev
- lojalnost blagovni znamki
- zadovoljstvo kupcev
- pritožbe kupcev
- vračilo produktov kot delež prodaje
- število povezav s potrošniki/dobavitelji in njihova vrednost
- delež, ki ga v poslovanju potrošnika/dobavitelja predstavlja izdelek/storitev (v denarnih enotah)

POKAZATELJI ORGANIZACIJSKEGA, STRUKTURNEGA KAPITALA

- število patentov
- dohodek glede na izdatke za raziskave in razvoj
- stroški vzdrževanja patentov
- strošek ŽVC projekta glede na prodajo
- število individualnih računalniških povezav na bazo podatkov
- število posvetovanj z bazo podatkov
- prispevki v bazo podatkov
- nadgraditve baze podatkov
- obseg uporabe in povezav z informacijskimi sistemi (IS)
- strošek IS na enoto prodaje ('sales dollar')
- dohodek na enoto izdatkov za IS
- zadovoljstvo s storitvijo IS
- odstotek generiranih novih idej glede na implementirane ideje
- število novih uvedb produktov
- število novih uvedb produktov na zaposlenega
- število več-funkcionalnih projektnih skupin
- delež dohodka od novih uvedb produktov
- petletni trend ŽVC
- povprečen čas, porabljen za zasnovanje in razvoj produkta
- vrednost novih idej (prihranjen denar, zaslužen denar)

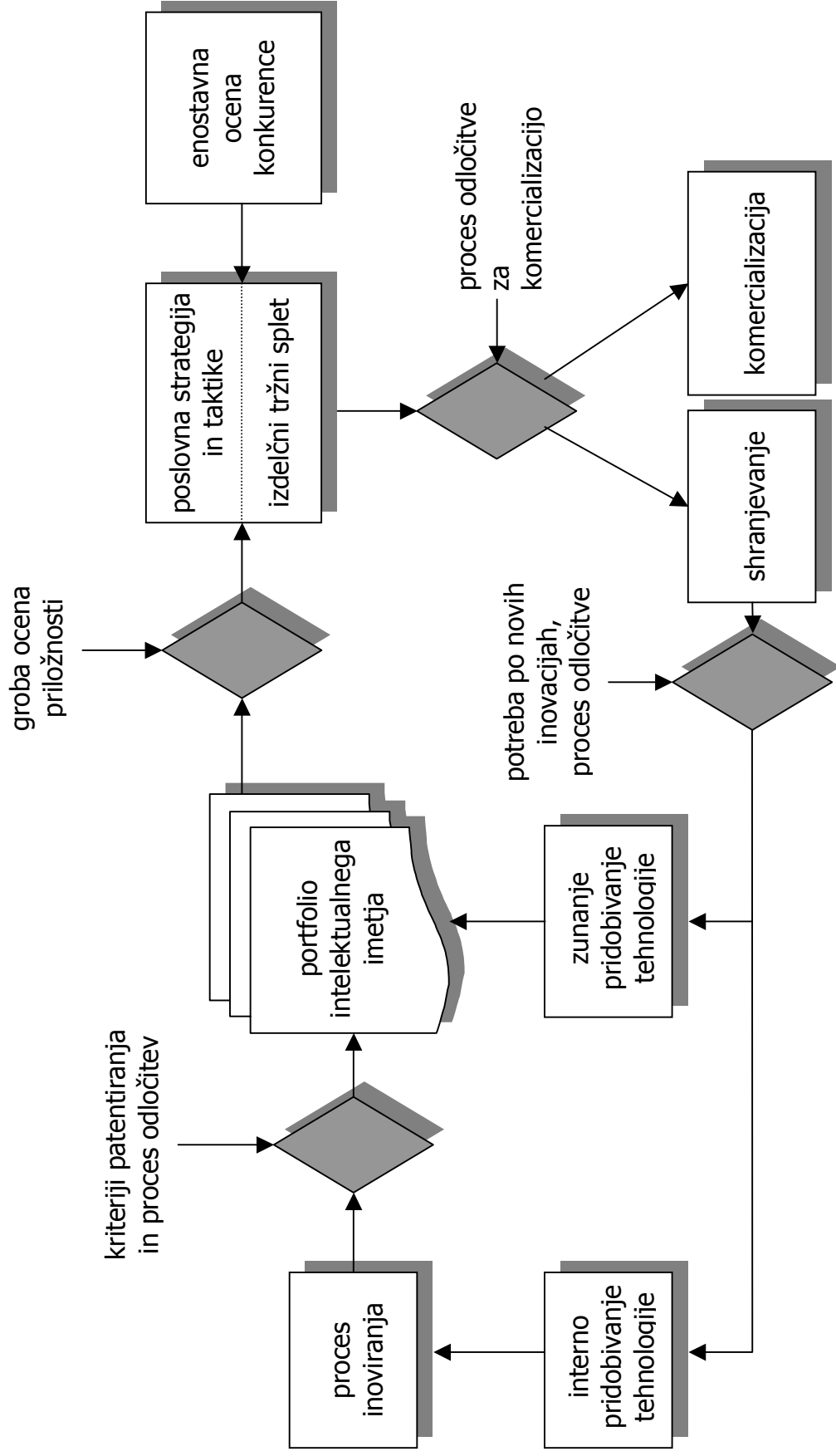
(vir: Dzinkowski, 2000: 35)

**PRILOGA E: NEKAJ PRIMEROV MER INTELEKTUALNEGA KAPITALA V
PODJETJU SKANDIA**

FOKUS NA KUPCE	FOKUS NA LJUDI	OBNOVA IN RAZVOJ	PROCESNI FOKUS
<ul style="list-style-type: none"> • tržni delež • izgube potrošnikov • premoženje v fondih na potrošnika • indeks zadovoljstva potrošnikov • število pogodb • število menedžerjev za fonde • število fondov 	<ul style="list-style-type: none"> • spremembe med zaposlenimi • povprečna delovna doba • spol • starost • izobrazba • število žensk v menedžmentu • indeks pooblaščenosti • sprememba 'pismenosti' v informacijski tehnologiji 	<ul style="list-style-type: none"> • strošek za konkurenčni razvoj (na zaposlenega) • marketinški stroški kot odstotek upravljanega premoženja • marketinški strošek na kupca • stroški za informacijsko tehnologijo • stroški usposabljanja na zaposlenega • premija iz novih izdelkov • rast v neto premiji 	<ul style="list-style-type: none"> • procesni čas izplačil • odstotek prošenj, izpoljenih brez napake • št. računalnikov na zaposlenega • število prenosnih računal. na zaposlenega • administrativni stroški na zaposlenega • strošek informacijske tehnologije na zaposlenega • pogodbe na zaposlenega • procesni čas za pogodbe

(vir: Melymuka, 2000: 59)

PRILOGA F: SISTEM UPRAVLJANJA Z INTELEKTUALNIM IMETJEM



(vir: Sullivan in Harrison, 2000: 39)