

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neža Karba

MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neža Karba

Mentorica: doc. dr. Andreja Jaklič

MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

## **Merjenje intelektualnega kapitala**

Ob prehodu družbe iz industrijske v informacijsko, se spreminja tudi ekonomija. Glavni proizvodni dejavnik postaja znanje oziroma intelektualni kapital. Če je torej intelektualni kapital najbolj dragoceni vir podjetja, je ključnega pomena, da ga podjetja uspešno upravljajo, za kar pa je potrebno predhodno merjenje. Začetni koraki na tem področju so že storjeni, predvsem v praksi, z razvojem različnih merskih metod. Zaradi embrionalnosti razvoja koncepta in njegove nedorečenosti, mu številni avtorji očitajo manipulativnost in so mnenja, da merjenje in poročanje intelektualnega kapitala služi zgolj olepševanju dejanskega stanja podjetja. Navkljub povišani stopnji zavedanja o pomenu intelektualnega kapitala in njegovega merjenja za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju, so za legitimizacijo koncepta potrebne dodatne raziskave, ki bodo postavile trdno teoretično podstat, ter večja standardizacija merjenja in poročanja intelektualnega kapitala. Pričujoča diplomska naloga analizira razvoj merjenja intelektualnega kapitala, primerja obstoječe metodologije, natančno predstavlja razloge za merjenje in prednosti tovrstne dejavnosti ter ugotavlja omejitve koncepta.

**KLJUČNE BESEDE: intelektualni kapital, znanje, upravljanje znanja, informacijska doba.**

## **Measuring Intellectual Capital**

The transformation from industrial to information society has also changed the economy. Knowledge/intellectual capital is becoming the main production factor. If indeed intellectual capital represents the most valuable resource of a company, then it is crucial that companies successfully manage it, which requires anterior measuring. Initial steps in this direction have already been taken, mostly by practitioners, with the establishment of various methods for measuring intellectual capital. The development of the concept, being at an embryonic stage, combined with a lack of supporting theory, caused many authors to find the concept manipulative, claiming that measuring and reporting intellectual capital serves as a means of making the company look more successful. Despite an increased level of recognition of the importance of intellectual capital and its measurement, research that will lay down the theoretical foundations for the concept is still needed, as is the standardization of measuring and reporting of intellectual capital. The work at hand analyzes the development of measuring intellectual capital, compares the existing methodologies, states the reasons for measuring and the advantages of such an activity and finally, discovers the limitations of the concept.

**KEY WORDS: intellectual capital, knowledge, knowledge management, information society.**

## **KAZALO**

<b>SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC</b>	<b>7</b>
<b>SEZNAM TABEL</b>	<b>9</b>
<b>UVOD</b>	<b>10</b>
<b>1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV</b>	<b>12</b>
1.1 KAPITAL	12
1.2 INFORMACIJA, ZNANJE, INTELEKTUALNI KAPITAL	12
<b>2. OKOLIŠČINE RAZVOJA KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b>	<b>14</b>
2.1 EKONOMIJA ZNANJA	14
2.2 RAZVOJ KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	16
2.3 STRATEŠKE KORENINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	17
2.4. KORENINE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	18
<b>3. SESTAVINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b>	<b>18</b>
3.1 ČLOVEŠKI KAPITAL	19
3.2 STRUKTURNI KAPITAL	20
3.3 OSTALE KLASIFIKACIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
<b>4. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b>	<b>23</b>
4.1 DIREKTNE METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	24
4.2 METODE TRŽNE KAPITALIZACIJE	25
4.3 METODE DOBIČKONOSNOSTI SREDSTEV	26
4.4 METODE ZBIRK KAZALNIKOV	27
4.5 IZBRANE METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	28
<b>4.5.1 Merjenje intelektualnega kapitala v Skandii</b>	<b>28</b>
<b>4.5.2 Sveibyev pogled na merjenje intelektualnega kapitala – monitor neopredmetenih sredstev</b>	<b>31</b>

<b>4.5.3 Indeks intelektualnega kapitala – druga generacija rabe intelektualnega kapitala</b>	<b>35</b>
<b>4.5.4 Pulićev model</b>	<b>38</b>
<b>5. ZAKAJ MERITI INTELEKTUALNI KAPITAL?</b>	<b>39</b>
5.1 EPISTEMOLOŠKI PRISTOPI IN MERJENJE	41
5.2 RAZLIKA MED KNJIGOVODSKO IN TRŽNO CENO	42
5.3 ZNANJE KOT EDINSTVEN VIR KONKURENČNE PREDNOSTI	42
5.4 POVEZAVA MED MERJENJEM IN UPRAVLJANJEM INTELEKTUALNEGA KAPITALA	43
5.5 POVEZAVA MED MERJENJEM IN RAZKRIVANJEM INTELEKTUALNEGA KAPITALA	45
5.6 MEDNARODNE ORGANIZACIJE IN INTELEKTUALNI KAPITAL	46
<b>5.6.1 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj</b>	<b>46</b>
<b>5.6.2 Svetovna banka</b>	<b>49</b>
<b>5.6.3 Evropska unija</b>	<b>49</b>
<b>6. KRITIČEN POGLED NA INTELEKTUALNI KAPITAL</b>	<b>51</b>
6.1 KRITIČNE TEORIJE MENEDŽMENTA	51
<b>6.1.1 Merjenje kot zakrivanje resnice</b>	<b>51</b>
<b>6.1.2 Kritika uravnoteženega sistema kazalnikov</b>	<b>52</b>
<b>6.1.3 Intelektualni kapital kot 'igra jezika' in kot 'moč'</b>	<b>54</b>
<b>6.1.4 Metaforična narava intelektualnega kapitala</b>	<b>56</b>
6.2 OSTALI POGLEDI O DOMETU KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	58
<b>6.2.1 Pomanjkanje teoretičnega okvira</b>	<b>58</b>
a) Razkrivanje intelektualnega kapitala	60
b) Stanje empiričnih raziskav	63
<b>6.2.2 Sveibyevi pogledi o dometu koncepta intelektualnega kapitala</b>	<b>65</b>
<b>7. INTELEKTUALNI KAPITAL IN SLOVENSKA PODJETJA</b>	<b>69</b>

<b>8. POGLED V PRIHODNOST</b>	<b>73</b>
<b>SKLEP</b>	<b>75</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>78</b>
<b>PRILOGA</b>	<b>87</b>

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

<b>BDP</b>	bruto domači proizvod
<b>ČK</b>	človeški kapital
<b>DV</b>	dodana vrednost
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>EVA™</b>	<i>Economic Value Added</i>
<b>FK</b>	fizični kapital
<b>IAMV™</b>	<i>Investor assigned market value</i>
<b>KČK</b>	koeficient človeškega kapitala
<b>KKDV</b>	kapitalski koeficient dodane vrednosti
<b>KSK</b>	koeficient strukturnega kapitala
<b>MERITUM</b>	<i>Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management</i>
<b>MAGIC</b>	<i>Measuring and Accounting Intellectual Capital</i>
<b>OECD</b>	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)
<b>SK</b>	strukturni kapital
<b>TVC™</b>	<i>Total Value Creation</i>
<b>WB</b>	<i>World Bank</i> (Svetovna banka)

**VAIC™**      *Value Added Intellectual Coefficient*

**ZDA**      Združene države Amerike



## SEZNAM TABEL

Tabela 2.2.1: Tržna vrednost in premoženje	17
Tabela 3.1: Skandiina vrednostna shema	19
Tabela 3.2.1: Elementi intelektualnega kapitala po shemi Skandie	21–22
Tabela 4.5.1.1: Primer Skandiinih meril intelektualnega kapitala	30
Tabela 4.5.2.1: Primeri posameznih skupin indikatorjev v skladu s Sveibyevim monitorjem neopredmetenih sredstev	32
Tabela 5.1.1: Epistemološki pristopi in merjenje	41
Tabela 7.1: Izbor kazalnikov v uravnoteženem sistemu kazalnikov podjetja Iskra Avtoelektrika	71–72

## UVOD

V današnjem času veliko govorimo o znanju. Če je znanje res glavni proizvodni dejavnik in ima tako pomembne ekonomske in druge družbene posledice, ne sme ostati na abstraktni ravni, temveč ga je treba znati ustrezno upravljati, kar zahteva primerno ovrednotenje. Vprašanje je, kako meriti nekaj tako neotipljivega, kot je znanje. Pričujoče delo naslavlja ta problem in hkrati odpira razpravo o utemeljenosti koncepta intelektualnega kapitala.

Postavljene so naslednje hipoteze:

1. Intelektualni kapital je ključni vir podjetja, zato je treba poznati ustrezne načine njegovega ovrednotenja.
2. Navkljub neotipljivosti intelektualnega kapitala je možno vzpostaviti merske modele, ki ta kapital bolj ali manj natančno izmerijo.
3. Koncept intelektualnega kapitala ni zgolj menedžerska modna muha, ampak je navkljub pomanjkanju teoretične osnove izredno pomembna prvina nove ekonomske realnosti, katere upoštevanje je koristno za podjetje.

Da bi potrdila oziroma zavrnila podane hipoteze, se preučevanja lotevam preko naslednje strukture. Prvo poglavje razjasnjuje terminološko zmedo med informacijo, znanjem in intelektualnim kapitalom. V drugem poglavju so predstavljene okoliščine nastanka koncepta intelektualnega kapitala, ki so razvidne v premiku iz industrijske v informacijsko dobo, v ekonomijo oziroma družbo znanja. Poudarjen je tudi pojav velikih razlik med tržno in knjigovodsko ceno podjetja, kar številni avtorji pojasnjujejo z intelektualnim kapitalom, ki z izjemo intelektualne lastnine ni vključen v tradicionalna računovodska poročila. To poglavje je namenjeno tudi prikazu preučevanja strateških korenin intelektualnega kapitala in korenin njegovega merjenja. Pristopa preučevanja intelektualnega kapitala sta tesno prepletene, saj gre pri merjenju pravzaprav za iskanje pokazateljev, ki bodo menedžmentu pomagali pri oblikovanju strategije. V tretjem poglavju sledi identifikacija sestavin intelektualnega kapitala. Gre pravzaprav za delitev intelektualnega kapitala v posamezne kategorije, kar je pogosto prvi korak pri vzpostavitvi merskega modela. S tem je postavljena podlaga za prikaz načinov merjenja intelektualnega kapitala, kar je obravnavano v četrtem poglavju.

Bistvo dela je prikazano v naslednjih dveh poglavjih, ko se polemika vrti okrog vprašanja potrebnosti koncepta intelektualnega kapitala in njegovega merjenja. Prvi del naloge to kar predpostavlja, oziroma navaja le nekatere argumente v prid merjenju, niso pa izraženi nikakršni dvomi o potrebi po merjenju, kot tudi ne pomankljivosti samega koncepta. Tako je peto poglavje posvečeno sintezi različnih pogledov, ki podajajo argumente, zakaj je danes treba doumeti pomen intelektualnega kapitala ter prilagoditi poslovanje podjetja njegovemu upravljanju in s tem tudi merjenju. Šesto poglavje pa predstavlja številne kritike koncepta in skuša nakazati njegov domet s soočanjem argumentov za in proti. Sedmo poglavje preverja stopnjo aplikacije intelektualnega kapitala v slovenskih podjetjih, zadnje poglavje pa se obrača v prihodnost.

V nalogi uporabljam predvsem analizo in interpretacijo sekundarnih virov, saj je moja naloga pravzaprav sinteza do sedaj povedanega o temi intelektualnega kapitala ter soočenje prednosti in pomankljivosti koncepta, hkrati pa se poslužujem tudi analize in interpretacije primarnih virov, predvsem v obliki poročil podjetij.

# 1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Težave pri postavljanju enotne definicije nekega pojma so klasičen problem družboslovnih znanosti, kar izvira iz same narave le-teh, in tudi pojma 'kapital' in 'intelektualni kapital' nista nikakršna izjema. Vsekakor pa naj odsotnost enotne definicije ne iztira vseh dosedanjih iniciativ, storjenih v tej smeri (Malačič 2001: 3).

## 1.1 KAPITAL

Glavni tok ekonomske teorije na kapital gleda kot na »proizvodni dejavnik, katerega narava proizvodnje je tesno povezana z ekonomskim sistemom. Kapitalne dobrine so proizvedene z namenom, da se porabijo kot input za nadaljnjo proizvodnjo« (Malačič 2001: 3). Narava teh dobrin je zelo heterogena, kar vodi do težav pri merjenju kapitala. Obstaja pa tudi pristop v ekonomski teoriji, ki vse resurse obravnava kot kapital in temelji na definiciji ameriškega ekonomista I. Fisherja (*ibid.*). Ta meni, da je kapital »kakršenkoli obseg, ki daje tok storitev v času« (Malačič 2001: 3). Ta definicija se bolj približa konceptu intelektualnega kapitala (*ibid.*).

## 1.2 INFORMACIJA, ZNANJE, INTELEKTUALNI KAPITAL

V literaturi o intelektualnem kapitalu se težave prično že pri definiciji in konsistentni rabi pojmov. Pomembno je razlikovati med posameznimi pojmi, ki so sprva videti kot sinonimi, pa vendarle to niso. Tako je najprej treba razlikovati med informacijo, podatkom in znanjem. BambooWeb Dictionary (2006) pravi, da se informacija lahko šteje za sporočilo in ima tako pošiljatelja in prejemnika, podatek pa je tip informacije, ki je strukturiran, ne pa še interpretiran. Znanje je definirano kot »informacija, ki ima namen ali smisel« (BambooWeb Dictionary 2006). Informacije torej še niso znanje. Šele s smiselno povezanimi informacijami lahko vplivamo na določene procese. Ključna komponenta znanja je uporabnost (Peršak 2002). Karlsson in drugi (2004: 5) pravijo:

Da informacija postane znanje, mora biti izbrana, prefiltrirana, organizirana in interpretirana tako, da se nanaša na nek referenčni okvir ali teorijo. Znanje se spreminja, ko nove informacije generirajo nove rezultate ali ko se zamenjajo referenčni okvirji oziroma teorije z novimi.

Malo širšo definicijo ponujajo Davenport in drugi (Gamble in Blackwell 2001: 3), ki pravijo,

da je znanje

fluidna mešanica izkušenj, vrednot, vsebinskih informacij, ekspertiz in intuicije, ki nudi okolje in okvir za vrednotenje in inkorporiranje novih izkušenj in informacij. V organizacijah je znanje pogosto naloženo ne le v dokumentih in zbirkah, ampak tudi v rutini, postopkih, praksi in normah.

Znanja ne gre enačiti z intelektualnim kapitalom. Je del intelektualnega kapitala, vendar je slednji veliko več kot le znanje (Roos in drugi 2000: 17). Ker univerzalna definicija intelektualnega kapitala še ni bila sprejeta (Brinker 2000), so tu predstavljeni poskusi nekaterih avtorjev, da bi čim bolj zaobjeli ta neoprijemljiv pojav.

Roos in drugi (2000: 17) menijo, da intelektualni kapital vključuje vse procese in sredstva, ki navadno niso prikazani v bilanci stanja, in tudi tista neopredmetena sredstva, ki jih sodobne računovodske metode že upoštevajo (predvsem blagovne znamke, patente in zaščitne znake). Nadalje Roos in drugi (2000: 19) ponujajo pozitivno in negativno definicijo intelektualnega kapitala. Prva pravi, da je intelektualni kapital podjetja vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja, se pravi zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov, druga pa trdi, da je intelektualni kapital karkoli, kar ustvarja vrednost in je neotipljivo; po tej definiciji je intelektualni kapital razlika med celotno vrednostjo podjetja in njegovo finančno vrednostjo (*ibid.*).

Podobno misli tudi Annie Brooking (Končar 2003: 10), ki intelektualni kapital opredeljuje kot razliko med knjigovodsko vrednostjo družbe ter vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj.

V podjetju Skandia<sup>1</sup> vidijo intelektualni kapital<sup>2</sup> kot vsoto dostopnosti in uporabe znanja in izkušenj vseh zaposlenih ter organizacijske strukture, tehnologije in profesionalnih sistemov znotraj podjetja – ti elementi se prevedejo v konkurenčne prednosti in denarne dobičke (Bucklew in Edvinsson 1999).

Thomas A. Stewart (1997) definira intelektualni kapital kot »vsoto vsega in vseh v podjetju, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja na trgu«. Intelektualni kapital je zanj

---

<sup>1</sup> Skandia je švedsko multinacionalno podjetje, ki nudi zavarovalniške in finančne storitve. Danes je podjetje razdeljeno v 5 sektorjev. Najhitrejšo rast je zabeležil Sektor za zavarovalniške in finančne storitve s 30 odstotno rastjo letno v zadnjih šestih letih (Bucklew in Edvinsson 1999), kjer je šef oddelka za intelektualni kapital Lief Edvinsson, ki je sooblikoval Skandiin navigator, enega izmed načinov merjenja intelektualnega kapitala.

<sup>2</sup> Leta 1993 je Lief Edvinsson prvič uporabil besedo 'intelektualni kapital' namesto računovodskega izraza 'neopredmetena sredstva' (Brennan in Connell 2000). V nadaljevanju uporabljam oba izraza kot sinonima.

»intelektualni material – znanje, informacije, intelektualna lastnina, izkušnje – ki jih lahko uporabimo za ustvarjanje bogastva« (Stewart 1997).

Za konec pa še definicija Mednarodnega odbora za računovodske standarde (*International Accounting Standards Committee*), ki predlaga, da se neopredmetena sredstva definirajo kot »prepoznavna sredstva brez fizične substance, ki jih nadzoruje podjetje za uporabo v proizvodnji ali za ponudbo dobrin oziroma storitev, za najem drugim ali za administrativne namene in se pričakuje, da se jih bo uporabljalo v več kot enem obdobju« (MERITUM 2007a).

V literaturi se pojavlja tudi pojem 'kapital znanja', ki predstavlja kodificirano, razvrščeno znanje organizacije, njeno modrost in izkušnje, iz katerih črpa vire za svojo poslovno uspešnost (Gruban 2004). Razvidna je paralela s pojmom intelektualnega kapitala, vendar se slednji pojavlja bistveno pogosteje in vedno v povezavi z merjenjem, zato torej v nadaljevanju uporabljam pojem intelektualni kapital. Tudi Sveiby (2006) pravi, da gre za »dve veji istega drevesa, le da se je izraz intelektualni kapital bolj prijel«.

## **2. OKOLIŠČINE RAZVOJA KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

### **2.1 EKONOMIJA ZNANJA**

V literaturi družboslovne narave se danes pogosto govori o pojavih kot so 'družba znanja', 'doba znanja' (*knowledge era*), 'novo gospodarstvo' (*new economy*), 'ekonomija znanja' (*knowledge economy*) in 'informacijska doba' (*information era*) (Roos in drugi 2000: 6).

Prišlo je do premika iz industrijske dobe v dobo informacij. Včasih so bogastvo ustvarjali zemlja, naravni viri ter delo človeka in strojev, danes pa je bogastvo produkt znanja (Stewart 1997). Peter F. Drucker (Rek 2003: 8) govori o novi družbi kot o družbi izobraženih, katere ključni vir je znanje, prevladujoči del 'delovne sile' pa izobraženci. »Znanje kot temeljno 'proizvodno sredstvo', bo lažje pridobiti kot kadar koli prej« (Drucker v Rek 2003: 8). Znanje ni samo moč, ampak je tudi vir dobička na modernih globalnih trgih. Pomembno je poudariti,

da so se podjetja že v začetku 20. stoletja zavedala pomena upravljanja znanja<sup>3</sup>, kar nakazuje na dejstvo, da tovrstne veščine niso tako 'nove'. Treba pa je upoštevati, da je bilo takrat znanje o igri z znanjem<sup>4</sup> omejeno le na nekaj mednarodnih industrijskih družb. Danes se je ta krog močno razširil, s čimer so se spremenila tudi pravila igre (Drahos in Braithwaite 2002: 39).

Glavni razlog za razvoj nove družbe – družbe znanja je v drastičnem vzponu informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je s svojim globalnim vplivom zajela prav vse in z ažurno dostopnostjo do raznovrstnih informacij povzročila korenite spremembe v načinu življenja (Rek 2003: 8).

V povezavi s takšnim tehnološkim napredkom lahko govorimo o treh med seboj povezanih silah, ki spreminjajo pravila poslovanja in konkurenčnosti. To so globalizacija<sup>5</sup>, ki pripelje do prepoznavnosti izdelka po celem svetu, intenziteta informacij in znanja, od česar zavisi učinkovitost proizvodnje<sup>6</sup> ter povezanost in *networking*<sup>7</sup> (Skyrme 1997). Liberalizacija trgovine v globalizaciji skupaj s tehnološkim napredkom povzroča močnejšo konkurenco. Tako je poslovanje podjetja primarno osredotočeno na doseganje konkurenčnih prednosti, katerih vir je znanje oziroma intelektualni kapital (Competitiveness Advisory Group n. d.).

Vse to ekonomijo znanja razlikuje od tradicionalne ekonomije. Prvič, pri ekonomiji znanja govorimo o ekonomiki obilja in ne redkosti – za razliko od večine virov, ki se z uporabo izčrpajo, je informacije in znanje možno deliti in se z rabo še povečajo. Načelo tradicionalne ekonomije je predpostavka redkosti dobrin, ki pravi, da povpraševanje in ponudba določata ceno na trgu – če se ponudba zniža, se cena poviša (ob konstantnem povpraševanju). Znanje

---

<sup>3</sup> Lahko gremo še bolj nazaj v zgodovino, 200 let nazaj, ko je Adam Smith v Bogastvu narodov poudarjal pomen izboljševanja sposobnosti delavcev za gospodarski napredek (OECD 1999: 7).

<sup>4</sup> Drahos in Braithwaite (2002: 52) strategijo igre z znanjem vidita kot proizvodnjo znanja, ki se bo razvilo v produkte, ki bodo zavarovani s patentom ali kakšno drugo obliko intelektualne lastnine. »Boj za znanje je dejansko boj za monopol« (Drahos in Braithwaite 2002: 52). Več o tem vidiku intelektualnega kapitala v Drahos in Braithwaite (2002) *Information feudalism. Who Owns the Knowledge Economy?*

<sup>5</sup> Poudariti pa je treba naslednje potencialne napake v razumevanju globalizacije:

-Globalizacija ni zelo nedaven pojav, ukvarjenje z njo pa je. Visoko internacionalizirana ekonomija, temelječa na tokovih uvoza in izvoza ter prekomejnih gibanjih kapitala, je namreč obstajala že na začetku 20. stoletja.

- Čeprav globalizacija sili podjetja, da se organizirajo mednarodno, večina podjetij obdrži močno nacionalno identiteto.

- Pomen lokacije se je mogoče zmanjšal, ni pa v celoti izginil, saj je proizvodnja še vedno naklonjena domačim trgov (Competitiveness Advisory Group n. d.).

<sup>6</sup> Več kot 70 odstotkov delavcev v razvitih gospodarstvih je 'informacijskih delavcev' (Skyrme 1997).

<sup>7</sup> Tukaj je zelo pomembna vloga informacijsko-komunikacijske tehnologije, predvsem interneta, ki zmanjšuje stroške *outsourcinga* in sodelovanja z različnimi partnerji (OECD 2006: 10).

kot vir ne sovpada s to domnevo, saj večja ko je ponudba znanja, bolj je le-to vrednoteno<sup>8</sup> (Skyrme 1997). Za znanje torej velja zakon naraščajočih donosov – vrednost znanja se povečuje eksponentno, bolj ko se znanje uporablja in deli (Intellectual Capital Services 2002). Drugič, vpliv lokacije je zanemarljiv in se ga lahko nadomesti s formacijo virtualnih trgov in organizacij. Tretjič, izdelki in storitve, obogateni z znanjem lahko dosegajo višje cene kot primerljivi izdelki, izdelani z nižjo intenziteto znanja. Res pa je tudi, da vrednotenje izdelka v veliki meri zavisi od konteksta – isto znanje lahko predstavlja različno vrednost za različne ljudi v različnih razmerah. Četrto, znanje, inkorporirano v sisteme in procese ima večjo vrednost, kot če je zgolj v človeških glavah. Petič, zakone, ovire in davke se težko aplicira na nacionalni ravni. Znanje in informacije 'uhajajo' tja, kjer je povpraševanje največje in so ovire najnižje. In nenazadnje, človeški kapital je ključna komponenta vrednosti v podjetju, temelječem na znanju, malo pa je podjetij, ki bi poročale o stanju človeškega kapitala v letnih poročilih. Zmanjševanje števila zaposlenih se percipira celo kot varčevalni ukrep (Skyrme 1997).

## 2.2 RAZVOJ KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Z zgoraj povedanim je orisan pomen znanja v današnji družbi in ekonomiji, ni pa še jasno, kako se je razvil koncept intelektualnega kapitala. Dejstvo je, da trg danes 'vrednost vrednoti' drugače kot zgolj s knjigovodskim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij. Tudi kapitalno zelo intenzivna podjetja so vredna 2 do 4 krat več, kot je njihova knjigovodska vrednost, medtem ko vrednosti podjetij, kjer dominira znanje, dosegajo 20-kratni mnogokratnik knjigovodskih podatkov (Gruban 2004). Vrzel med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij je skrita vrednost podjetja (Roos in drugi 2000: 1), ki jo predstavlja t.i. neopredmeteno premoženje, danes znano pod pojmom intelektualni kapital (Gruban 2004). To je že leta 1969 poudarjal John Kenneth Galbraith (Roos in drugi 2000: 3), ko je skoval koncept intelektualnega kapitala kot odgovor na prej omenjeno vrednostno vrzel in trdil, da je intelektualni kapital prej intelektualno ukrepanje kot pa samo znanje in čisti intelekt, torej način ustvarjanja vrednosti in sredstvo v tradicionalnem pomenu. Za kakšno vrednostno razliko gre, je razvidno iz spodnje tabele, ki prikazuje konkretne primere uspešnih podjetij. Lief Edvinsson je mnenja, da je ravno ta razlika, torej skrita vrednost podjetja, tista, ki diferencira podjetja in jim daje konkurenčno prednost (Bucklew in Edvinsson 1999).

---

<sup>8</sup> Poudariti je treba, da se povpraševanje po znanju veča iz dneva v dan. Prognostiki trdijo, da se bodo do leta 2010 vse informacije na svetu podvojile vsakih 11 ur (Choo in Bontis 2002: 622).



Tabela 2.2.1: Tržna vrednost in premoženje (v milijardah ameriških dolarjev)

PODJETJE	TRŽNA VREDNOST	PRIHODEK	DOBIČEK	ČISTO PREMOŽENJE	'SKRITA VREDNOST'
<b>General Electric</b>	169	79	7,3	31	138 (82%)
<b>Coca-Cola</b>	148	19	3,5	6	142 (96%)
<b>Exxon</b>	125	119	7,5	43	82 (66%)
<b>Microsoft</b>	119	9	2,2	7	112 (94%)
<b>Intel</b>	113	21	5,2	17	96 (85%)

Vir: Roos in drugi (2000: 3).

Že na tem mestu lahko sklepamo, da je pametno upoštevati zgoraj omenjene spremembe v družbi in posledično v ekonomiji in ne zanemarjati zelo pomembnega dela podjetij samo zato, ker ni razviden iz finančnih poročil. Navkljub dejstvu, da je intelektualni kapital nova in neznana tema, se je z njo treba soočiti (Roos in drugi 2000: 3–10)<sup>9</sup>.

## 2.3 STRATEŠKE KORENINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Strateška šola preučevanja intelektualnega kapitala se ukvarja z vprašanji, kako se znanje ustvari in kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti. Znanje se ustvari oz. razvija z 'nabavo', ki pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, porazdelitev tega znanja po organizaciji ter notranje razvijanje znanja – torej raziskave in razvoj ali izobraževanje. Za razvijanje znanja je pomembno tudi prehajanje implicitnega znanja (znanje v posamezniku, ki ga ni mogoče v celoti razložiti) v eksplicitno (znanje zajeto v kodificirani pisni obliki) in obratno. V tem procesu se namreč ustvarja še več znanja. Vzajemno delovanje med implicitnimi znanji ustvarja več znanja prek pogovora in razmišljanja, premik od implicitnega k eksplicitnemu znanju se kaže v kodifikaciji in s tem omogočeni dostopnosti znanja drugim, premik v obratno smer pa pomeni, da posameznik poseže po kodificiranem dokumentu, iz katerega se uči. Deljenje znanja je torej ključno za njegovo kreiranje. V tem oziru je nujna kvalitetna komunikacija v za to ugodnem okolju, pri čemer je vitalna vloga

<sup>9</sup> Na tem mestu je treba ponovno opozoriti, da je precej nevarno govoriti o intelektualnem kapitalu kot o novi temi, saj intelektualni kapital obstaja že od nekdaj. Eksplicitno priznavanje njegovega pomena v poslovnem svetu pa je relativno nov pojav, do česar je prišlo zato, ker so ostali bolj tradicionalni viri zlahka podvrženi substituciji in kopiranju. To 'priznavanje' se manifestira tudi v prej omenjeni vrzeli med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja (Gamble in Blackwell 2001: 188).

vloga menedžerjev. Ko znanje imamo, ga je treba izkoristiti, saj nam prav nič ne koristi, če ga ne moremo uporabiti pri poslovanju podjetja. Tako je aplikacija znanja »prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost iz znanja, nakopičenega v podjetju in (po možnosti) izboljšuje finančni položaj samega podjetja« (Roos in drugi 2000: 13). Ustvarjanje znanja in njegova uporaba sta tesno prepleteni dejavnosti, ki nikakor ne moreta biti ločeni, saj z aplikacijo razvijamo znanje, brez razvoja pa aplikacija tako ali tako ni možna (Roos in drugi 2000: 10–13).

## 2.4 KORENINE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

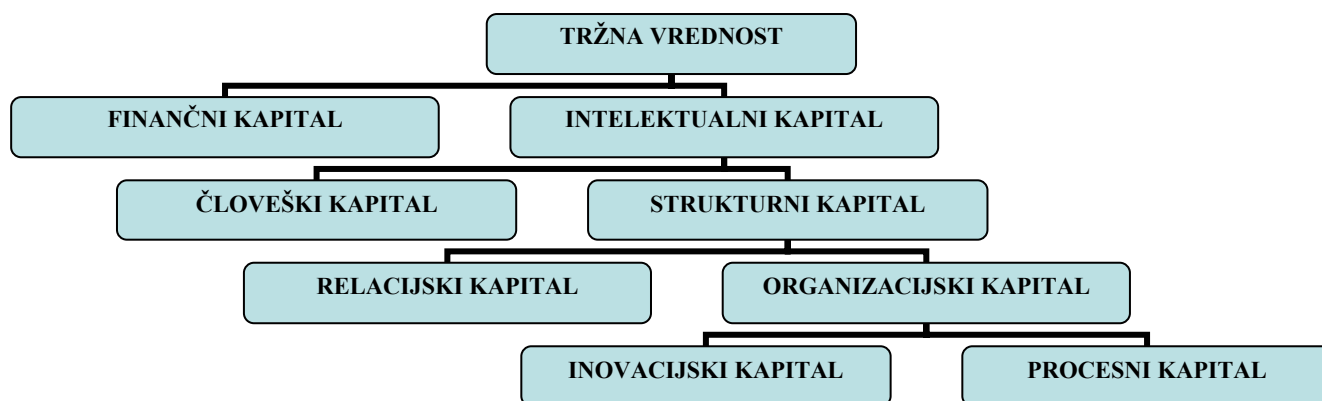
Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja, ki jo predstavlja neopredmeteno premoženje ni razvidna v klasičnih računovodskih izkazih, kar predstavlja računovodski vedi izziv, da iznajde način prikaza in merjenja nevidnih strani gospodarstva. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je razvilo računovodstvo človeških virov, vendar ni imelo širšega odmeva. Razvoj merskih instrumentov pomeni dogovor o tem, kakšne podatke menedžment potrebuje za svojo strategijo, iz česar je razvidna vzajemnost obeh šol, ki predstavljata teoretične korenine intelektualnega kapitala. Praksa je izoblikovala potrebo po formaciji zbirke pokazateljev, ki bi prikazali jasno sliko in bili tako za podjetje veliko koristnejši kot zanašanje na zgolj eno vrsto podatkov. Ta zbirka pokazateljev bi tvorila nekakšen sistem kazalnikov z različnimi merili. Mnenja o tem se še vedno razhajajo glede vprašanja, ali naj ta upošteva finančni ali uravnoteženi pristop. Nekatera podjetja še vedno vztrajajo pri finančnih kazalnikih kot edinih dovolj zanesljivih merilih. Spet druga podjetja so mnenja, da finančna merila niso dovolj ter da je potrebno upoštevati tudi nefinančni vidik in so torej zagovorniki uravnoteženega sistema kazalnikov (Roos in drugi 2000: 14–16), o čemer govori poglavje o merjenju intelektualnega kapitala.

## 3. SESTAVINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Predstavljene definicije so ponudile začetni vpogled v pojem intelektualnega kapitala. Če hočemo razumeti koncept v celoti, potrebujemo še analizo posameznih sestavin

intelektualnega kapitala<sup>10</sup>. Privzemam delitev Skandie, ki jo navajajo tudi Roos in drugi (2000: 21) in je prikazana v tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Skandiina vrednostna shema



Vir: Roos in drugi (2000: 21).

Kot je razvidno iz tabele, Skandia v prvi fazi celotno vrednost podjetja razdeli v finančni kapital, ki vključuje vsa materialna in denarna sredstva ter v intelektualni kapital, ki je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja. Ker je predmet razprave slednji, prvemu to delo ne namenja nadaljnje razčlenitve. Naslednja faza Skandiine razpredelnice je delitev intelektualnega kapitala na človeški in strukturni kapital.

### 3.1 ČLOVEŠKI KAPITAL

Choo in Bontis (2002: 628) takole definirata človeški kapital:

Človeški kapital je kombinacija inteligentnosti, sposobnosti in ekspertiz, ki organizacijo razločuje od drugih. Človeški elementi organizacije so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja in inovativnosti ter ob ustrezni motivaciji lahko zagotavljajo dolgoročno preživetje organizacije.

V zadnjih letih minulega tisočletja je menedžment sprejel dejstvo, da ljudje in ne denar, stavbe ali oprema, determinirajo pozicijo podjetja in ga razlikujejo od drugih. S prehodom v novo tisočletje, v ekonomijo znanja, je torej jasno, da so ljudje vzvod dobička. Ostalo imetje

<sup>10</sup> Opozoriti je treba, da danes, navkljub številnim poskusom, ni nobene široko priznane klasifikacije sestavin neopredmetenih sredstev (MERITUM 2007a).

organizacije je inertno in je samo pasivni vir, ki zahteva uporabo ljudi, s čimer se dejansko ustvarja vrednost (Fitz-enz 2000: 1). Zavedanje o človeškem kapitalu bistveno spreminja politiko ravnanja s človeškimi viri in izobraževanjem (Roos in drugi 2000: 25). Menedžment postindustrijske dobe ne sme obravnavati zaposlene kot strošek, ampak kot sredstva, v katera je potrebno vlagati ter jih razvijati (Choo in Bontis 2002: 657).

Roos in drugi (2000: 25–30) navajajo naslednje prvine človeškega kapitala: zmožnosti, odnos in intelektualno prožnost<sup>11</sup>. Zmožnosti so 'vsebinski' del človeškega kapitala in vključujejo znanje, veščine, nadarjenost in *know-how* zaposlenih. Potrebni so zaposleni, ki so pripravljeni te zmožnosti uporabiti v korist podjetja in lahko motivirajo tudi druge. Odnos v veliki meri zavisi od osebnostnih lastnosti posameznikov in ga je težko spreminjati, vsekakor pa mora podjetje stremeti k atmosferi, ki spodbuja zaposlene. Pomemben del človeškega kapitala je tudi intelektualna prožnost, t.j. »sposobnost prenesti znanje iz enega konteksta v drugega, najti skupni imenovalc med na videz različnimi delci informacij, jih povezati v celoto in izboljšati tako znanje kot storilnost podjetja z inovacijami in prilagajanjem« (Roos in drugi 2000: 30).

### 3.2 STRUKTURNI KAPITAL

Edvinsson in Saint-Onge (Frank 2002: 17) definirata strukturni kapital kot »organizacijske sposobnosti podjetja, da zadovolji zahteve trga«.

Strukturni kapital vsebuje vse baze podatkov, organizacijske priročnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti kot njegova materialna vrednost (Roos in drugi 2000: 30). Za razliko od človeškega, je strukturni kapital večinoma v lasti podjetja in je zato z njim možno trgovati (Bontis 2001: 45).

Roos in drugi (2000: 30–37) vidijo kot sestavine strukturnega kapitala odnose, organizacijo ter obnavljanje in razvoj. Pomen odnosov z zunanjimi strankami podjetje sili k dolgoročnejšemu razmišljanju, saj gre tu za proces izmenjave podatkov in blaga, kar prinaša znatne prihranke in izboljšuje kakovost izdelka. Ta del strukturnega kapitala je teže meriti.

---

<sup>11</sup> Človeški kapital je mogoče definirati tudi v okviru posameznika. Hudson ga vidi kot kombinacijo 4 dejavnikov: genetske dediščine, izobrazbe, izkušenj ter odnosa do življenja in poslovnega sveta (Choo in Bontis 2002: 631).

Organizacijska vrednost vključuje vse materialne in nematerialne manifestacije intelektualnega kapitala, povezanega z notranjo strukturo ali tekočim poslovanjem. Sem spadajo baze podatkov, priročniki, nevidna sredstva, kultura in menedžerski slog, hkrati pa je organizacijska vrednost tudi rezultat prizadevanj podjetja, da bi človeški kapital pretvorilo v lastniške informacije, ki bi se lahko širile med zaposlenimi. V večini primerov je organizacijski kapital mogoče prodati ali zanj komu dati licenco, zato ga je najlažje ovrednotiti. Kapital obnove vključuje vse stvari, ki so bile zgrajene ali ustvarjene in bodo vplivale na prihodnjo vrednost, toda njihovi učinki še niso vidni. V to kategorijo spadajo razvoj novega izdelka, preurejanje in prestrukturiranje, razvoj novih izobraževalnih programov ter raziskave in razvoj (*ibid.*).

Kot je razvidno iz Skandiine vrednostne sheme, je strukturni kapital nadalje razdeljen v odjemalski oz. relacijski in organizacijski kapital, slednji pa še na inovacijski in procesni kapital. Pogosto avtorji govorijo o relacijskem kapitalu kot o posebni kategoriji<sup>12</sup> poleg človeškega in strukturnega kapitala.

Relacijski kapital vsebuje odnose stekane s strankami in dobavitelji ter lahko vključuje ugled, znamko, zvestobo strank (MacDougall in Hurst 2005: 2) in strateške povezave – celo seznam najpomembnejših (*bluechip*) strank podjetja ima potencial za generiranje dohodka (Seetharaman in drugi 2004). Tabela 3.2.1 natančneje prikazuje, kaj je mišljeno pod posameznim tipom intelektualnega kapitala v skladu s Skandiino razdelitvijo.

Tabela 3.2.1: Elementi intelektualnega kapitala po shemi Skandie

ČLOVEŠKI KAPITAL	STRUKTURNI KAPITAL	RELACIJSKI KAPITAL
<i>know-how</i>	intelektualna lastnina	blagovne znamke
izobrazba	patenti	kupci
poklicne kvalifikacije	avtorske pravice	lojalnost kupcev
z delom povezano znanje	dizajnerske pravice	imena podjetij
poklicne ocenitve	poslovne skrivnosti	rezervna naročila
psihometrične ocene	trgovske znamke	distribucijske poti
z delom povezane zmožnosti	znamke storitev	poslovno sodelovanje

<sup>12</sup> Tudi v Skandiini delitvi intelektualnega kapitala se ob bok človeškega in strukturnega kapitala pogosto postavlja relacijski kapital, ki pa je pravzaprav del strukturnega kapitala (strukturni kapital se namreč deli na organizacijski in relacijski kapital).

sposobnost	infrastrukturne pridobitve	licenčni sporazumi
organizacijski elan, inovativnost,	filozofija menedžmenta	ugodne pogodbe
proaktivne in reaktivne	korporativna kultura	franšizni sporazumi
sposobnosti, zmožnost	upravljavski proces	
spremenljivosti podjetja	network sistemi	
	finančni odnosi	

---

Vir: Edvinsson in drugi (v Frank 2002: 14).

### 3.3 OSTALE KLASIFIKACIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Obstajajo še drugi klasifikacijski sistemi, ki malo drugače prikazujejo elemente intelektualnega kapitala.

Sveiby, kot je že bilo rečeno, govori o kapitalu znanja, ki ga deli na relacijski, strukturni in človeški kapital. Izraža pa skrb, da izraz kapital ne sodi najbolj zraven izraza znanje, ker sta tako različna in ker ima izraz kapital preveliko konotacijo denarja (Sveiby 2006: 2). Kot elemente neopredmetenega imetja Sveiby navaja notranjo strukturo, zunanjo strukturo in sposobnosti posameznikov, Kaplan in Norton pa kot inačice teh elementov navajata perspektivo notranjih procesov, perspektivo odjemalcev ter perspektivo učenja in rasti (Sveiby 1998: 8).

Annie Brooking kot sestavine intelektualnega kapitala navaja človeške vire, infrastrukturna sredstva, sredstva intelektualne lastnine in tržna sredstva, pri čemer prva kategorija sovпада s Skandiinim človeškim kapitalom, drugi dve kategoriji s Skandiinim strukturnim kapitalom in slednja s Skandiinim relacijskim kapitalom (Brooking in Motta 1996). Slovenski Inštitut za intelektualni kapital (Kočar 2003: 22) pa Skandiini tridelni delitvi dodaja še socialni kapital, ki zajema družbeno sposobnost, pripravljenost za skupinsko sodelovanje, oblikovanje zaupanja ipd.

Veliko avtorjev se je ustavilo pri klasifikaciji, misleč, da je naloga s tem končana. Treba je oblikovati matrico za spremljanje in poročanje vrednosti, ki se jo pripisuje znanju znotraj organizacije (Seetharaman in drugi 2004), preprosteje rečeno: treba je meriti intelektualni

kapital. »Za podjetja v dobi znanja je razvoj novih pristopov merjenja in indikatorjev, kot dodatek tradicionalnim finančnim indikatorjem, ključnega pomena« (Bucklew in Edvinsson 1999).

#### 4. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

»To say that what can't be easily measured really doesn't exist, is suicide«

Robert McNamara (v Fitz-enz 2000).

Obstoj intelektualnega kapitala je danes vsesplošno sprejet, ostajajo pa odprte diskusije na temo merjenja in upravljanja takšnega kapitala. Ostajamo v pričakovanju epiloga, ki bi razkrival splošno metodo merjenja (Seetharaman in drugi 2004).

O'Donnell in drugi (2003) opozarjajo, da kompleksnost pojava, kot je intelektualni kapital, lahko pogosto vodi v ignoranco in zanikanje, ker je to preprosto lažja rešitev v situaciji, ko neka tema ne spada v že obstoječo kognitivno shemo posameznika. Lahko pa se s problemom tudi spopademo, ga skušamo poenostaviti in razvozlati, da bi bolje razumeli realnost in se v njej znašli (*ibid.*).

Gonilna sila v oziru merjenja intelektualnega kapitala je praksa – večina podjetij meri vsaj en del svojega neopredmetenega imetja, velika praznina pa še vedno ostaja na področju formiranja koherentnega teoretičnega okvira (Sveiby 1998). Navkljub teoretičnim pomanjkljivostim je že veliko narejenega, področje se hitro razvija in pojavilo se je že veliko metod merjenja intelektualnega kapitala.

Sveiby (2002) navaja 4 kategorije pristopov merjenja intelektualnega kapitala: direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (*Direct Intellectual Capital Methods*), metode tržne kapitalizacije (*Market Capitalization Methods*), metode dobičkonosnosti sredstev (*Return on Assets Methods*) in metode zbirk kazalnikov<sup>13</sup> (*Scorecard Methods*).

---

<sup>13</sup> Angleška beseda 'scorecard' je tu prevedena kot kazalnik, nekateri pa jo prevajajo tudi kot točkovnik.

Poudariti je treba, da nobena metoda ne zadovoljuje vseh potreb. Metodo je treba izbrati na podlagi namena, situacije in ciljnega občinstva (Sveiby 2002). V nadaljevanju so navedene metode po zgoraj omenjeni Sveibyevi klasifikaciji<sup>14</sup> in kratek oris njihovega bistva.

#### 4.1 DIREKTNE METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Tovrstne metode se osredotočajo na oceno denarne vrednosti neopredmetenega imetja s tem, da prepoznajo razne komponente le-tega, kar omogoča direktno ovrednotenje, bodisi posameznih komponent bodisi agregatnega koeficienta. Sem spadajo naslednje metode:

##### *Technology Broker*<sup>15</sup> (Brooking)

Vrednost intelektualnega kapitala se oceni na podlagi analize odgovorov na 20 vprašanj, ki pokrivajo 4 glavne komponente intelektualnega kapitala<sup>16</sup>.

##### *Citation-Weighted Patents* (Bontis)<sup>17</sup>

Na podlagi patentov, ki jih je razvilo podjetje, se izračuna tehnološki faktor. Upošteva se število patentov, njihova cena itd. Intelektualni kapital je tu torej merjen z vplivom raziskav in razvoja, manifestiranem v obliki patentov.

##### *Inclusive Valuation Methodology* (McPherson)

Ta metoda uporablja hierarhijo ponderiranih indikatorjev in daje prednost relativnim vrednostim. Skupna dodana vrednost po tej metodi je vsota finančne in skrite dodane vrednosti.

##### *Value Explorer*<sup>TM</sup> (Andriessen in Tiessen)

Gre za računovodsko metodologijo za izračun vrednosti 5 tipov neopredmetenega imetja: sredstev in talentov, sposobnosti in implicitnega znanja, kolektivnih vrednot in norm, tehnologije in eksplicitnega znanja ter menedžerskih procesov.

---

<sup>14</sup> Kategorije v Sveibyevem sistemu so razširitev klasifikacij, ki sta jih predstavila Luthy in Williams (Sveiby 2002).

<sup>15</sup> Metode so zaradi pogosto neobstojećih slovenskih ustreznih navedene v angleščini.

<sup>16</sup> To so po klasifikaciji Brookingove človeški viri, infrastrukturna sredstva, sredstva intelektualne lastnine in tržna sredstva.

<sup>17</sup> Metodo uporablja podjetje Dow Chemical, ki je leta 1996 tudi pripravilo svoje prvo javno poročilo intelektualnega kapitala kot dodatek letnemu poročilu (Bontis 2001:56). Avtorji (Skyrme 2005; Roos in drugi 2000; Bontis 2001 idr.) to podjetje pogosto navajajo kot primer enega uspešnejših na področju upravljanja znanja.



### *Intellectual Assets Valuation* (Sullivan)

V tem primeru gre za metodologijo ocenjevanja vrednosti intelektualne lastnine.

### *Total Value Creation – TVC™* (Anderson in McLean)

Ta metoda uporablja diskontirane predvidene denarne tokove za ponovno preučevanje vpliva dogodkov na načrtovane poslovne aktivnosti.

### *Accounting for the Future* (Nash)

Gre za metodo diskontiranja pričakovanih denarnih tokov. Razlika med AFTF vrednostjo na koncu in na začetku obdobja je dodana vrednost (Sveiby 2002).

## 4.2 METODE TRŽNE KAPITALIZACIJE

Tem metodam je skupen izračun razlike med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo kapitala delničarjev. Ta razlika predstavlja intelektualni kapital podjetja. Med te metode uvrščamo:

### *Tobin's q* (Stewart in Bontis)

Gre za razmerje med tržno ceno podjetja in stroški nadomestitve njegovih sredstev. Spremembe v tem koeficientu merijo učinkovitost delovanja intelektualnega kapitala podjetja.

### *Investor assigned market value – IAMV™* (Standfield)

Ta metoda za resnično vrednost podjetja vzame tržno vrednost njegovih delnic, ki je vsota opredmetenega kapitala, realiziranega intelektualnega kapitala, obrabljenosti intelektualnega kapitala in trajne konkurenčne prednosti.

### *Market-to-Book Value* (Stewart in Luthy)

Vrednost intelektualnega kapitala je razlika med tržno vrednostjo delnic podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo (Sveiby 2002).

#### 4.3 METODE DOBIČKONOSNOSTI SREDSTEV

Za te metode velja, da se povprečen zaslužek pred plačilom davka za določeno obdobje deli s povprečnimi opredmetenimi sredstvi podjetja. Rezultat je dobičkonosnost sredstev podjetja, ki se ga primerja s povprečjem v njegovi panogi. Da bi izračunali povprečen letni zaslužek neopredmetenih sredstev, moramo razliko (med dobičkonosnostjo sredstev podjetja in povprečjem v panogi) pomnožiti s povprečjem opredmetenih sredstev podjetja.

Med te metode spadajo:

##### *Economic Value Added – EVA™* (Stewart)

Izračuna se tako, da se prilagodi dobiček podjetja z odhodki za neopredmetena sredstva. Spremembe v vrednosti EVA kažejo na to ali je intelektualni kapital podjetja produktiven ali ne.

##### *Human Resource Costing&Accounting* (Johansson)

Ta metoda računa skrit vpliv stroškov, vezanih na človeške vire, ki zmanjšujejo dobiček podjetja. Intelektualni kapital se meri s tem, da prispevek zaposlenih delimo z izdatki za plače.

##### *Calculated Intangible Value* (Stewart in Luthy)

Ta metoda izračunava presežek dobičkonosnosti opredmetenih sredstev, kar uporabi kot osnovo za določanje dobičkonosnosti vezane na neopredmetena sredstva podjetja.

##### *Knowledge Capital Earnings* (Lev)

Izračuna se ga kot delež povprečnih dobičkov nad pričakovanimi dobički, vezanimi na opredmetena sredstva podjetja.

##### *Value Added Intellectual Coefficient – VAIC™* (Pulić)

Ta metoda je v Sveibyevi razpredelnici uvrščena v to skupino, čeprav Sveiby poudarja, da jo je težko uvrstiti v katerokoli kategorijo metod za merjenje intelektualnega kapitala. Meri, koliko in kako učinkovito intelektualni in finančni kapital ustvarjata vrednost na podlagi odnosa med tremi glavnimi komponentami: finančnim kapitalom, človeškim kapitalom in strukturnim kapitalom (Sveiby 2002).

#### 4.4 METODE ZBIRK KAZALNIKOV

Te metode v prvi fazi identificirajo komponente neopredmetenih sredstev, zatem se oblikujejo indikatorji in ti se v končni fazi poročajo v kazalnikih ali v obliki grafov. Pri teh metodah se ne podaja nikakršne ocene izražene v denarju.

##### *Human Capital Intelligence* (Fitz-enz)

Izbere se niz indikatorjev človeškega kapitala, ki se ga primerja z bazo podatkov. Metoda je podobna računovodstvu človeških virov.

##### *Skandia Navigator*<sup>TM</sup> (Edvinsson in Malone)

Intelektualni kapital se meri z analizo do 164 meril (91 vezanih na intelektualni kapital in 73 tradicionalnih), ki pokrivajo 5 komponent: finance, stranke, procese, obnovo in razvoj, ljudi.

##### *Value Chain Scoreboard*<sup>TM</sup> (Lev B.)

Oblikuje se matrica nefinančnih indikatorjev, razporejenih v 3 kategorije glede na fazo razvojnega cikla. Te faze so odkritje/učenje, implementacija, komercializacija.

##### *IC-Index*<sup>TM</sup> (Roos J., Roos G., Dragonetti in Edvinsson)

Ta metoda poveže posamezne indikatorje in kategorije intelektualnega kapitala v en sam indeks. Spremembe v indeksu so zatem povezane s spremembami v tržnem vrednotenju podjetja.

##### *Intangible Asset Monitor* (Sveiby)

Menedžment izbere indikatorje na podlagi strateških ciljev podjetja, da bi merili 4 vidike ustvarjanja vrednosti iz naslova neopredmetenih sredstev. Ti vidiki so rast, prenova, uporaba/ učinkovitost in zmanjševanje tveganja/stabilnost.

##### *Balanced Scorecard* (Kaplan in Norton)

Uspešnost podjetja se meri z indikatorji, ki pokrivajo 4 glavne perspektive: finančno perspektivo, perspektivo strank, perspektivo notranjih procesov in učno perspektivo. Indikatorji so osnovani na strateških ciljnih podjetja (Sveiby 2002).

Vsaka metoda ima prednosti in slabosti. Metode dobičkonosnosti sredstev in metode tržne kapitalizacije so koristne v primerih združitvev in prevzemov, za borzne ocene, za primerjave med podjetji znotraj iste panoge ter za ilustracijo finančne vrednosti neopredmetenega imetja. Zlahka se jih predstavlja v računovodski stroki, saj gradijo na že obstoječih pravilih računovodstva. Slabost teh metod je, da so s tem, ko vse pretvarjajo v denarno vrednost, površinske.

Na drugi strani direktne metode merjenja intelektualnega kapitala in metode zbirk kazalnikov nudijo možnost ustvarjanja razumljivejše slike finančne matrice organizacije, poročanje je hitrejše in bolj pravilno kot podajanje zgolj finančnih meril. Dejstvo pa je, da takšna kontekstualna, nefinančna merila otežujejo primerjavo med podjetji ter da jih je težko analizirati in o njih poročati (Sveiby 2002).

V organizaciji David Skyrme Associates (2005) prav tako govorijo o rastočem pojavu novih metod merjenja intelektualnega kapitala. V prvi fazi izpostavljajo *Balanced Scorecard* (Kaplan in Norton) ter EVA<sup>TM</sup> (Stewart), vendar poudarjajo, da pri teh dveh metodah kritiki opozarjajo na statičnost meril, ki otežuje menedžerjem, da bi lahko določili vzroke v ozadju in učinke. Danes pa so razvili nove vrste sistemov kazalnikov, ki so bolj učinkoviti pri oceni intelektualnega kapitala podjetja. V tej luči so v David Skyrme Associates (2005) navedli kot signifikantne: *Skandia Navigator* (Skandiin navigator), Sveibyev *Intangible Assets Monitor* (monitor neopredmetenih sredstev), *IC Index*<sup>TM</sup> (indeks intelektualnega kapitala) Rossa in sodelavcev, McPhersonovo *Inclusive Value Methodology*, *IC Rating*<sup>TM</sup>, dansko šablono, ki so jo razvili na danskem Ministrstvu za industrijo in *Value Added Intellectual Coefficient – VAIC*<sup>TM</sup> iz Raziskovalnega centra za intelektualni kapital v Zagrebu. V nadaljevanju sledi razčlemba nekaterih izmed teh merskih metod.

## 4.5 IZBRANE METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

### 4.5.1 Merjenje intelektualnega kapitala v Skandii

Kot je že bilo rečeno, je Skandia multinacionalno, z znanjem intenzivno podjetje (Bucklew in Edvinsson 1999), ki je pionir merjenja in evaluiranja znanja (Gamble in Blackwell 2001: 186). Prvič je predstavila svoje notranje poročilo intelektualnega kapitala leta 1985, leta 1994 pa je postala prvo podjetje, ki je dodalo poročilo intelektualnega kapitala svojemu

tradicionalnemu finančnemu poročilu delničarjem (Bontis 2001: 44). V sektorju za zavarovalniške in finančne storitve so ustvarili delovno mesto šefa oddelka za intelektualni kapital z namenom razvoja in aplikacije sistematičnega pristopa k skriti vrednosti. Kot pravi Lief Edvinsson, šef tega oddelka, je skrita vrednost tista, ki loči podjetja in jim daje konkurenčno prednost, kar postavlja upravljanje intelektualnega kapitala v središče pozornosti, predpogoj za to pa je razvoj sistema za merjenje (Bucklew in Edvinsson 1999).

Za doseg tega cilja je bilo najprej potrebno razviti ustrezen jezik in sistematiko, ki prispevata k večji transparentnosti neopredmetenega premoženja (Gamble in Blackwell 2001: 187) in povečanemu zavedanju o obstoju intelektualnega kapitala (Bucklew in Edvinsson 1999)<sup>18</sup>. V tem duhu je bila narejena klasifikacija, ki intelektualni kapital v grobem deli na človeški in strukturni kapital<sup>19</sup>.

Na podlagi takšne sheme so razvili indikatorje, ki ustrezajo posameznim sestavinam intelektualnega kapitala<sup>20</sup>. Lahko se razvijejo tudi kvocienti, ki predstavljajo razmerja med posameznimi indikatorji<sup>21</sup> (Bucklew in Edvinsson 1999). Edvinsson in drugi namreč spodbujajo k temu, da se neposredna štetja primerjajo z drugimi neposrednimi štetji, da se oblikujejo kvocienti ali da se neposredna štetja transformira v denarno vrednost, da ostaneta samo dva tipa merjenja (tj. odstotki in denarne vrednosti). Monetarna merila se potem združujejo z uporabo že prej določenega tehtanja, da bi se določila vrednost intelektualnega kapitala ( $C$ ) organizacije, odstotki, ki jih lahko štejemo za nepopolna merila, pa se združujejo, tako da se ustvari kvocient učinkovitosti intelektualnega kapitala ( $i$ ), ki opredeljuje hitrost, položaj in smer organizacije. Tako je celotni intelektualni kapital organizacije =  $iC$ . Medtem ko absolutna spremenljivka enačbe ( $C$ ) poudarja zavezanost organizacije prihodnosti, spremenljivka učinkovitosti ( $i$ ) zajema sedanje delovanje (Edvinsson in drugi v Bontis 2001: 46).

---

<sup>18</sup> Edvinsson poudarja, da je za vsako spremembo (tukaj se ta sprememba nanaša na uvajanje koncepta intelektualnega kapitala v poslovanje Skandije – op. N.K.), najprej potrebna sprememba v razmišljanju, kar zahteva novo taksonomijo, nov jezik, ki mora biti razumljiv. Da bi bil jezik razumljiv za finančnike, ki so naučeni operirati s številkami, je najbolje, da se razvije številčni sistem (Daum 2001).

<sup>19</sup> Glej 3. poglavje.

<sup>20</sup> Prvotno je Skandia opredelila 164 indikatorjev – 91 vezanih na intelektualni kapital in 73 tradicionalnih. Davenport (Kočar 2003: 34) kritizira tako veliko število indikatorjev, saj meni, da so nekateri navadni finančni indikatorji in niso povezani z intelektualnim kapitalom. Pritrjuje mu sam Edvinsson, rekoč, da je pravo število indikatorjev 3 do 4 za vsako kategorijo (*ibid.*).

<sup>21</sup> Pri tem je nujno poudariti, da se indikatorji razvijajo na podlagi strateških ciljev, poslovnega koncepta, vizije in poslanstva podjetja (Edvinsson v Kočar 2003: 35), kar naj predstavlja smernice za prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha, ki v končni fazi vodijo do identifikacije indikatorjev (Roos in drugi 2000: 45).

Tabela 4.5.1.1: Primer Skandiinih meril intelektualnega kapitala

<b>Finančni kapital</b>	dohodki/zaposleni (\$) dohodki od novih strank/celotni dohodki (\$) dobiček od novih poslovnih operacij
<b>Odjemalski/relacijski kapital</b>	dnevi porabljeni za obiske strank razmerje med potencialnimi in izvršenimi prodajami (%) število pridobljenih strank vs. izgubljenih strank (%)
<b>Procesni kapital</b>	PC-ji/zaposleni kapaciteta informacijske tehnologije čas procesiranja
<b>Kapital obnove in razvoja</b>	indeks zadovoljnih delavcev stroški urjenja/administrativni stroški (%) povprečna starost patentov
<b>Človeški kapital</b>	menedžerji z višjimi stopnjami izobrazbe (%) letni iztržek osebja (%) indeks vodstva (%)

Vir: Bontis (2001: 46).

Bistvo Skandiinih prizadevanj je upravljanje intelektualnega kapitala, kar vidijo kot nekakšno kombinacijo razvoja človeških virov, razvoja poslovnega koncepta in strategije ter razvoja informacijske tehnologije. Za odkrivanje skrite vrednosti se meri ključne elemente intelektualnega kapitala, izražene v indikatorjih, ter določa, kako naj ti elementi postanejo oprijemljivi. Gre za vprašanje pretvorbe človeškega kapitala v strukturnega, od česar, kot pravijo v Skandii, zavisi hitrost razvoja. Z merjenjem se intelektualni kapital artikulira, to pa omogoča globlji vpogled v nadaljnjo rast (Bucklew in Edvinsson 1999). »Skandiin navigator predstavlja sredstvo za boljše napovedovanje prihodnjega poslovanja, kar vodi do izboljšane odločanja menedžmenta« (Brennan in Connell 2000).

Večina raziskovalcev se strinja, da je Skandiin model opogumil druge, da se zazrejo izven meja tradicionalnih predpostavk o ustvarjanju vrednosti. Izpostaviti je treba predvsem njihov doprinos pri prepoznavanju vloge relacijskega kapitala za ustvarjanje vrednosti organizacije (Bontis 2001: 47).

Kot očitek Skandiinemu načinu merjenja Roos in drugi (2000: 58) navajajo statičnost – predstavitev v obliki bilance je le trenutni posnetek in ne more prikazati dinamičnih tokov v podjetju, Gamble in Blackwell (2001: 186) pa opozarjata še na dejstvo, da Skandiin eksperiment ni mogel napredovati na višji nivo, saj njihov pristop ni prenosljiv in deluje v kontekstu enega podjetja.

#### **4.5.2 Sveibyev pogled na merjenje intelektualnega kapitala – monitor neopredmetenih sredstev**

Tudi ta metoda merjenja intelektualnega kapitala spada med metode zbirk kazalnikov in ima tako veliko podobnosti s prej opisanim Skandiinim navigatorjem<sup>22</sup>.

Glede Sveibyevega pogleda na merjenje intelektualnega kapitala je nujno poudariti, da njegov namen ni zajeti celotno področje neopredmetenega premoženja, ker to ni mogoče. Tu tudi tiči razlog za propad dosedanjih vseobsegajočih pristopov. Njegov cilj je širjenje obzorij, ki bo ponudilo menedžerjem možnosti eksperimentiranja. Sveiby poudarja praktičnost. Pravi namreč, da so se poskusi prikaza ljudi v neki denarni vrednosti, kljub teoretični zanimivosti, izkazali kot neuporabni za menedžerje. »Problem ni v vzpostavitvi indikatorjev, problem je v njihovi interpretaciji« (Sveiby 1998). Sveiby je torej mnenja, da denar ne more biti več pokazatelj človeškega dela ter da je treba ob bok 500 let staremu sistemu računovodstva, postaviti nov sistem nefinančnih indikatorjev tokov znanja in neopredmetenega premoženja (Bontis 2001: 51).

Kot je bilo prikazano že v poglavju o sestavinah intelektualnega kapitala, je Sveibyeva delitev intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenega premoženja dokaj podobna Skandiini, razlika je predvsem v terminologiji. Neopredmetena sredstva namreč deli na zunanjo strukturo, notranjo strukturo in sposobnosti posameznikov. Pri slednji gre za »sposobnost ljudi za delovanje v različnih situacijah« (Sveiby 1998). Sem spadajo sposobnosti, izobrazba, izkušnje, vrednote in socialne veščine. Notranja struktura vključuje patente, koncepte, modele, računalniške in administrativne sisteme, pa tudi neformalno organizacijo, interne mreže, 'kulturo' in 'duh' podjetja. Pri zunanji strukturi gre za odnose s strankami in dobavitelji, blagovne znamke, ugled ter 'imidž' (Sveiby 1998).

---

<sup>22</sup> To poglavje izkoriščam tudi za primerjavo med posameznimi načini merjenja znotraj metod zbirk kazalnikov. Sveibyev monitor je tako predstavljen tudi preko primerjave z uravnoteženim sistemom kazalnikov in *IC Ratingom*<sup>TM</sup>.

Ozadje za spremljanje sredstev je teorija kapitalskih tokov (*stock-flow theory*), osredotočena na indikatorje, ki prikazujejo spremembe in tokove znanja. Gre za indikatorje rasti, preнове in inovacij, učinkovitosti in uporabe ter tveganja in stabilnosti. Natančneje, Sveibyev monitor skuša dobiti vpogled v razvoj neopredmetenih sredstev s tem, da kreira indikatorje, ki korelirajo z rastjo dotičnega neopredmetenega sredstva, s stopnjo njegove preнове, z učinkovitostjo njegove uporabe ter tveganjem njegove izgube (Sveiby 2001b). V Tabeli 4.5.2.1 so prikazani primeri posameznih skupin indikatorjev.

Tabela 4.5.2.1: Primeri posameznih skupin indikatorjev v skladu s Sveibyevim monitorjem neopredmetenih sredstev

	<b>ZUNANJA STRUKTURA</b>	<b>NOTRANJA STRUKTURA</b>	<b>SPOSOBNOSTI POSAMEZNIKOV</b>
<b>INDIKATORJI RASTI</b>	- organska rast	- investicije v informacijsko tehnologijo - investicije v notranjo strukturo	- indeks sposobnosti - število let v stroki - stopnja izobrazbe - iztržek sposobnosti
<b>INDIKATORJI PRENOVE/INOVACIJ</b>	- stranke, ki zvišujejo imidž podjetja - prodaja novim strankam	- stranke, ki izboljšujejo organizacijo podjetja - delež novih produktov/storitev - novi implementirani procesi	- stranke, ki izboljšujejo sposobnosti - stroški urjenja in izobraževanja - raznolikost
<b>INDIKATORJI UČINKOVITOSTI/UPORABE</b>	- dobiček na stranko - prodaja na stranko - indeks pridobitev/izgub	- delež podpornega osebja	- delež strokovnjakov - dodana vrednost na zaposlenega - dodana vrednost na strokovnjaka - dobiček na zaposlenega - dobiček na strokovnjaka
<b>INDIKATORJI TVEGANJA/STABILNOSTI</b>	- indeks zadovoljnih strank - delež velikih strank - starostna struktura - kvocient zadovoljnih strank - pogostost ponovnih naročil	- indeks vrednot/odnosa - starost organizacije - iztržek podpornega osebja - koeficient novozaposlenih - senioriteta	- iztržek strokovnjakov - relativna plača - senioriteta

Vir: Sveiby (2001b).



Sveiby (2001b) še dodaja, da naj poročilo (monitor) ne presega ene strani, naj pa ga spremljajo številni komentarji<sup>23</sup>. Odločitev o izbiri indikatorjev naj temelji na strategiji podjetja. V tabeli predstavljeni indikatorji so predlogi – vsako podjetje naj jih prilagodi svoji realnosti (*ibid.*).

Vzporedno s Sveibyevim iniciativami se je razvila še ena podobna mednarodno znana metoda merjenja intelektualnega kapitala imenovana **uravnoteženi sistem kazalnikov** (*Balanced Scorecard*). Primerjavo med obema metodama ali bolje rečeno modeloma, ki predstavljata podlago za razvoj merilnega instrumenta<sup>24</sup>, na tem mestu izkoriščam za natančnejši oris Sveibyevega monitorja in hkratno predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov Kaplana in Nortona<sup>25</sup>.

Modela sta si v marsičem podobna. Oba namreč poudarjata nujnost nefinančnih meril kot dopolnilo finančnim. Neopredmetena sredstva delita v 3 kategorije<sup>26</sup>, poudarjata pomen prenosa nefinančnih kvocientov na strateški nivo podjetja ter zagovarjata, da merjenje ni nov inštrument kontrole, temveč naj ta izboljšuje učenje in dialog. Pomembna razlika v teoretskih predpostavkah obeh metod je, da je monitor neopredmetenih sredstev zasnovan na ideji, da so ljudje edini generator dobička v podjetju. Delovanje ljudi se transformira v opredmetene in neopredmetene 'strukture' znanja, ki predstavljajo sredstva, saj vplivajo na tokove dohodkov. Tega model uravnoteženega sistema kazalnikov ne predpostavlja. Ta model tudi zgolj dodaja tri nove perspektive k tradicionalni finančni perspektivi, da bi predstavil bolj uravnotežen pristop k pregledu sredstev podjetja, monitor neopredmetenih sredstev pa skuša najti matriko, ki bi nakazovala rast, prenovo, stabilnost in učinkovitost sredstev. Še eno razliko najdemo v dejstvu, da se model uravnoteženega sistema kazalnikov ne sprašuje o temeljih tega, kar konstituira podjetje. Namen podjetja je podan s strategijo, ki naj bo tudi podlaga za izbiro

---

<sup>23</sup> Tudi OECD poročila predlagajo narativne izjave, ki naj dopolnjujejo finančna poročila, saj so tako informacije predstavljene 'skozi oči' menedžmenta. Narativno poročanje nudi boljše razumevanje finančnih in nefinančnih meril, več informacij o le-teh, informacije, ki nudijo vpogled v prihodnost, tveganja in negotovosti, ki lahko vplivajo na dolgoročno vrednost podjetja, ter informacije o ključnih dejavnikih uspeha (Bismuth 2006: 13).

<sup>24</sup> Kot pravi Skyrme (2003: 4) za vsemi metodami merjenja intelektualnega kapitala stoji neke vrste model.

<sup>25</sup> Na tem mestu je treba poudariti, da so bili že pred uravnoteženim sistemom kazalnikov predstavljeni načini merjenja poslovnega izida podjetij z nefinančnimi merili, dejstvo pa je, da je uravnoteženi sistem kazalnikov prvi način merjenja poslovnega izida v integriranem vzročnem in predvsem sistematičnem smislu – gre namreč za multidimenzionalen pogled na podjetje, ki finančna in nefinančna merila povezuje v koherenten sistem (Voelpel in drugi 2006).

<sup>26</sup> Le da Kaplan in Norton imenujeta te tri kategorije perspektiva notranjih procesov, ki sovpada s Sveibyevo notranjo strukturo in Skandiinim organizacijskim kapitalom; perspektiva strank, ki sovpada s Sveibyevo zunanjo strukturo in Skandiinim relacijskim kapitalom ter perspektiva učenja in rasti, ki sovpada s Sveibyevo kategorijo sposobnosti posameznikov (osebja) in Skandiinim človeškim kapitalom (Sveiby 1998).

indikatorjev. Monitor neopredmetenih sredstev pa bazira na perspektivi znanja v okviru podjetja (Sveiby 1998).

Še en primer podobne metode merjenja intelektualnega kapitala je **IC Rating™**<sup>27</sup>, razvit v švedskem podjetju *Intellectual Capital Sweden*<sup>28</sup>. Model v ozadju predpostavlja Skandiino delitev intelektualnega kapitala na človeški kapital, organizacijski strukturni kapital in relacijski strukturni kapital. Ti trije deli tvorijo 'operacijsko učinkovitost' – če je ta dobra, pomeni, da je podjetje dobro v tem kar dela, ni pa nujno, da dela 'pravo' stvar. Zato je pomembno, da se preuči tudi strateški kontekst podjetja, na kar opozarjata tudi prej omenjeni teoriji. Strateški kontekst je izražen v poslovni ideji in strategiji za implementacijo te ideje. Podjetja s strategijo bodo lažje doumela vlogo svojega intelektualnega kapitala. *IC Rating™* predlaga poslovni načrt, sestavljen iz treh delov. Prvi del načrta je vizija oz. misija in poslovna ideja. Vizija vsebuje dolgoročne načrte, poslovna ideja pa je natančnejša razčlenitev vizije, ki se osredotoča na možnosti podjetja in izraža, kaj je tisto, kar loči podjetje od konkurence ter ponuja bolj izčrpen oris kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetja. Drugi del načrta je poslovna strategija, ki je nadaljnja operacionalizacija poslovne ideje, tretji pa prikaz poslovnih okoliščin, ki bodo vplivale na podjetje. Ta poslovni načrt je pravzaprav osnova za celoten intelektualni kapital (Jacobsen in drugi 2005).

*IC Rating™* preučuje neopredmetena sredstva podjetja s treh zornih kotov: učinkovitosti (preučuje se, kako dobro podjetje posluje v danem momentu in če podjetje na optimalen način izkorišča svoja neopredmetena sredstva), tveganja (kateri dejavniki lahko ogrozijo trenutno učinkovitost in kakšna je verjetnost, da se pojavijo) ter prenove in razvoja (preverja se vložek v prenovo in razvoj trenutne učinkovitosti)<sup>29</sup>. Iz teh treh perspektiv se potem preučuje več kot 200 neopredmetenih sredstev (razvrščenih v zgoraj omenjene sestavine intelektualnega kapitala), ki vplivajo na poslovanje podjetja. Glavni vir informacij so najbolj izobraženi

---

<sup>27</sup> Sveiby sicer te merske metode ni vključil v kategorizacijo, predstavljeno na začetku tega poglavja, uvrščena pa je med pomembnejše metode na prednostni listi Skyrme-ja.

<sup>28</sup> Gre za majhno podjetje, ki se ukvarja s svetovanjem o menedžmentu. Njihov glavni cilj je razvoj merskih orodij nefinančnega tipa (Jacobsen in drugi 2005), natančneje, izdelava ocene vrednosti intelektualnega kapitala v podjetjih (Vuković 2003).

<sup>29</sup> Tukaj je razvidna podobnost s Sveibyevim modelom, ki poleg omenjenih perspektiv vključuje še perspektivo rasti. Vsi ti zorni koti so usmerjeni v izboljšanje možnosti napovedi prihodnosti, ker gledajo naprej in ne napovedujejo prihodnosti na podlagi preteklosti, kar se pogosto očita tradicionalnemu računovodskemu in finančnemu menedžmentu (Jacobsen in drugi 2005).

notranji in zunanji deležniki podjetja<sup>30</sup>, s katerimi se izvrši intervjuje. Na vprašanja se odgovarja z uporabo osemstopenjske lestvice, zaželeno pa so tudi kratke razlage ocen (*ibid.*).

Avtorji *IC Rating*<sup>TM</sup> so ugotovili, da ta merski model uspešno napoveduje prihodnjo ekonomsko rast podjetij, kar so potrdile tudi raziskave. Dvanajstim podjetjem informacijske tehnologije so izmerili vrednost intelektualnega kapitala, leto pozneje pa so preverili njihovo nadaljnjo rast ter poskušali ugotoviti, ali so podatki povezani z rezultati prejšnjega leta. Pokazala se je močna povezanost, ki je potrdila zmožnost tega merskega orodja za napovedovanje dobičkonosnosti podjetja v prihodnosti (Vuković 2003). Peder Hofman Bang, soustanovitelj in podpredsednik podjetja *Intellectual Capital Sweden* poudarja, da so najboljše rezultate napovedovanja prihodnosti dobili, ko so *IC Rating*<sup>TM</sup> uporabili skupaj z nekaterimi čisto finančnimi orodji (Vuković 2003).

#### **4.5.3 Indeks intelektualnega kapitala<sup>31</sup> – druga generacija rabe intelektualnega kapitala**

Ta način merjenja je predstavljen predvsem zato, ker daje novo razsežnost preučevanju intelektualnega kapitala. Merjenje povzdigne na višji nivo, kar ne izključuje do sedaj povedanega, temveč predstavlja koristno dopolnitev.

Zgoraj opisane metode merjenja naletijo na dva glavna problema. Prvi problem se nanaša na izraženost pokazateljev v najrazličnejših merskih enotah, kar je povezano tudi z drugim problemom, in sicer, je to otežena primerljivost med podjetji, saj podjetja izbirajo različna merila za svoj intelektualni kapital. Med podjetji s podobnega področja so primerjave sicer lažje, saj je verjetno, da bodo izbrala podobna merila, bolj ko pa se dve podjetji razlikujeta po svoji dejavnosti, težje govorimo o kakršnihkoli možnostih primerjave. To je pripeljalo Johana in Görana Roosa do razvoja enotnega indeksa, kar sta poimenovala 'druga generacija rabe intelektualnega kapitala'<sup>32</sup>. Ta se giblje v smeri združitve različnih meril intelektualnega kapitala v eno samo ter v smeri povezovanja sprememb v intelektualnem kapitalu s spremembami v tržni vrednosti. Cilj ostaja isti kot pri prvi generaciji: »izboljšati predstavo o procesu ustvarjanja vrednosti v podjetju, da bi ga lahko učinkoviteje upravljali« (Roos in drugi 2000: 58). Bistvena razlika je v tem, da lahko menedžerji z uporabo druge generacije

---

<sup>30</sup> Kandidate, ki opravljajo intervjuje se izbere na podlagi njihovega specifičnega vedenja o podjetju in njegovi konkurenci v povezavi s poslovnim okoljem podjetja (*Intellectual Capital Sweden* n. d.).

<sup>31</sup> *IC Index*<sup>TM</sup> je zaščiteno ime podjetja *Intellectual Capital Services Ltd. London* (Roos in drugi 2000: 67).

<sup>32</sup> *IC Index*<sup>TM</sup> je leta 1997 uporabila tudi Skandia v svojem dodatku k letnemu poročilu, Skandiinemu vzoru pa so sledili še mnogi drugi (Bontis 2001: 48).

celostno ocenijo položaj intelektualnega kapitala v podjetju, prva pa zagotavlja informacije o posameznih sestavinah intelektualnega kapitala (Roos in drugi 2000: 58).

Še ena novost, ki jo nudi indeks intelektualnega kapitala, so informacije o tokovih kapitala (med posameznimi sestavinami intelektualnega kapitala ter med finančnim in intelektualnim kapitalom) – uvaja torej dinamičnost, katere pomanjkanje se očita Skandiinemu modelu. Če želimo dobiti celotno sliko intelektualnega kapitala v podjetju, je treba torej poiskati še značilne pokazatelje za tokove kapitala<sup>33</sup> (Roos in drugi 2000: 58–59). Gupta in drugi (2002: 6) pravijo, da so pristopi prve generacije statični v tem smislu, da transformacije med različnimi oblikami intelektualnega kapitala niso naslovljene, metodologija druge generacije pa se sooča s tem problemom in je torej lahko povezana s pravim poslovnim procesom. Pomembna je tudi 'samopopravljivost' indeksa, saj v primeru, da ne odraža sprememb tržne vrednosti podjetja, to pomeni, da je bila izbira kapitalskih oblik, ponderjev in/ali indikatorjev napačna (Bontis 2001: 48).

Ko se lotimo združevanja indikatorjev v en indeks, moramo najprej vedeti kaj sploh hočemo združevati, kar pomeni, da je treba pregledati vse indikatorje, ki smo jih izbrali za sistem intelektualnega kapitala, in jih prilagoditi. Pozornost velja tudi pri številu indikatorjev; predolgi sezname indikatorjev lahko samo otežijo merski sistem. Vedeti je treba, katerim pokazateljem dati prednost<sup>34</sup>, razumeti kaj vsak pokazatelj zajema, kaj v resnici meri in kaj bi sprememba v njem pomenila za podjetje. Ko seznam pokazateljev dovolj oklestimo, je treba vsakega izraziti s faktorjem, pri čemer si pomagamo z matematičnimi izrazi (npr. izobraževanje lahko izrazimo v številu ur v razmerju do skupnega števila delovnih ur). Zatem se začne proces združevanja, kjer se pretehtajo pokazatelji in združijo v en sam indeks, upošteva vzajemno odvisnost, vzročnost in nepopolnost<sup>35</sup> (Roos in drugi 2000: 59–61). Pokazatelje se določi in pretehta na podlagi pomena, ki ga ima sredstvo, ki ga pokazatelj prikazuje, pri ustvarjanju vrednosti v skladu s strateškimi nameni podjetja. Po odkritju tokov

---

<sup>33</sup> Poleg indikatorjev imetja (npr. ekspertize zaposlenih) se preučuje tudi dejavnosti, ki ga pomagajo razviti (npr. število dni urjenja) in dejavnosti prenosa (npr. izločanje najboljših prakse iz implicitnega znanja zaposlenih) (Skyrme 2003: 1).

<sup>34</sup> Pri izbiri pokazateljev naj podjetje upošteva tri dejavnike: strategijo, značilnosti podjetja in značilnosti panoge, v kateri podjetje deluje (Roos in drugi 2000: 62).

<sup>35</sup> Pri združevanju indeksov je treba biti previden, da združujemo samo indekse z iste ravni. Združimo lahko strukturni in človeški kapital, ne pa tudi človeškega kapitala in kapitala obnove in razvoja – tega je treba najprej združiti z drugimi oblikami strukturnega kapitala, šele potem s človeškim (Roos in drugi 2000: 61).

med posameznimi sredstvi se tudi te ustrezno pretehta. Rezultati se izrazijo matematično v matrici in vizualno v konceptualnem zemljevidu, imenovanim navigator<sup>36</sup> (Gupta in drugi 2002: 6).

Naslednji korak, ali bolje rečeno, posledica uvedbe indeksa intelektualnega kapitala, je možnost njegovega povezovanja z vrednostjo delnic<sup>37</sup>. Končni cilj podjetja je namreč upravljanje vrednosti delnic, kar od menedžmenta zahteva poznavanje vira te vrednosti in sposobnost povezovanja med viri in samo vrednostjo. Luehrman trdi, da vrednost podjetja izvira iz treh glavnih dejavnikov: poslovanja, priložnosti in lastništva. Prvi zajema vsa sredstva, ki omogočajo tekoče delovanje podjetja in je odraz finančnega kapitala, drugi zajema morebitno prihodnje poslovanje in je odraz intelektualnega kapitala<sup>38</sup>, slednji pa pomeni morebitne lastniške deleže v drugih podjetjih, kar je za razpravo o intelektualnem kapitalu znotraj enega podjetja nerelevantno. Gre torej za vprašanje, kaj trg vrednoti višje: poslovanje ali priložnosti. Podjetje se mora v prvi fazi zavedati, kje so viri vrednosti njegovih delnic, hkrati pa tudi razumeti, kako uspešno svoje poslovanje in priložnosti spreminja v vrednost, kar pomeni, da mora podjetje poznati učinkovitost izrabe finančnega in intelektualnega kapitala ter kakšen je vpliv povečanja katerekoli oblike intelektualnega ali finančnega kapitala (Roos in drugi 2000: 74). Kot pravijo Roos in drugi (2000: 80) »/š/e/le ko menedžerji dojamejo, kako trg vrednoti spremembe v stanju intelektualnega kapitala, lahko začnejo resnično upravljati podjetje«. To mnenje deli tudi Bontis (2001: 49), ko pravi, da indeks intelektualnega kapitala omogoča menedžerjem, da »končno razumejo vpliv določene strategije na intelektualni kapital podjetja in da lahko primerjajo dve alternativni, da bi razumeli, katera je boljša z vidika intelektualnega kapitala«.

Ko skušamo ovrednotiti indeks intelektualnega kapitala kot metodo merjenja, je treba poudariti, da je tudi ta metoda omejena glede univerzalnosti med podjetji, saj podjetja dajejo prednost različnim indikatorjem. Še eno pomankljivost lahko najdemo v dejstvu, da indeks intelektualnega kapitala upošteva tudi preteklo poslovanje podjetja, kar pomeni, da je podvržen enkratnim posebnim dogodkom, ki ga lahko znižujejo ali zvišujejo še več let po dogodku (Bontis 2001: 49).

---

<sup>36</sup> Vizualna predstavitev modela intelektualnega kapitala se je izkazala kot vredno dopolnilo, predvsem v smislu stimulacije dialoga (Gupta in drugi 2002: 6).

<sup>37</sup> Vrednost delnic odslkava tržna vrednost (Roos in drugi 2000: 74).

<sup>38</sup> To pomeni, da se skoraj vse spremembe intelektualnega kapitala odražajo v spremembah vrednosti, ki izhajajo iz priložnosti (Roos in drugi 2000: 75).

#### 4.5.4 Pulićev model

Gre za metodo, ki jo je Sveiby uvrstil pod metode dobičkonosnosti sredstev. Po klasifikaciji Tana in drugih (2007) pa jo uvrščamo med metode merjenja, ki intelektualnemu kapitalu pripisujejo monetarno vrednost, za razliko od tistih, ki tega ne počno, kamor uvrščamo vse prej opisane metode. Metoda VAIC™ nudi informacije o učinkovitosti ustvarjanja vrednosti opredmetenih in neopredmetenih sredstev znotraj podjetja. Kot pravi Ante Pulić, ustvarjalec tega modela, stroški niso več bistvo sodobnega poslovanja, pač pa ustvarjanje vrednosti. Če želi podjetje doseči maksimalni rezultat z obstoječimi viri mora menedžment uvesti orodja za spremljanje in merjenje tega, kako dobro so ti viri uporabljeni, torej ali podjetje ustvarja ali uničuje vrednost (Finance – Telegraf 2002).

V prvi fazi modela se preverja sposobnost podjetja za ustvarjanje dodane vrednosti (DV), ki je izražena kot razlika med prodajo in inputom<sup>39</sup>. Na dodano vrednost vpliva učinkovitost človeškega in strukturnega kapitala. Druga formula Pulićevega modela izračunava kapitalski koeficient dodane vrednosti (KKDV), ki je indikator dodane vrednosti ustvarjene z eno enoto fizičnega kapitala (FK) in se ga izračuna z naslednjo enačbo:

$$KKDV = DV/FK$$

Boljša uporaba fizičnega kapitala je del intelektualnega kapitala podjetja, KKDV pa pokazatelj intelektualne sposobnosti podjetja za izkoriščanje fizičnega kapitala.

Naslednje razmerje VAIC™ je koeficient človeškega kapitala (KČK), ki prikazuje razmerje med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom (ČK), torej koliko dodane vrednosti je ustvarjene z dolarjem, porabljenim na zaposlenega<sup>40</sup>, sledeč naslednji enačbi:

$$KČK = DV/ČK$$

To razmerje prikaže sposobnost človeškega kapitala za ustvarjanje vrednosti.

V naslednjem razmerju, imenovanem koeficient strukturnega kapitala (KSK), se pokaže doprinos strukturnega kapitala (SK) pri ustvarjanju vrednosti. Koeficient je izražen z naslednjo enačbo:

---

<sup>39</sup> Treba je poudariti, da v tem modelu stroški dela ne sodijo pod input, kar implicira, da se delovna sila tretira kot entiteta ustvarjanja vrednosti (Tan in drugi 2007).

<sup>40</sup> Pulić, sledeč avtorjem, kot sta npr. Edvinsson in Sveiby, zagovarja stališče, da je celotno plačilo zaposlenim pokazatelj človeškega kapitala v podjetju, ker trg določa plače kot rezultat poslovnega izida (Tan in drugi 2007).

$KSK=SK/DV^{41}$ , pri čemer je  $SK=DV-\check{C}K$ , iz česar lahko sklepamo, da je doprinos SK toliko večji, kolikor manjši je doprinos HK k DV

Zadnje razmerje, ki ga izračunava Puličev model, je intelektualna sposobnost podjetja, ki je vsota prej omenjenih koeficientov, torej:

$$VAIC^{TM} = KKDV + K\check{C}K + KSK$$

Prednost Puličevega modela je preprosto pridobivanje podatkov, saj gre za standardne finančne podatke, ki so običajno dostopni v finančnih poročilih podjetja. Ta model omogoča tudi primerjavo<sup>42</sup> med podjetji, kar v prej opisanih modelih zaradi uporabe nefinančnih pokazateljev, ki ustrezajo profilu posameznega podjetja, ni bilo možno<sup>43</sup> (Tan in drugi 2007).

Predstavitev merskih metod se je rahlo dotaknila tudi razlogov za merjenje. V nadaljevanju polemiziram '*raison d'être*' uvedbe merjenja intelektualnega kapitala s soočanjem argumentov za in proti merjenju.

## 5. ZAKAJ MERITI INTELEKTUALNI KAPITAL?

Ker literatura pogosto zaobide obširnejšo diskusijo o teh vprašanjih, se mi zdi smotrno, da se resnično vprašamo o razlogih in prednostih merjenja ter s tem opredelimo domet koncepta intelektualnega kapitala in njegovega merjenja.

Nit celotnega dela je poudarjanje pomena znanja v današnji družbi, v ekonomiji znanja, kjer znanje postaja, kot pravi Drucker, edini produkcijski faktor, ki presega pomen dela in kapitala (Litschka in drugi 2006). Hofman Bang poudarja, da je intelektualni kapital ključen dejavnik za dolgoročen uspeh podjetja ter da se z optimizacijo intelektualnega kapitala optimizira

---

<sup>41</sup> KSK meri količino SK, potrebnega za produkcijo enega dolarja DV (zato je v tem primeru DV v imenovalcu), in je prikaz uspešnosti SK pri ustvarjanju vrednosti (Tan in drugi 2007).

<sup>42</sup> Primerjava je možna v primeru enega podjetja skozi več let, v podjetju na ravni poslovnih enot, posamezno podjetje lahko primerjamo z drugimi iz iste panoge, primerjava pa je možna tudi po različnih panogah (Horvat 2002).

<sup>43</sup> Tako Pulič z uporabo VAIC<sup>TM</sup> preverja učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti v slovenskem Leku in pridobljene podatke primerja s hrvaškima Plivo in Belupom. Podatki kažejo, da pri Leku ni opaziti bistvenih premikov pri učinkovitosti človeškega kapitala, enako velja tudi za učinkovitost izrabe sredstev. Koeficient VAIC sicer kaže, da splošna uspešnost podjetja raste, vendar je po Puličevem mnenju ta rast za podjetje v takšni panogi premajhna, kar kažejo višji koeficienti v prej omenjenih hrvaških podjetjih (Vuković 2002c).

dolgoročna dobičkonosnost podjetja (Vuković 2003). To je že samo po sebi zadosten razlog, ki naj spodbuja podjetja k merjenju (Drucker v Litschka in drugi 2006).

Poleg tega David Skyrme (2005) navaja še številne druge razloge za merjenje oziroma prednosti, ki izhajajo iz merjenja in upravljanja neopredmetenih sredstev. Pravi, da se na ta način lažje opredeli natančno vrednost podjetja, da proces merjenja omogoča vpogled v gonila trajnostnega uspeha, da je merjenje predpogoj upravljanja (varovanja in povečevanja sredstev, ki odražajo vrednost) ter da merjenje nudi koristne informacije obstoječim in potencialnim investitorjem (*ibid.*).

V skladu z dognanji raziskave danskega Ministrstva za trgovino in industrijo<sup>44</sup>, Skyrme (2003) poudarja, da merjenje in poročanje o intelektualnem kapitalu omogoča:

- boljšo komunikacijo ne samo z delničarji podjetja, marveč tudi z deležniki podjetja
- vpogled v interakcijo med posameznimi sestavinami intelektualnega kapitala
- boljše upravljanje z viri in odločanje o vlaganjih
- izboljšano integracijo merjenja poslovanja v dnevne aktivnosti
- večjo avtomatizacijo pri izbiri indikatorjev
- da je s tem podjetje predstavljeno v boljši luči, saj tako nakazuje razumevanje gonil uspeha
- da je podjetje tudi bolj zanimivo za potencialne delavce, ki se osredotočajo predvsem na indikatorje človeških virov (npr. kakšno je vlaganje podjetja v urjenje)

Skyrme (2003) opozarja, da je vedno treba meriti z razlogom, saj se z obravnavanjem rezultatov merjenja kot golih števil izgubi pravi pomen merjenja, ki ga Skyrme vidi v učenju. Pogovor o rezultatih in diskusija s kolegi namreč vodita v boljše razumevanje delovanja organizacije, kar je bistveno več vredno za dolgoročno ustvarjanje vrednosti kot pa uporaba merskih instrumentov za potrebe računovodstva (*ibid.*). V tej točki se kaže vzporednica s Sveibyem, ki je prav tako mnenja, da je učni motiv tisti, ki dolgoročno obeta največ dobrobiti in je zato glavni razlog za merjenje (Sveiby 2002). Merjenje lahko obogati strateški dialog in nudi nove ideje, kako povečati znanje (Sveiby 2006). V smislu dialoga je oblikovanje merske metode, v ozadju katere stoji nek model, smiselno, ker je podjetje tako prisiljeno v matematični izraz nekaterih relacij, kar omogoča boljše razumevanje le-teh –

---

<sup>44</sup> Dansko ministrstvo za trgovino in industrijo je leta 1997 začelo projekt spodbujanja podjetij, da izdelajo poročilo o svojem intelektualnem kapitalu. Takrat se je projektu pridružilo 19 podjetij, danes jih sodeluje okrog 100 (Skyrme 2003).



menadžerji lahko razumejo odnose med ljudmi in dobičkom v svojem podjetju. Kot pravi Sveiby (1998), so »dobro izdelani indikatorji v koherentnem teoretičnem okviru analogni besedam v sintaksi jezika«.

## 5.1 EPISTEMOLOŠKI PRISTOPI IN MERJENJE

Tabela 5.1.1 nakazuje dva epistemološka pristopa in njune temeljne predpostavke, kar bo razjasnilo teoretično podlago merjenja.

Tabela 5.1.1: Epistemološki pristopi in merjenje

<b>Pristop</b>	<b>Razumevanje 'realnosti'</b>
<i><b>Klasična znanost (pozitivizem)</b></i>	<p><b>Osnovne predpostavke:</b> pojavi so dani; 'celota' se lahko razume tako, da se jo razdeli na dele in sešteje vedenje o njih.</p> <p><b>Pravila:</b> pojavi, ki se jih raziskuje, naj bodo opisani čimbolj natančno; več je matematike, bolj je zadeva znanstvena; oblikujejo naj se metode objektivizirane percepcije (merjenje), ki izključujejo subjektivne predsodke; dognanja naj se sintetizirajo.</p>
<i><b>Interpretativni konstruktivistični pristop</b></i>	<p><b>Osnovne predpostavke:</b> pojavi niso dani, ampak družbeno ustvarjeni; celota se najbolje razume s tem, da jo izkusimo kot tako, z intuicijo in empatijo.</p> <p><b>Pravila:</b> naj ne bo osredotočanja na izolirane elemente, ampak na njihove medsebojne povezave; teži naj se h konstrukciji pojavov in eksperimentiranju z različnimi konstrukti; prepoznava naj se vzorce, ne pa teži k doseganju gotovosti v izoliranih detajlih (bolje meglena kot predikativna logika).</p>

Vir: Bornemann in drugi (1999: 14).

Iz tabele je razvidno, da merjenje kot tako spada v prvo kategorijo 'teorij vedenja'. Veliko raziskovalcev in praktikov sicer favorizira drugi pristop, vendar se še vedno zateka h merjenju, saj je to edini način razmišljanja, že 300 let zakoreninjen v kolektivni zavesti Zahoda (Bornemann in drugi 1999). To je tudi podlaga za doktrino 'kar hočemo upravljati, moramo meriti'. Razumevanje pozitivističnega nazora je torej osnova za razlogovanje merjenja.

## 5.2 RAZLIKA MED KNJIGOVODSKO IN TRŽNO CENO

Čez celotno delo je izpostavljena lastnost nove ekonomije o intenzivnih odstopanjih med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja predvsem v primerih na znanju temelječih podjetij, ki so danes v porastu. To je lepo ponazorjeno s Tobinovim koeficientom, ki predstavlja razmerje med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo nadomestila njegovega imetja. Dolgoročno bo koeficient težil k vrednosti 1, dokazi pa kažejo, da podjetja, kjer je intelektualni kapital v izobilju, daljše obdobje dosegajo vrednost koeficienta 7. Bontis pravi, da je to dejstvo osnova za merjenje intelektualnega kapitala (Choo in Bontis 2002: 624). Pritrjuje mu Matjaž Maček iz slovenskega Inštituta za intelektualni kapital, ko pravi, da je »razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetij pomemben motiv ukvarjanja z intelektualnim kapitalom, saj se to razhajanje v razvitih tržnih gospodarstvih vse bolj povečuje« (Horvat 2002). Tudi projekt MERITUM<sup>45</sup> se ukvarja z razliko med knjigovodsko in tržno ceno. Raziskava švedskega kapitalskega trga kaže, da se je omenjena razlika med leti 1984 in 1994 močno povečala, identificirana so odstopanja med podjetji, temelječimi na znanju in podjetji, temelječimi na kapitalu v smislu razlike med knjigovodsko in tržno ceno (pri prvih je ta razlika bistveno večja kot pri drugih). Ugotovljeno je bilo, da vlaganja v človeške vire predstavljajo bistveno večjo vrednost za kapitalske trge kot v preteklosti, kar je dokaz, da človeški kapital in druge oblike neopredmetenih sredstev predstavljajo vrzel med obema vrednostima. Prav tako je bilo dokazano, da so donosi na delniški portfelj na znanju temelječih podjetij višji kot je to v primeru podjetij z večjo odvisnostjo od opredmetenega premoženja (MERITUM 2007b).

## 5.3 ZNANJE KOT EDINSTVEN VIR KONKURENČNE PREDNOSTI

Današnjo situacijo bi lahko opisali kot zavedanje podjetij o pomenu neopredmetenih sredstev kot virov konkurenčne prednosti, ne razume pa se še jasno njihove narave in vrednosti<sup>46</sup>, kar lahko vodi v napačne poslovne odločitve podjetij (Collis v Choo in Bontis 2002: 623). Na virih temelječ pogled na konkurenčne prednosti nam pojasnjuje, zakaj je znanje edinstven vir konkurenčne prednosti. Pogled je osnovan na dveh aksiomih. Prvič, viri so heterogeno

<sup>45</sup> Več o tem projektu v poglavju 5.6.6.

<sup>46</sup> Covin in Stivers sta v svoji raziskavi uporabe nefinančnega merjenja ugotovila, da se 63 odstotkov vprašanih zaveda pomena merjenja, samo 14 odstotkov to dejansko izvaja in le 10 odstotkov uporablja merjenje v namene strateškega razvoja. Rezultati nakazujejo, kot pravita Corvin in Stivers, velik prepad med zavedanjem o potrebi po merjenju in dejansko uporabo nekega merskega modela, vendar pa dokazi kažejo, da se ta prepad zmanjšuje (Bontis 2001: 57–58).

porazdeljeni med podjetji in od tod izhajajo razlike v poslovanju med različnimi podjetji, in drugič, lastništvo in nadzor nad superiornimi viri in sposobnostmi<sup>47</sup> omogočata podjetju ohranjanje konkurenčne prednosti (Martin-de-Castro in drugi 2006). Največja grožnja konkurenčni prednosti je imitacija. Glavna naloga strateškega menedžmenta je ohranjanje konkurenčne prednosti s poudarkom na razvoju, vzgajanju in varovanju edinstvenih virov. Takšni viri morajo imeti 4 značilnosti: da so vredni, da so redki med konkurenco, da se jih težko imitira in da ne obstajajo strateško enakovredni substituti. Ker znanje ustreza zgoraj omenjenim lastnostim, predstavlja pomemben temelj za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti (Von Krogh in Roos 1996: 32–33). Pri konceptu intelektualnega kapitala smo spoznali, da ga delimo na več sestavin in ravno z vidika razčlemba in razumevanja konkurenčne prednosti so te klasifikacije zelo koristne, saj nimajo vsa neopredmetena sredstva enake vrednosti za podjetje; zato je vrednotenje in merjenje intelektualnega kapitala v skladu s pripadajočim modelom ključnega pomena za strateški menedžment (Martin-de-Castro in drugi 2006).

#### 5.4 POVEZAVA MED MERJENJEM IN UPRAVLJANJEM INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Koncept upravljanja znanja<sup>48</sup> (*knowledge management*) je tesno povezan z merjenjem znanja oziroma intelektualnega kapitala. Roos in drugi (2000: 5) to lepo opišejo kot »dve plati iste medalje: kar lahko merimo, lahko upravljamo, in kar želimo upravljati, moramo meriti«. Tudi Ante Pulić pritrjuje tej poziciji, ko pravi, da »/n/ič ne more biti uspešno upravljano, če ni ustrezno merjeno« in trdi, da »/z/ merjenjem intelektualnega kapitala podjetja lahko razvijejo boljši nadzor nad vidnimi in nevidnimi deli podjetja« (Pulić v Bontis in drugi 2001: 186). Pulić je še bolj precizen, ko pravi, da je znanje ali intelektualni kapital težko meriti, da pa lahko merimo ustvarjeno vrednost, ki je posledica upravljanja materialnih in nematerialnih virov podjetja – pogosto so nevidne vrednosti glavni razlog za ustvarjanje vidnih vrednosti in ključna naloga menedžmenta je ravno v pretvorbi tovrstnih potencialov v konkretno vrednost.

---

<sup>47</sup> V literaturi se vire večinoma predstavlja kot elemente, inpute ali faktorje, s katerimi podjetje opravlja svoje dejavnosti, sposobnosti pa so razumljene kot organizacijske rutine, ki izhajajo iz kombinacije in koordinacije različnih virov (Martin-de-Castro in drugi 2006).

<sup>48</sup> Tudi v tem primeru hitro pride do zmede pri terminologiji oziroma pri odločitvi, katera beseda je bolj primerna: znanje ali intelektualni kapital. Sveiby (2006) pravi, da ne gre za bistveno razliko v izrazih, gre preprosto za odločitev avtorja (sam uporablja izraz znanje, Lief Edvinsson pa izraz intelektualni kapital).

Tako ima lahko upravljanje znanja tudi vidne rezultate v obliki gospodarske uspešnosti (Vuković 2002d).

Gamble in Blackwell (2001: 38) ponujata naslednjo definicijo upravljanja znanja. Pravita, da je to »splošni izraz za skoraj vsak projekt, ki se ga loti organizacija in teži k ohranitvi, prenosu ali izkoriščanju znanja« (Gamble in Blackwell 2001: 38). Treba se je zavedati, da znanje samo po sebi ne pomeni nič in osnovno znanje prihodnosti bo znanje organiziranja znanja (Hočevar in Jaklič 1999: 32).

Peršak (2002) pravi, da je upravljanje znanja<sup>49</sup>

proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z znanjem, zagotavljamo pravočasni dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo; vključuje ustrezno organizacijo in sisteme za načrtovanje, shranjevanje in dostop do znanj na različnih ravneh, na papirju, v knjigah in sporočilih; vključuje procese prenosa, nadgradnje in evaluacije rasti znanja predvsem v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije ter ljudi v njej.

Peršak (2002) torej povezuje upravljanje znanja z evaluacijo oz. merjenjem znanja, hkrati pa opozarja na dva ekstrema. Nevarno se je ukvarjati z znanjem brez skrbnega spremljanja koristi, na drugi strani pa je prav tako nevarno in nesmiselno meriti znanje s sedanjimi tehnologijami – kot rezultate v proizvodnji (*ibid.*).

Pomembna je tudi Sveibyeva delitev upravljanja znanja, ki prikazuje, kako različno se lahko pojmuje ta tip menedžmenta. Prva smer po Sveibyevi delitvi je smer usmerjena v znanje, katere pristaš je tudi sam in ki bazira na miselnosti, da »/v/rednost znanja prodre na plano, ko so njegove številne oblike vzpodbujene« (Sveiby 2006). To smer lahko poimenujemo tudi menedžment z ljudmi, saj gre v prvi vrsti za ocenjevanje, spreminjanje in izboljševanje sposobnosti in/ali obnašanja ljudi (Sveiby 2001a). Sveiby (2006) verjame, da »/č/e se upravljanje znanja ustrezno izvaja, lahko to povzroči razvoj človeškega potenciala za ustvarjanje znanja na nesluten nivo«<sup>50</sup>. Druga smer se osredotoča na informacije in temelji na predpostavki, da se »vrednost znanja pokaže, ko postane eksplicitno v obliki informacij« (Sveiby 2006). Ta smer vidi znanje kot objekt, ki ga identificirajo in urejajo informacijski sistemi (Sveiby 2001a).

---

<sup>49</sup> Peršak sicer uporablja izraz gospodarjenje z znanjem, medtem ko zaradi že tako precejšnje terminološke zmede sama vztrajam pri izrazu upravljanje znanja, ki ga uporabljajo tudi Roos in drugi.

<sup>50</sup> Sveiby namreč verjame, da so ljudje »edini pravi agenti v poslovnem svetu« (Sveiby 2001c).

Gamble in Balckwell (2001: 6) povedano lepo strnita v trditev, da je danes cilj podjetij, da jih veže kultura deljenja znanja, da razumejo vrednost intelektualnega kapitala ter da se zavedajo, da je konkurenčnost odvisna od sposobnosti razvijanja in izkoriščanja znanja<sup>51</sup>.

## 5.5 POVEZAVA MED MERJENJEM IN RAZKRIVANJEM INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Še ena pomembna stvar, ki nakazuje na nujnost koncepta intelektualnega kapitala in njegovega merjenja je potreba po razkrivanju intelektualnega kapitala, katerega predpogoj je učinkovito merjenje. Kot sugerirajo Grojer in drugi lahko razkritje informacij o intelektualnem kapitalu izboljša učinkovitost kapitalskih trgov (Brennan in Connell 2000). Tudi Narayanan (Choo in Bontis 2002: 664) opozarja na naraščajoče dokazno gradivo, da je previdno razkritje informacij, celo strateško občutljivih informacij v zvezi z nameni raziskav in razvoja, koristno v smislu tržne vrednosti. Problem leži v nenaklonjenosti podjetij do razkrivanja intelektualnega kapitala, do česar pride, bodisi ker podjetja podcenjujejo pomen neopredmetenega imetja in ga zato ne predstavljajo, bodisi ker so podatki o tem preveč pomembni, da bi se jih razkrilo. Ker ni obveznih standardov za prikazovanje intelektualnega kapitala, lahko prostovoljno prikazovanje zmanjšuje konkurenčne prednosti podjetja, saj gre v končni fazi za razkrivanje podatkov konkurentom (*ibid.*). Kot pravita Brennan in Connell (2000), morajo biti zato potrebe kapitalskih trgov uravnotežene z rizikom izgube konkurenčne prednosti<sup>52</sup>. V OECD (2006: 23) pravijo, da je ta strah sicer legitim vendar neutemeljen, saj raziskave kažejo, da je konkurenca ponavadi dobro obveščena s strani udeležencev na trgu produkta, investitorji pa so tisti, ki so slabo obveščeni in s tem torej najbolj zainteresirani za poročila.

MERITUM v svojih smernicah opozarja, da neustrezno merjenje in razkrivanje neopredmetenih virov onemogoča menedžerjem, da bi te vire identificirali in izkoriščali, kar vodi v neučinkovito upravljanje in s tem izgubo poslovnih priložnosti, povezanih s temi viri.

---

<sup>51</sup> Zanimivo je, kako Nick Bontis (Vuković 2002a) opozarja na razlike med državami v tem oziru. ZDA lahko označimo kot zelo 'individualistično' družbo, Japonsko pa kot zelo 'kolektivistično'. Tako so na Japonskem koncepti upravljanja znanja že samoumevni, prisotni že desetletja, Američani pa znanje percipirajo kot moč, kot prednost, ki si jo posamezniki skušajo priboriti zase, kar močno otežuje učinkovito upravljanje znanja (*ibid.*).

<sup>52</sup> Takole Pike in drugi definirajo cilje razkritja intelektualnega kapitala: »Razkritje naj podaja relevantne, zanesljive in časovno primerne informacije tistim, ki jih morajo poznati, da bodo lahko sprejeli odločitve v zvezi z njihovimi odnosi do podjetja. Obenem pa poročilo ne sme kompromitirati občutljivih strateških informacij, ki bi dale nepravilne prednosti drugim« (Choo in Bontis 2002: 665).

Omenjene smernice nakazujejo tudi nevarnosti, ki lahko rezultirajo iz pomanjkanja informacij o neopredmetenih sredstvih podjetja. Če finančni analitiki ne posedujejo ustreznih informacij o neopredmetenem delu vrednosti podjetja, lahko podajo preveč optimistične ali preveč pesimistične ocene o predvidenem dobičku in rasti podjetja. Pomanjkanje znanja o neopredmetenem premoženju podjetja pa je lahko tudi vzrok negotovosti o prihodnjem dobičku podjetja, kar lahko vodi v povečano volatilnost cen delnic. Tako se investicijam v dano podjetje pripiše večjo tveganost, kar zmanjša financiranje inovativnih projektov in posledično vodi v zmanjšane donose (MERITUM PROJECT 2002: 8).

Tako bi standardizacija na tem področju (tako v oziru poročanja kot tudi merjenja) vodila do primerljivih podatkov med različnimi podjetji in različnimi časovnimi obdobji, kar bi omogočalo investitorjem boljše ocene prihodnjih donosov in tveganj ob investicijah, s čimer bi se zmanjšala možnost trgovanja na podlagi notranjih informacij, pristranskih ali napačnih ocen dobička in neupravičene volatilnosti. Vse to bi prispevalo h povečanemu kolektivnemu zavedanju o neopredmetenih investicijah, kar bi povečalo učinkovitost alokacije resursov in olajšalo implementacijo javne politike (*ibid.*).

## 5.6 MEDNARODNE ORGANIZACIJE IN INTELEKTUALNI KAPITAL

Preučevanje intelektualnega kapitala je v vzponu. Obstoj publikacij Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (*Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*), Svetovne banke (*World Bank – WB*), Evropske unije in drugih, Svetovni kongres o intelektualnem kapitalu v Kanadi ter izdaja revije *Journal of Intellectual Capital* nakazujejo na rastočo pozornost, ki jo zadobiva na znanju temelječ pogled na ekonomijo in družbo (O'Donnell in drugi 2006). Za našo razpravo pa je potrditev tako prominentnih organizacij pomemben vir legitimizacije koncepta intelektualnega kapitala.

### 5.6.1 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

Na tem mestu je predstavljen skupek mnenj, raziskav in vizij iz okvira te organizacije, ki ponazarjajo njihov pristop do teme intelektualnega kapitala<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> V OECD uporabljajo izraz intelektualna sredstva, ki ga privzemam tudi jaz, kadar predstavljam njihova stališča, gre pa za sinonim sicer uporabljane izraza intelektualni kapital.

1. Upravljanje znanja in merjenje intelektualnega kapitala imata pozitivno konotacijo, čeprav je še veliko zmede okrog njunega konkretnega pomena (Bornemann in drugi 1999: 5).

2. Modeli merjenja nakazujejo željo po boljšem upravljanju virov informacijske dobe (notranje poročanje), hkrati pa merjenje intelektualnega kapitala zanima tudi delničarje in deležnike, ki želijo več informacij in transparentnosti (zunanje poročanje) (Bornemann in drugi 1999: 5).

3. Merjenje intelektualnega kapitala sega dlje od poskusov vzpostavitve računovodskega sistema podobnega tistemu, ki obravnava opredmetena sredstva. Gre za prispevke k strateški teoriji in teoriji organizacije, ki se posvečata tematiki upravljanja podjetja. Upravljanje zahteva načrtovano in strukturirano delovanje, osnovano na informiranem odločanju, kar pa zahteva merjenje (Bornemann in drugi 1999: 7).

4. Intelektualna sredstva sama po sebi niti ne ustvarjajo vrednosti niti ne generirajo rasti, ampak morajo biti kombinirana z drugimi produkcijskimi faktorji<sup>54</sup> (Bismuth 2006: 8).

5. Intelektualna sredstva kot viri gospodarske rasti. Investicije v intelektualna sredstva v OECD državah<sup>55</sup> so znatne in se povečujejo ter so konkurenčne investicijam v stroje in opremo<sup>56</sup>. S povečevanjem investicij v intelektualna sredstva, se veča tudi njihov gospodarski vpliv. Investicije v R&R so povezane s povečanjem produktivnosti. Zato je tudi omogočen patentni sistem, ki teži k povečanju iniciativ za R&R in inventivne dejavnosti. Podobno imajo tudi investicije v človeški kapital pozitiven vpliv na poslovni uspeh in gospodarstvo – zaslužki teh investicij se kažejo v boljših plačah, višji stopnji zaposlenosti in večji participaciji v nadaljnjem izobraževanju. Za gospodarsko rast so pomembne tudi investicije v *software*, ne gre pa zanemariti tudi organizacijske strukture<sup>57</sup> kot pomembnega intelektualnega sredstva (OECD 2006: 10–15).

---

<sup>54</sup> Investicija v urjenje zaposlenih lahko ustvarja vrednost le, če je kombinirana npr. z izboljšanim poslovnim procesom in dostopnostjo do ustreznega informacijskega sistema (Bismuth 2006: 8).

<sup>55</sup> V povprečju jim namenjajo 5 odstotkov BDP. Povprečje za stroje in opremo je 7 odstotkov BDP (OECD 2006: 10).

<sup>56</sup> Lief Edvinsson poudarja, da je danes inovacija (iskanje novih načinov za zadovoljevanje tržnih potreb) tista, ki dosega najvišje donose na investicijo (Daum 2001).

<sup>57</sup> V inovativnih podjetjih so quality management, manjša administracija, manj stroga hierarhija, decentralizirano odločanje in boljši kanali komunikacije medsebojno povezani z informacijsko komunikacijsko tehnologijo in naprednimi tehnologijami, kar podjetjem omogoča hitro prilagajanje spreminjajočim se tržnim razmeram (OECD 2006: 15).

6. Izzivi za politiko. Čeprav je ustvarjanje inovacij in vrednosti preko učinkovite rabe intelektualnih sredstev načeloma v domeni menedžmenta, je pomembna tudi vloga javne politike, kar se kaže v naslednjih točkah:

a) Promocija konkurence v podporo ustvarjanju vrednosti in inovacijam. Vlade morajo promovirati konkurenčne trge proizvodov, saj širitev dobrih menedžerskih praks zavisi od moči konkurence. Pomembna je tudi odstranitev ovir za vstop in izstop podjetij na trg ter zagotovitev učinkovitih tokov virov za nove dejavnosti (OECD 2006: 24).

b) Izmera vpliva intelektualnih sredstev kot virov gospodarske rasti. To je seveda težko zaradi težav z merjenjem in omejitv pri konceptualizaciji intelektualnih sredstev, vendar izredno pomembno, saj pomanjkanje trdnih dokazov o prispevku (in višini tega prispevka) intelektualnih sredstev k rasti, omejuje razumevanje gonil dolgoročne ekonomske rasti. Nekaj takšnih raziskav je bilo opravljenih tudi v okviru OECD, potrebna pa je bolj poglobljena empirija (OECD 2006: 24). Na tem mestu je jasen tudi pomen merjenja na makroekonomski ravni.

c) Investicije v razvoj človeškega kapitala. Država mora upoštevati dejstvo, da strošek investicije v formalno in nadaljnjo izobrazbo lahko vpliva na prispevek človeškega kapitala na ustvarjanje vrednosti (OECD 2006: 24).

d) Zagotavlja širjenja znanja in hkratna ohranitev intelektualnih sredstev. Ustvarjalci politike morajo zagotoviti, da imajo podjetja sredstva za varovanje in nadzor nad uporabo svojih intelektualnih sredstev, ne da bi s tem spodkopavali konkurenco. Obenem pa morajo promovirati mobilnost človeških virov in širitev znanja. Politike morajo opogumljati gospodarstva, da so dovzetna za ideje iz tujine s spodbujanjem notranjih in zunanjih tujih neposrednih investicij, mednarodne mobilnosti človeških virov in odprtosti inovacijskih procesov tujim sodelavcem (OECD 2006: 25).

e) Izboljšanje razkrivanja intelektualnih sredstev (OECD 2006: 26).



### 5.6.2 Svetovna banka

V okviru Inštituta svetovne banke (*World Bank Institute*) deluje iniciativa imenovana *Knowledge Management for Organizational Capacity*, ki pomaga organizacijam članic pri aplikaciji orodij in praks upravljanja znanja (WB 2007a). To iniciativo podpira tudi *Knowledge for Development Program*, program inštituta, ki nudi državam članicam nasvete o štirih stebrih ekonomije znanja. To so ekonomski in institucionalni režim, izobraževanje, inovacije ter informacijsko komunikacijska tehnologija (WB 2007b). Program vzpostavlja tudi metodologijo ocene znanja<sup>58</sup> (*Knowledge Assessment Methodology*), ki ugotavlja pozicijo držav v globalni ekonomiji znanja, s ciljem pomoči državam pri identifikaciji izzivov in možnosti, ki jih srečujejo ob tranziciji v ekonomijo, temelječo na znanju (WB 2007c). Pomembno je poudariti tudi Drugo svetovno konferenco o intelektualnem kapitalu za skupnosti, ki jo je organiziral prej omenjeni *Knowledge for Development Program* v sodelovanju s Skupino za intelektualni kapital iz Univerze v Parizu, ki predstavlja debato predavateljev in udeležencev iz številnih držav o različnih tematikah, povezanih z intelektualnim kapitalom za skupnosti v ekonomiji znanja<sup>59</sup> (WB 2007d).

### 5.6.3 Evropska unija

Koncept neopredmetenih sredstev je postal pomembna tema evropske politike za industrijsko konkurenčnost, saj Evropa postaja vedno bolj na znanju temelječa ekonomija. Dokument iz leta 1999, *Report on the Competitiveness of European Industry*, poudarja, da razumevanje konkurenčnih procesov ostaja nepopolno in da je znanje o neopredmetenem premoženju še vedno slabo. Poudarjene so tudi težave merjenja ter pomanjkanje zanesljivih, razumljivih, mednarodno primerljivih podatkov. V okviru Evropske komisije se zato od leta 1994 pojavljajo številne študije in konference (European Observatory on Intangible Assets n. d.).

---

<sup>58</sup> Metoda predpostavlja več kot 80 spremenljivk, s katerimi se meri delovanje držav na področjih prej omenjenih stebrov ekonomije znanja. Lahko se izmeri tudi celoten indeks ekonomije znanja in indeks znanja za posamezno državo (WB 2006c).

<sup>59</sup> Glavne teme konference so bile konceptualizacija intelektualnega kapitala, intelektualni kapital na ravni držav, regij in mest, intelektualna lastnina, poročanje intelektualnega kapitala in druge. Konferenca je potekala v Parizu leta 2006 (WB 2006d).

Pomembna sta tudi dva raziskovalna projekta: MERITUM (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*)<sup>60</sup> in MAGIC (*Measuring and Accounting Intellectual Capital*) (European Observatory on Intangible Assets n. d.).

Cilj prvega je raziskati možnosti za merjenje in poročanje intelektualnega kapitala ter nuditi vpogled v transformacijo neopredmetenega premoženja v povečano vrednost, kar je prikazano v 4 študijah: študiji klasifikacije, študiji nadzora menedžmenta, študiji kapitalskega trga ter študiji smernic merjenja in razkrivanja (European Observatory on Intangible Assets n. d.)<sup>61</sup>. Najpomembnejši dokument so MERITUM smernice za upravljanje in poročanje neopredmetenih sredstev, ki so postale pomembna mednarodna referenca. Pomembno je tudi opozorilo projekta MERITUM o potrebi po zvišanju števila specialistov za to področje v EU regiji, saj so mnenja, da je premalo izobraževalnih možnosti, ki bi omogočale Evropi pravo strokovnost na področju intelektualnega kapitala in pri ustvarjanju resničnih z znanjem intenzivnih podjetij (European Commission n. d.).

Drugi projekt – MAGIC – pa skuša razviti poceni in pragmatične informacijsko-tehnološke rešitve za merjenje in računanje intelektualnega kapitala v inženirskih in proizvodnih okoljih. Temeljijo na podobnih razlogih, kot so bili omenjeni do sedaj. Tudi sami navajajo raziskavo, ki ugotavlja, da 83 odstotkov industrijskih podjetij verjame, da je merjenje intelektualnega kapitala nujno za doseganje poslovnega uspeha, vendar navkljub temu le malo podjetij uporablja prijeme upravljanja intelektualnih sredstev. Pod ostalimi utemeljitvami smisla merjenja intelektualnega kapitala navajajo predvsem konkretne primere iz prakse<sup>62</sup> (European Observatory on Intangible Assets n. d.).

V okviru EU je treba omeniti tudi delo Eurostata, ki poudarja, da so statistični merski inštrumenti in procesi podvrženi hudim izzivom, saj bo treba prilagoditi klasične metode in razviti bolj zanesljive, sodobne, primerljive statistike za pokazatelje na vseh področjih (European Observatory on Intangible Assets n. d.).

---

<sup>60</sup> V projektu sodeluje 9 univerz in inštitutov iz 6 evropskih držav – Danske, Finske, Francije, Norveške, Španije in Švedske (European Observatory on Intangible Assets n. d. )

<sup>61</sup> Izsledki teh študij so predstavljeni na več mestih pričujočega dela, predvsem v 5. poglavju.

<sup>62</sup> Gre za uspehe podjetij kot so Dow Chemicals, Skandia, Chevron.

## 6. KRITIČEN POGLED NA INTELEKTUALNI KAPITAL

V 5. poglavju so bili prikazani argumenti v prid konceptu intelektualnega kapitala s poudarkom na potrebi po njegovem merjenju. Zdaj se razprava širi in pod drobnogled jemlje kritike – predstavljeni bodo argumenti, ki pod vprašaj postavljajo obstoj celotnega koncepta intelektualnega kapitala, ter argumenti, ki le opredeljujejo nekatere pomankljivosti intelektualnega kapitala in njegovega merjenja, s čimer naj bi oklestili koncept do mere objektivnosti in kredibilnosti.

### 6.1 KRITIČNE TEORIJE MENEDŽMENTA<sup>63</sup>

#### 6.1.1 Merjenje kot zakrivanje resnice

Doktrina 'kar lahko merimo, lahko upravljamo', kot pravita Chaharbaghi in Cripps (2006), odvzema pomen intelektualnemu kapitalu in razvrednoti njegovo inherentno neopredmeteno naravo, saj je redukcija intelektualnega kapitala na izračunljivo število, ki bo povedalo, ali intelektualni kapital organizacije pada ali narašča, preprosto nemogoča in nezaželena. Merske sheme namreč vidita kot subjektivne ocene in mnenja, predstavljene kot objektivni pojav, ki služijo za zakrivanje resnično pomembnih zadev. »Merjenje spreminja podatke v pristranske debate o tem, kaj je vredno« (Chaharbaghi in Cripps 2006). Tudi O'Donnell in drugi (2000) so mnenja, da se morajo poslovneži sprijazniti z dejstvom, da ne vedo in ne morejo pričakovati, da bodo kdaj v celoti razumeli, kaj se dogaja v njihovih z znanjem intenzivnih organizacijah. Prav tako se je treba sprijazniti, da se veliko stvari ne da pravilno izmeriti in natančno upravljati, zato je lahko striktno sledenje 'iluzorni mantri', da je treba meriti, kar želimo upravljati, povzroči (zmotno) zanikanje pomembnih aspektov neopredmetenega premoženja (*ibid.*).

---

<sup>63</sup> Kritične teorije menedžmenta (*critical management studies*) se ukvarjajo s številnimi temami, ki segajo od neenakosti, globalizacije, delovnega procesa, filozofije do tehnologije, seksualnosti in spola. Pod vprašaj postavljajo ustoličene poglede in jih poskušajo nadgraditi. V okviru Akademije za menedžment tovrstne študije predstavljajo forum za izražanje kritičnih pogledov na dosedanje menedžerske prakse in ustoličen družbeni red. Osnovna premisa je, da strukturalne lastnosti današnje družbe kot so imperativ dobička, patriarhat, rasna neenakost in ekološka neodgovornost, organizacije pogosto spremenijo v inštrumente nadvlade in izkoriščanja. Kritične teorije menedžmenta skušajo ustvariti radikalne alternative (O'Donnell in drugi 2006).

Nadalje se Chaharbaghi in Cripps (2006) sprašujeta zakaj je intelektualni kapital pritegnil toliko zanimanja. Predpostavljata, da je razlog za to močna retorična privlačnost intelektualnega kapitala, ki tako kot ostale modne muhe združuje preprostost in dvoumnost ter pomanjkanje jasnega pomena. Takšna meglenost lahko pritegne tiste, ki jim to ustreza za lastno legitimizacijo in pospeševanje lastnih interesov (*ibid.*). Takšno pozicijo hitro demantirajo številni avtorji kot so Lev, Arthur in Pilch (O'Regan in drugi 2001), ki opozarjajo, da navkljub nenatančnosti in dvoumnosti izrazov, kot so 'ekonomija znanja', 'informacijska družba' in 'intelektualni kapital', ne moremo zanikati dejstva, da se je narava ekonomske dejavnosti spremenila na načine, ki so transformirali temelje poslovnega sveta.

Pomemben je tudi dvom, ki ga Chaharbaghi in Cripps (2006) izražata pri postavljanju besede intelekt ob bok kapitalu<sup>64</sup>. Tovrstna besedna zveza namreč lahko vodi v legitimizacijo merjenja (O'Donnell in drugi 2006), katero pa, kot je razvidno zgoraj, Chaharbaghi in Cripps vidita kot sporno. Pritrjuje jima Newman (Chaharbaghi in Cripps 2006), ko pravi, da obstaja točka, ko metafore ali analogije niso več koristne in ilustrativne, ampak postanejo potencialna nevarnost. Newman se obrača k že znanemu Stewartu, ki je s svojim vplivnim delom *Intelektualni kapital - novo bogastvo organizacije*<sup>65</sup>, začrtal zanimive smernice koncepta, vendar Newman (Chaharbaghi in Cripps 2006) trdi, da je tisto, kar je sledilo »pretkana mešanica nevarnih predpostavk«, ki pripelje do dveh predstav: da je mogoče znanje in sredstva, ki ustvarjajo in distribuirajo znanje, upravljati tako kot fizična sredstva ter da je ob predpostavki, da je znanje vir bogastva, cilj vlagati v sredstva, ki proizvajajo in procesirajo znanje. Newman poudarja, da nobena od omenjenih predstav ni dokazana (*ibid.*).

### **6.1.2 Kritika uravnoveženega sistema kazalnikov**

Voelpel in drugi (2006) svojo kritiko usmerjajo na uravnoveženi sistem kazalnikov Kaplana in Nortona<sup>66</sup>. Po besedah O'Donnella in drugih (2006) je uravnoveženi sistem kazalnikov postal »'ljubljenec' doktrine strateškega menedžmenta 'kar hočemo upravljati, moramo meriti'«, ki je bila večkrat navedena kot podlaga za potrebo po merjenju intelektualnega kapitala. Voelpel in drugi (2006) govorijo o 'tiraniji' uravnoveženega sistema kazalnikov, ki lahko ogrozi

---

<sup>64</sup> Tovrsten dvom se je porodil tudi Sveiby (2006), ki je mnenja, da besedi težko postavimo drugo ob drugo, saj gre za dva zelo različna koncepta; poleg tega pa Sveibya skrbi tudi močna konotacija denarja, ki jo generira izraz kapital.

<sup>65</sup> Kot že vemo Stewart intelektualni kapital opiše kot »vsoto vsega, kar vsi v organizaciji vedo in ji daje konkurenčno prednost« (Chaharbaghi in Cripps 2006).

<sup>66</sup> Kritika je sicer neposredno usmerjena na specifično metodo merjenja (uravnoveženi sistem kazalnikov), vendar jo lahko apliciramo tudi na druge, podobne merske modele (Voelpel in drugi 2006).

preživetje podjetja in razvrednoti inovacije. Omenjeni avtorji svojo kritiko uravnoveženega sistema kazalnikov usmerjajo na 5 področij:

a) V prvi vrsti mu očitajo rigidnost, saj razvrščanje indikatorjev v 4 perspektive podjetja (finančna perspektiva, perspektiva notranjih procesov, perspektiva strank in perspektiva učenja in rasti) avtomatično implicira omejenost – en indikator bi namreč lahko spadal v več perspektiv, kakšnega je težko uvrstiti in se ga zato zanemari, menedžerji so odvrnjeni od kategorizacij, ki bi potencialno lahko nudile boljšo sliko ipd.

b) Nadalje se uravnoveženemu sistemu kazalnikov očita statičnost, saj se natančno definirana strategija prenese na določena merila in podjetje se posveča le doseganju na ta način opredeljenih ciljev, kar pomeni, da potencial podjetja ni v celoti izpolnjen.

c) Z uravnoveženim sistemom kazalnikov je ovirano tudi zunanje povezovanje podjetja, saj gre predvsem za notranji dokument – uravnoveženi sistem kazalnikov je namreč sredstvo za merjenje in upravljanje, ki učinkovito spreminja strategijo v dejanja znotraj organizacije. S tem se zanemarja potrebe medsebojno prepletene ekonomije inovacij (znanja), v kateri se podjetja skupaj razvijajo in je konkurenčnost (*competition*) zamenjana s '*co-opetition*'<sup>67</sup>.

d) Četrty očitek uravnoveženemu sistemu kazalnikov je način, kako pristopa do ustvarjanja znanja, učenja in rasti. Ta namreč sledi tradicionalni logiki inovacij preko notranjih raziskav in razvoja s tem, da se to ohranja kot poslovno skrivnost. Danes pa se narava inovacij spreminja od zaprtih do bolj odprtih ter postaja vse bolj mrežno prepletена.

e) V končni fazi se uravnoveženemu sistemu kazalnikov očita ukoreninjenost v mehanski materializem. Podjetja z birokratsko, hierarhično strukturo, v katerih so delovne odgovornosti jasno definirane, morda lahko profitirajo od uravnoveženega sistema kazalnikov, ki ponuja racionalističen, sistematičen pristop k merjenju. V podjetjih, kjer je gonilo znanje, pa preproste vzročno posledične relacije ne zadostujejo več. Poslovni proces postaja vse bolj kompleksen, s tem pa je težavnejše tudi uvrščanje indikatorjev v shemo perspektiv, saj enoznačni odnosi ne opisujejo več realnega stanja, ampak je treba upoštevati 'navzkrižne perspektive' (Voelpel in drugi 2006).

---

<sup>67</sup> Perspektiva strank sicer upošteva zunanje akterje, fokus pa še vedno ostaja na posameznem podjetju (Voelpel in drugi 2006).

V 5. poglavju je bilo govora o pogledu, ki znanje opredeljuje kot edinstven vir konkurenčne prednosti, kar vodi do potrebe strateškega menedžmenta po merjenju in upravljanju intelektualnega kapitala. Voelpel in drugi (2006) pravijo, da je zadnjih 50 let konkurenčnost dominirala v strateškem razmišljanju in načrtovanju. S strategijo 'prekositi' konkurenco, vrojeno v konstrukcijo pojma konkurenčne prednosti, podjetja pogosto ne dosežejo več kot le napredka iz naslova imitacije in sekundarne inovacije. Podjetja naj se ognejo tovrstnemu razmišljanju in naj delujejo bolj sodelovalno, saj so podjetja vse bolj medsebojno odvisna. Uspešna podjetja so se sposobna prilagajati hitro spreminjajočemu poslovnemu okolju preko 'sorazvoja' z drugimi znotraj sistema. Iz tega sledi, da mora danes učinkovit model merjenja in upravljanja upoštevati družbeno-kulturni sistem, v katerem se podjetje nahaja. Predmet merjenja postajajo mrežni sistemi znanja, kar širi tradicionalne pristope, orientirane na eno podjetje<sup>68</sup> (*ibid.*).

Glede na to, da Voelpel in drugi (2006) uravnoveženemu sistemu kazalnikov očitajo 'tiranski vpliv' in ga opredeljujejo kot »/.../sredstvo nadvlade s poskušanjem ohranjanja statusa quo /.../«, se poraja vprašanje, ki so si ga zastavili tudi Grand in drugi: do kakšne mere je rigidnost nekega sistema v pogojih negotovosti, ki je inherentna konceptu intelektualnega kapitala, problematična, kontraproduktivna ali celo nevarna? (Voelpel in drugi 2006). Takšna in podobna vprašanja morajo biti v ospredju raziskav in prakse v ekonomiji in družbi znanja (O'Donnell in drugi 2006).

### **6.1.3 Intelektualni kapital kot 'igra jezika' in kot 'moč'**

Jørgensen in Boje (2006) se v svoji kritiki koncepta intelektualnega kapitala naslanjata na jezik in moč, obračajoč se na Wittgensteina in Foucaulta. Številni avtorji (Borneman in drugi 2006; Choo in Bontis 2002; Brennan in Connell 2000 idr.) so zaskrbljeni zaradi pomanjkanja teoretičnega okvira, ki bi v celoti zajemal koncept intelektualnega kapitala. Jørgensen pa opaza, da ravno poskus vzpostavitve natančne univerzalne definicije intelektualnega kapitala pomeni nerazumevanje kompleksnosti jezika in z njim povezanih oblik (O'Donnell in drugi 2006). Intelektualni kapital vidi kot človeški konstrukt, ki se ga ne da razumeti neodvisno od akterjev, kulture in zgodovine. Intelektualni kapital ne črpa legitimnosti iz sposobnosti, da pojasnjuje realnost, ampak sposobnosti, da to realnost spreminja in/ali da pomaga akterjem pri transformaciji lastne realnosti. Koncept intelektualnega kapitala se lahko uporablja kot

---

<sup>68</sup> V tem duhu Voelpel in drugi (2006) predlagajo koncept sistematičnega sistema kazalnikov, ki razširja 4 perspektive uravnoveženega sistema kazalnikov upošteva zgoraj navedene kritike. Podrobneje glej Voelpel in drugi (2006).

sredstvo manipulacije, racionalizacije praks organizacije ali kot aktivni element v boju za moč (Jørgensen in Boje 2006).

Jørgensen in Boje (2006) se sprašujeta tudi o učinkovitosti in vplivu intelektualnega kapitala na povišanje le-te. Sledita Cleggu, ko pravita, da »ni nič nujno etičnega v tem, da si učinkovit. Menedžerska praksa zavzame um, telo in dušo zaposlenih, da bi jih naredila bolj produktivne, disciplinirane in učinkovite« (Jørgensen in Boje 2006). Tako se porajajo nova vprašanja. Ali fokus na nadzoru, merjenju in upravljanju sploh ustvarja znanje in pospešuje proces učenja? Ali teoretiki in praktiki intelektualnega kapitala kritično pristopajo k tematiki ali gre v diskusijah znotraj znanstvene skupnosti le za boje moči, ki oblikujejo raziskave in s tem znanje o intelektualnem kapitalu? Jørgensen in Boje (2006) predlagata dvostopenjski pristop h kritičnemu razumevanju intelektualnega kapitala: sledeč Wittgensteinu je intelektualni kapital razumljen kot 'igra jezika', sledeč Foucaultu pa kot 'moč'.

### Intelektualni kapital kot 'igra jezika'

Večina teoretikov intelektualnega kapitala opaža, da ni vsesplošno sprejete definicije le-tega, vendar pa je treba k temu stremeti. Jørgensen in Boje (2006) se s tem ne strinjata in naslanjajoč se na Wittgensteina pravita, da pomen intelektualnega kapitala ni neka skrita resnica, ki čaka, da se jo odkrije, ampak naj se intelektualni kapital razume preko njegovega dejanskega delovanja. Ker je intelektualni kapital opisan z načini govora in delovanja, ki jih Jørgensen in Boje (2006) imenujeta 'igre jezika'<sup>69</sup>, ga je treba razumeti preko teh praks. Igre jezika, ki so odvisne od govora in delovanja praktikov in teoretikov intelektualnega kapitala, so ključnega pomena za intelektualni kapital, saj je ta z njimi ustvarjen. So zgodbe, ki se nikoli ne končajo in ki tvorijo samoumevna razumevanja, implicitno podana v govoru, diskurzu in praksi intelektualnega kapitala ter morajo biti podvržene kritični refleksiji. Intelektualni kapital tako lahko vidimo kot družbeno konstruirano resnico<sup>70</sup>, kot javni diskurz, ki vzhaja iz družbene konfiguracije ekonomije znanja in je od tega neločljiv. Tako Jørgensen in Boje (2006) razpravo pripeljeta do Nietzschejeve 'tiranije resnice', ki pravi, da tiranija niso diktatorji ali izkoriščevalci, prava tiranija je v človeški omejenosti z lastnimi načini govora in

---

<sup>69</sup> Wittgenstein 'igre jezika' pojmuje kot »poseben miselno povezan način govora in delovanja« (Jørgensen in Boje 2006). Njegov namen je najti pravila jezika, saj »p/ravila pomena jezika ležijo v načinu konkretne uporabe jezika pri doseganju določenih zadev« (Jørgensen in Boje 2006).

<sup>70</sup> Ta dikcija oponira predstavi o intelektualnem kapitalu kot t. i. objektivni zgodovini oziroma intelektualnemu kapitalu kot od akterjev, okoliščin in zgodovine, ločeni entiteti (Jørgensen in Boje 2006).

razmišljanja<sup>71</sup>. To lepo zaokroži debato omenjenih avtorjev, saj se ta tiranija manifestira tudi v njegovi začetni kritiki vzpostavljanja univerzalne definicije.

### Intelektualni kapital kot 'moč'<sup>72</sup>

Intelektualni kapital je zgodovinsko in kontekstualno oblikovan v pogovorih in dialogih med ljudmi in je odvisen od stalne konceptualizacije in rekonceptualizacije preko soočenj med akterji, različnimi nameni in različnimi pozicijami. Zgodovinsko konstituirani akterji imajo ključno vlogo pri produciranju resnice in morale – tu se srečata koncepta jezika in moči (Jørgensen in Boje 2006). Kot pravita tako Foucault kot tudi Lyotard (Jørgensen in Boje 2006) ni znanja brez moči in ni moči brez znanja – nikoli nista samostojna, vendar drug drugega pogojujeta. Igra jezika je igra moči, ki ustvarja in hkrati uničuje, je igra, ki določa, kaj je legitimno in kaj ne, kdo je kompetenten in kdo ne. Današnji dominantni neoliberalni menedžerski jezik intelektualnega kapitala je enoznačen, pristranski in nezadosten (*ibid.*). Alvesson (Jørgensen in Boje 2006) pravi, da je moč v prvi vrsti način pisanja zgodovine. Zato lahko analiza moči v konceptu intelektualnega kapitala piše bolj raznovrstno in kompleksno zgodovino tega pojava in pretrese trenutna razumevanja (*ibid.*).

Tako je torej ključno, da se intelektualni kapital razume v specifičnih zgodovinskih okoliščinah, v katerih je nastal. Da razumemo konstrukcijo intelektualnega kapitala, se je treba vprašati po akterjih, konceptih in metodah ter kontekstu, v katerem se je zgodil nek dogodek povezan z intelektualnim kapitalom (*ibid.*).

#### **6.1.4 Metaforična narava intelektualnega kapitala**

Raziskava Daniela Andriessena nudi nove dokaze o implikacijah jezika v diskurzu in praksi intelektualnega kapitala. Svoje delo Andriessen bazira na raziskavah Lakoffa in Johnsona o metaforah<sup>73</sup> in zaključuje, da je 95 odstotkov vseh izjav o intelektualnem kapitalu osnovanih na metaforah (O'Donnel in drugi 2006).

Znanje je abstrakten pojem, ki nima nobene referenčne točke v realnosti. Zato uporabimo metafore, da priprnemo elemente, ki so nam znani iz realnega sveta, na koncept znanja, ki ga s

---

<sup>71</sup> Gre za ujetost človeka v lastne igre jezika: ujeti smo v mreže mitov, zgodb in predpostavk o naši družbeni realnosti (Foucault v Jørgensen in Boje 2006).

<sup>72</sup> Foucault 'moč' opisuje kot »množico razmerij sil, imanentnih v sferi, v kateri delujejo in ki konstituirajo svojo lastno organizacijo« (Foucault v Jørgensen in Boje 2006).

<sup>73</sup> Lakoff in Johnson pravita, da uporabljamo metafore za konceptualizacijo pojavov, za strukturiranje našega razmišljanja in za ustvarjanje abstraktnih konceptov (Andriessen 2006).



tem naredimo razumljivega. Andriessen ponuja zanimivo tekstualno analizo dveh vodilnih knjig s področja upravljanja znanja, da bi razkril metafore, aktualne za to področje – metafore, ki konceptualizirajo znanje. Raziskava odkriva 6 sklopov metafor, ki nadalje ustvarjajo nove metafore. Gre za metafore, ki prikazujejo znanje kot nekaj fizičnega, kot živ organizem, kot misli in čustva, kot proces, kot strukturo in kot val (Andriessen 2006).

Andriessen (2006) se sprašuje tudi o metaforični naravi samega pojma intelektualni kapital. Metaforičnost je izražena z besedo 'kapital', ki producira metafori 'znanje kot vir' in 'znanje kot kapital'. V prvem primeru se uporabi metaforo za poudarjanje dejstva, da so tudi nematerialni pojavi, kot znanje, pomembni viri, ki ustvarjajo vrednost. Ljudem je koncept virov domač, saj se že od nekdaj ukvarjamo z iskanjem, shranjevanjem in izkoriščanjem virov, kar nakazuje, da je konceptualizacija z uporabo metafore virov logična in pogosta. Metafora 'znanja kot kapitala' enači pojma, iz česar sledi, da ima tudi intelektualni kapital lastnosti, kot na primer, da je kapital vreden in pomemben, da se kapital lahko finančno ovrednoti, da se kapital lahko in mora meriti in upravljati itd. S temi aspekti intelektualnega kapitala se ukvarja večina literature. Vprašanje, ki se postavlja pri metaforični naravi pojma intelektualni kapital pa je vprašanje metaforičnosti izraza 'intelektualni'. Ali je izraz uporabljen v smislu, da je kapital inteligenten, kar bi impliciralo na kapital kot organizem, saj je le nek organizem lahko inteligenten. Lahko pa sledimo tudi teoriji, da izraz 'intelektualni' ni metafora, ker ne opisuje značilnosti kapitala, ampak od kje ta izvira (t.j. iz intelektualnih dejanj ljudi). Andriessen (2006), priznavajoč slednjo od teorij o metaforičnosti izraza 'intelektualni', zaključí, da je koncept intelektualnega kapitala osnovan le na dveh metaforah: 'znanje kot vir' in 'znanje kot kapital'<sup>74</sup>.

Iz povedanega lahko pridemo do naslednjih pomembnih zaključkov. Ljudje, ki uporabljajo metaforične opredelitve znanja, se morajo zavedati omejitev teh metafor in jih ne jemati dobesedno, saj to lahko privede do preuranjenih zaključkov, kar je, kot pravi Andriessen (2006), problem številnih metod merjenja intelektualnega kapitala, ki jim manjka ustrezna definicija problema in argumentacija, ki bi upravičevala potrebo po merjenju. Če sklepamo po metafori 'znanje kot kapital', je popolnoma logično, da avtorji iz tega zaključijo, da ga je treba meriti in upravljati. V tem je videti 'zanko', v katero so se ujeli teoretiki, navedeni v prejšnjih poglavjih. Andriessen (2006) pravi, da morajo teoretiki intenzivneje reflektirati svojo

---

<sup>74</sup> Povedano je bilo preverjeno z analizo članka Toma Stewarta, s katero je bilo dokazano, da sta bili omenjeni metafori v tem članku dominantni pri konceptualizaciji intelektualnega kapitala (Andriessen 2006).

(pogosto nezavedno) uporabo metafor pri konceptualizaciji znanja<sup>75</sup>. Način te konceptualizacije bo vodil način razmišljanja o izboljšavah znanja v organizaciji, kar pomeni, da analiza metafor ni pomembna zgolj za teoretike, ampak tudi za prakso. Andriessen je s to razpravo, ki naj bi bila neke vrste kritika intelektualnega kapitala, zašel precej globoko v širšo diskusijo o naši realnosti in pripeljal temo do vprašanja »ali so metafore, ki opredeljujejo znanje, vzrok ali posledica našega razmišljanja o znanju« (Andriessen 2006). Lakoff in Johnson (Andriessen 2006) pravita, da je večina naših misli nezavedna in metaforična, kar kaže, da so metafore glavne pri naši percepciji sveta. Vprašanje je tudi ali potrebujemo nove metafore, da bi bolje razumeli mehanizme ekonomije znanja, s čimer bi potencialno lahko spremenili bolj negativne strukturne lastnosti sodobne družbe. Tudi ekonomski sistem, v katerem delujejo podjetja, temelji na nizu metafor. Torej, če bi hoteli spremeniti sistem, bi morali začeti na dnu in spremeniti metafore, ki oblikujejo našo konceptualizacijo sveta. Kakorkoli že, raziskave metaforične narave konceptov intelektualnega kapitala in upravljanja z znanjem so novejšega datuma in se bodo morale še poglobiti (*ibid.*), vsekakor pa Andriessen začrta lep niz argumentov, ki insinuirajo, zakaj naj bo temu tako.

## 6.2 OSTALI POGLEDI O DOMETU KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

### 6.2.1 Pomanjkanje teoretičnega okvira

*“If Adam Smith is the theorist of the domestic system, Karl Marx the theorist of the industrial system, and Max Weber the theorist of hierarchical bureaucracy, we await the arrival of the theorist of the IC era - or perhaps not a theorist, but a set of ideas that are already emerging from the interdisciplinary meshworks of a rapidly evolving digitally-mediated knowing-intensive economy and society. In the interim, we must somehow cope with that element that has to matter most to (post)modern consciousness, an element described by Habermas as "the transitory aspect of the moment, pregnant with meaning, in which the problems of an onrushing future are tangled in knots"”*

O'Donnel in drugi (2003).

---

<sup>75</sup> Metafore namreč poudarjajo določene značilnosti in zanemarjajo druge. Treba se je vprašati, katere so bile zanemarjene – npr. metafora 'znanje kot kapital' ignorira subjektivnost in dinamičnost znanja (Andriessen 2006).

V diskusiji o kritikah koncepta intelektualnega kapitala gotovo ne moremo zaobiti 'negodovanja' številnih avtorjev glede odsotnosti celostnega teoretičnega okvira, ki se kaže predvsem v odsotnosti univerzalne definicije in klasifikacijskega modela (Brennan in Connell 2000; MERITUM 2007a). Navkljub neoporečnosti zgornje izjave je treba dodati, da so bili v začetnih poglavjih predstavljeni številni poskusi. Lahko zaključimo, da se v okviru definicije in klasifikacije intelektualnega kapitala vzpostavlja taksonomija, ki sprejema tridelno ločevanje med ljudmi ter notranjo in zunanjo dimenzijo (O'Regan in drugi 2001).

Dejstvo je, da so se raziskave intelektualnega kapitala vzklinele iz potreb prakse (Choo in Bontis 2002: 643) in da so akademske raziskave v 'embrionalni fazi' (Choo in Bontis 2002: 622). Akademiki, ki želijo preučevati to področje so soočeni z velikimi izzivi<sup>76</sup>. Gre namreč za 'vročo temo', ki nima nikakršne zapuščine, nobenih svetovno priznanih raziskovalcev in nobenih publikacij, ki bi se jim lahko sledilo. Zato se temi posvečajo akademiki z močnim menedžerskim fokusom in močnim apetitom za področja, ki nimajo prave oblike in smeri (*ibid.*). Choo in Bontis (2002: 15) pravita, da tudi intuitivna privlačnost področja lahko povzroči, da se praksa in teorija združita v nadaljnji raziskavi tega kompleksnega pojava, vendar opozarjata na potencialne težave konfliktnih interesov: računovodje se ukvarjajo z razkrivanjem intelektualnega kapitala, strategji ga vidijo kot 'sveti gral' trajnostne prednosti, finančni raziskovalci ga skušajo ovrednotiti, tehnologi se borijo za njegovo kodifikacijo – področje s tem postane »mozaik različnih gledišč« (Choo in Bontis 2002: 622). Avtorja (Choo in Bontis 2002: 15) izražata strah, da bo boj posameznih raziskovalnih področij povzročil, da tematika ne bo dosegla potrebne poglobljenosti. Zato podajata naslednje predloge v zvezi s preučevanjem intelektualnega kapitala. Predlagata poglobitev na področju razkrivanja intelektualnega kapitala v smeri razkrivanja ne zgolj aktive, temveč tudi pasive. Avtorja spodbujata tudi k večji vnemi v smeri empiričnih raziskav intelektualnega kapitala in si zastavljata številna vprašanja kot so: Ali vemo, da finančni analitiki želijo poročila o intelektualnem kapitalu? Ali vemo, da je razvoj strategij intelektualnega kapitala izvedljiv na dolgi rok z vidika *cost-benefit* perspektive? Ali vemo, da podjetja, ki poročajo o svojem intelektualnem kapitalu dejansko dosegajo boljše poslovne uspehe? Ali vemo, da se zaradi teh poročil sprejemajo boljše odločitve? Choo in Bontis (2002: 15) na vsa vprašanja odgovarjata negativno in iz tega izpeljujeta, da ostaja še veliko odprtega za nadaljnjo raziskavo.

---

<sup>76</sup> Tudi O'Donnell in drugi (2003) pravijo, da je raziskovanje intelektualnega kapitala še v povojih. Kompleksnost področja poetično orisujejo kot »bogato, barvito in polno kalejdoskopskih presenečenj«, kar povzroča težave pri pravi interpretaciji (*ibid.*).

## a) Razkrivanje intelektualnega kapitala

To poglavje lahko legitimno uvrščamo pod širše poglavje, ki polemizira pomanjkanje teoretičnega okvira intelektualnega kapitala<sup>77</sup>, ker ne samo, da univerzalne definicije razkrivanja intelektualnega kapitala ni<sup>78</sup>, o temi se je tudi zelo malo pisalo v literaturi. To pomanjkanje vpliva tudi na merjenje, hkrati pa je pogojeno s slabostmi merjenja. Posledica tega je, da si podjetja na *ad hoc* način interpretirajo, za kaj pri razkrivanju gre. Tako je največji izziv doseči konsenz glede potrebe po poročanju, o tem kaj poročati in o tem kako poročati (Abeysekera 2006), kar nakazuje na embrionalnost razvoja področja in kaže, da je v tem trenutku razkrivanje intelektualnega kapitala na konsistenten standardiziran način bolj 'pobožna želja'.

Lahko rečemo, da smo v današnjem času pri procesu ustvarjanja vrednosti v podjetju priča spremembi fokusa menedžmenta iz opredmetenega na neopredmeteno premoženje, kar lahko opazimo tudi pri uporabnikih računovodskih informacij in kar še dodatno poudarja pomen razkrivanja intelektualnega kapitala<sup>79</sup>. Tudi vloga računovodij se spreminja – ena njihovih nalog je identifikacija, merjenje in analiziranje neopredmetenih sredstev, računovodja pa je odgovoren tudi za izobraževanje deležnikov podjetja o pomenu neopredmetenega premoženja in poročanje deležnikom o tovrstnem premoženju (Abeysekera 2006).

Poudariti je treba naslednje spornosti razkrivanja intelektualnega kapitala, katerim smo priča v današnjem času. Kot sta omenila že Choo in Bontis je pri razkrivanju poudarek vseskozi na aktivni intelektualnega kapitala ne pa tudi na njegovi pasivi<sup>80</sup>, v čemer jima pritrujuje Abeysekera (2006), ko pravi, da podjetja tako v javnih dokumentih, kot so letna poročila deležnikom, ne prikažejo v polni meri svojega intelektualnega kapitala. S tem je podana popačena slika realnega stanja, ki lahko služi kot sredstvo manipulacije pri dialogu z

---

<sup>77</sup> O razkrivanju intelektualnega kapitala je že bilo govora v poglavju 5.5, vendar takrat v smislu upravičevanja potrebe po merjenju intelektualnega kapitala; na tem mestu pa se bolj posvečam kritiki trenutnega stanja na tem področju in se ponovno sprašujem o posledicah tovrstnega početja.

<sup>78</sup> Enotni definiciji intelektualnega kapitala in razkrivanja intelektualnega kapitala sta zaželeni, saj bosta omogočili pravilnejšo primerjavo poročane ustvarjene vrednosti med podjetji, s čimer bo izboljšana kredibilnost razkrivanja (Abeysekera 2006).

<sup>79</sup> Podobno razmišljajo tudi van der Meer-Kooistra in drugi, ki sledijo že večkrat poudarjeni 'formuli': v ekonomiji znanja intelektualni kapital postaja važnejši del vrednosti podjetja in če ga hočemo upravljati in nadzirati, ga je treba meriti in razkrivati. Dodajajo pa, da je treba, glede na današnjo situacijo v računovodstvu neopredmetenih sredstev, razviti nova orodja, ki bodo omogočala merjenje in poročanje v konsistentnem okviru (Seetharaman in drugi 2004).

<sup>80</sup> Lep primer stroška intelektualnega kapitala je eksodus vodilnih kadrov iz Microsofta po izgubi sodnega primera leta 1999 (Choo in Bontis 2002: 15).

deležniki. Empirična dognanja Williamsa (Abeysekera 2006) kažejo, da ni močne povezave med količino razkritega intelektualnega kapitala in tržno vrednostjo podjetja<sup>81</sup>, kar nakazuje, da podjetja poročila izrabljajo predvsem za propagiranje podjetja in vzpostavljanje zelene pozicije pri deležnikih in ne za komunikacijo objektivne realnosti podjetja. Tudi Bounfour (Abeysekera 2006) pritrjuje povedanemu, rekoč, da bo potrebno še veliko poglobljene raziskave o tem, kako je ustvarjena vrednost v ekonomiji znanja. Poudarja, da so neopredmetena sredstva pomembna, vendar je vrednost, ki se jo da iz njih izluščiti, bolj negotova (in tvegana) kot v primeru opredmetenih sredstev. Kot pravi Bounfour (Abeysekera 2006): »Ni očitne neposredne povezave med inputom in outputom«.

Omenjeni avtor poudarja tudi, da so današnji modeli poročanja zastareli, saj se osredotočajo predvsem na eno podjetje (Abeysekera 2006). Poleg tega bodo finančna poročila, ki ne vključujejo ovrednotenja neopredmetenega premoženja<sup>82</sup>, za mnoge postala nekoristna orodja za olajševanje odločanja (Seetharaman in drugi 2004; O'Regan in drugi 2001). Temu pritrjuje tudi Sveiby (1998), ko pravi, da 500 let star sistem računovodstva<sup>83</sup> nezadostno predstavlja ključne procese v organizacijah, katerih večina sredstev je neopredmetenih, ter dodaja, da trenutno ne obstaja noben sistem, ki uporablja denar kot skupni imenovalec in je praktičen in uporaben za menedžerje. Še dlje gredo O'Regan in drugi (2001), ko pravijo, da bo, če tradicionalni varuhi nadzora in menedžmenta podjetja ne bodo razvili konceptualnega okvira intelektualnega kapitala, kompromitirana sposobnost podjetij za upravljanje neopredmetenih virov. Dolgoročna posledica bo vzpon 'upravljavcev znanja' kot arbitrov za nadzor virov, za alokacijo in merjenje, računovodska stroka pa tvega izgubo svoje privilegirane tradicionalne vloge v organizaciji (*ibid.*).

Raziskava avstralskih podjetij Guthrieja in sodelavcev ter raziskava irskih podjetij Brennanove nakazujeta, da se intelektualni kapital redko poroča v letnih poročilih<sup>84</sup> in da je prisotno pomanjkanje konsistentnega okvira poročanja (Brennan in Connell 2000). Poročilo OECD (2006: 19) poudarja, da intenzivni pritiski trga spodbujajo nekatera podjetja k

---

<sup>81</sup> Tukaj smo priča nestrinjanju z dognanji Narayanana in sodelavcev glede razkrivanja intelektualnega kapitala, ki so bila predstavljena v 5. poglavju.

<sup>82</sup> Edina neopredmetena sredstva, ki jih upoštevajo tradicionalna finančna poročila, so kupljena intelektualna lastnina, kot so patenti in blagovne znamke ter goodwill (OECD 2006: 10).

<sup>83</sup> Glavna težava računovodske stroke leži v dejstvu, da je vsak odliv povezan z izboljšanjem in intelektualnim razvojem človeških virov podjetja percipiran kot strošek, kapitalski trgi pa ljudi vidijo kot dragocena sredstva. Tako je glavni izziv za računovodsko stroko razvoj boljših orodij za upravljanje investicij v sposobnosti ljudi, informacijskih baz in odnosov znanja. Od tod izvira potreba po načinu računovodskega merjenja, ki lahko razlikuje med entitetami, kjer intelektualni kapital aprecira, in tistimi, kjer depreciira (O'Regan in drugi 2001).

<sup>84</sup> Strinjajo se tudi Seetharaman in drugi (2004), ko pravijo, da letna poročila podjetij ne podajajo nobenih pravih informacij o svojem 'nevidnem' premoženju, ki bi pojasnjevale razliko med tržno in knjigovodsko ceno.

poročanju, res pa je, da so nefinančna poročanja intelektualnih sredstev zelo nesistematična z močnimi razlikami med podjetji, sektorji in državami.

Na tem mestu se ne spuščam natančneje v tematiko računovodstva neopredmetenega premoženja, temveč le povzemam, da Mednarodni odbor za računovodske standarde (*International Accounting Standards Committee*) in nacionalni organi, ki postavljajo standarde, konzervativno pristopajo k računovodstvu neopredmetenih sredstev<sup>85</sup>. Malo verjetno je, da bodo tovrstni organi prevzeli vodilno vlogo pri razvijanju standardov za intelektualni kapital. Glavna težava ostaja merjenje – treba je razviti niz indikatorjev, ki omogočajo primerjavo med podjetji (*ibid.*).

Kakšno je torej 'vmesno stanje', ko ostajamo v pričakovanju koherentnega sistema merjenja in poročanja? Grojer in drugi so zagovorniki prostovoljnega standardiziranega razkrivanja<sup>86</sup> (Brennan in Connell 2000), da bi se s tem povečalo vedenje o tematiki, Sveiby (1998) pa predlaga naslednji standard za merjenje in predstavljanje intelektualnega kapitala:

1. Organizacija se predstavi z uporabo sistema kazalnikov.
2. Neopredmetena sredstva se delijo na tri kategorije: na zunanja organizaciji, notranja organizaciji in individualna.
3. Indikatorji za finančna ali opredmetena sredstva so predstavljeni v četrti kategoriji.
4. Indikatorji so kombinacija finančnih in nefinančnih.
5. Indikatorji so predstavljeni na koherenten način v posebnem delu dodatka.
6. Tradicionalni računovodski sistem in preostanek letnega poročila ostane nespremenjen.

Kot je bilo prikazano v prejšnjem poglavju je bilo v OECD (Bornemann in drugi 1999: 13) sicer izraženo zavedanje o pomenu intelektualnega kapitala ter njegovega merjenja, upravljanja in poročanja, vendar poudarjajo, da intelektualni viri še niso dovolj razumljeni, da bi se lahko oblikoval dober sistem upravljanja. Zavedajo se, da to sicer ni v skladu s potrebo

---

<sup>85</sup> Iz izsledkov raziskave Stolowya in Cazavana (Seetharaman in drugi 2004) o pristopu mednarodnih in nacionalnih računovodskih standardov do neopredmetenih sredstev, je razvidno, da ni splošno sprejetega konceptualnega okvira in da ni konsistentnosti niti med državami niti znotraj ene države, kar nakazuje na neuspeh mednarodne računovodske harmonizacije.

<sup>86</sup> Avtorja se bojata, da bi bil obvezen standard v situaciji, ko je intelektualni kapital podvržen hitrim spremembam, lahko celo nevarnejši (Brennan in Connell 2000).

menadžerjev in investitorjev po večji gotovosti, vendar so mnenja, da jim »psevdogotovost novih merskih modnih muh ne bi kaj dosti koristila« (Bornemann in drugi 1999: 13).

Nenazadnje naj predstavim še komentar prakse v obliki izsledkov raziskave Arthurja Andersona, avtorja mednarodne ankete merjenja intelektualnega kapitala, v katero je bilo vključenih 2350 podjetij iz Evrope, Severne Amerike in Azije – s 15-odstotno stopnjo odgovorov, je na anketo odgovorilo 368 podjetij. Anketa ugotavlja, da večina vprašanih verjame, da se bo število poročanj o intelektualnem kapitalu povečalo, da tri četrtine vprašanih že sledi dvem ali večim nefinančnim matricam, da večina misli, da merjenje znanja izboljšuje poslovni uspeh podjetja ter da približno polovica verjame, da je nauk iz procesa merjenja enako pomemben kot informacije, ki jih prikaže merjenje. Navkljub temu so raziskovalci zaključili, da v bližnji prihodnosti ni verjetno, da bi bil intelektualni kapital vključen v finančne bilance. Merjenje bi bilo bolj uporabno kot sredstvo notranjega menedžmenta kot pa kot sredstvo zunanje komunikacije z delničarji ali vlagatelji – zunanje poročanje intelektualnega kapitala bi bilo na prostovoljni bazi. Tudi druge raziskave so prišle do podobnih zaključkov (Bontis 2001: 42).

#### b) Stanje empiričnih raziskav

Ko sta Choo in Bontis (2002: 15) izražala svoja opažanja o pomanjkanju empiričnih raziskav, sta ugotavljala, da pri upravljanju in razkrivanju neopredmetenih sredstev ni očitne neposredne povezave med inputom in outputom in zaključila, da področje potrebuje še veliko empirije, ki bi potrdila ali zavrnila nekatere povezave. Tudi Sveiby (2006) poudarja, da ne obstaja statistično potrjena povezava med poslovnim izidom in iniciativami upravljanja znanja. Dokazi o tem so zgolj anekdote prakse, ki so zelo pozitivne, vendar seveda pristranske (*ibid.*). Poročilo OECD (2006: 17) poudarja, da ni nobene pomembnejše empirične raziskave, ki bi nakazovala, da je učinkovita raba intelektualnih sredstev in tehnologij odvisna od kvalitete menedžmenta, kljub temu pa v OECD poudarjajo pomen vloge menedžmenta, saj je ključno, da menedžment usmerja investicije na področja, kjer so pričakovani donosi višji in da razvija procese, ki omogočajo, da so ti donosi dejansko ustvarjeni.

O'Regan in drugi (2001) se strinjajo, da je pomanjkanje empiričnih podatkov glavna ovira pri nadaljnjem razumevanju koncepta intelektualnega kapitala, vendar opozarjajo na dva programa raziskav irskih podjetij<sup>87</sup>, ki predstavljata velik premik v tej smeri<sup>88</sup>.

Prva raziskava<sup>89</sup> je podatke pridobila preko intervjujev z generalnimi direktorji 47 irskih podjetij iz sektorja visoke tehnologije, ki zaposlujejo več kot 40 ljudi. Generalne direktorje so prosili, da podajo lastne zaznave o odstotku dohodka podjetja, ki izvira iz intelektualnega kapitala. Druga raziskava<sup>90</sup> je vključevala finančne direktorje podjetij s področja *softwara* in telekomunikacij, ki so podali lastne zaznave in finančne podatke o isti temi kot pri prvi raziskavi. Izsledki kažejo, da tako generalni kot finančni direktorji najhitreje rastočega sektorja najhitreje rastoče ekonomije v Evropi verjamejo, da je največji vir vrednosti podjetja intelektualni kapital<sup>91</sup>. Zanimivo je, da se je to mnenje obdržalo navkljub resnemu poslabšanju v sektorju globalne tehnologije v času med obema raziskavama. Pomembno je tudi, da so takšno mnenje izrazili finančni direktorji, ki so po naravi njihove izobrazbe osredotočeni na opredmeteno in bi lahko imeli težave pri izražanju objektivnega pogleda na neotipljiv intelektualni kapital. Tako generalni kot tudi finančni direktorji so mnenja, da so znotraj okvira intelektualnega kapitala ljudje tisti, ki prinašajo največjo vrednost, kar nakazuje rastoče zavedanje o zaposlenih kot najpomembnejšem viru v znanjsko intenzivnih podjetjih. Vprašanje je le, če so podatki, ki bazirajo na mnenju menedžmenta, dovolj (O'Regan in drugi 2001).

Zato je na tem mestu podana še raziskava Tana in sodelavcev, ki statistično preverja naslednje hipoteze: H1. Obstaja pozitivna korelacija med intelektualnim kapitalom in poslovnim izidom podjetja. H2. Večja ko je vrednost intelektualnega kapitala podjetja, boljši bo prihodnji poslovni izid. H3. Obstaja pozitivna korelacija med stopnjo rasti intelektualnega kapitala podjetja in njegovim prihodnjim poslovnim izidom. H4. Prispevek intelektualnega kapitala h prihodnjemu poslovnemu izidu se razlikuje glede na področje poslovanja podjetja. Podlaga za merila intelektualnega kapitala je že znani Pulićev model VAIC<sup>TM</sup> – uporabili so kapitalski

---

<sup>87</sup> Irska je v zadnjih letih postala eden glavnih izvoznikov *softwara* na svetu. Njena ekonomija je v zadnjih 6 letih zrastle za več kot 40 odstotkov, kar lahko v veliki meri pripišemo vzponu sektorja visoke tehnologije (O'Regan in drugi 2001).

<sup>88</sup> Tudi Skyrme (2003) opozarja, da so študije inovacij, poslovnega izida menedžmenta človeških virov in kvalitete upravljanja v podjetjih pokazale signifikantno korelacijo med temi področji in srednjeročnim finančnim izidom.

<sup>89</sup> Ta sicer dvoletna raziskava je zajemala podjetja iz Irske in iz Združenih držav Amerike in se posvečala temam, kot so vloga teamov vodilnega menedžmenta, strateško vodstvo in intelektualni kapital. Izvedli so jo raziskovalci iz Univerze v Limericku, Univerze v Marylandu in Irskega inštituta za menedžment (O'Regan in drugi 2001). Na tem mestu se osredotočam le na del raziskave, ki ima neposredno povezavo s temo tega poglavja.

<sup>90</sup> Raziskavo so izvedli raziskovalci iz Univerze v Limericku, Inštituta za raziskave intelektualnega kapitala iz Irske in iz Inštituta za raziskave intelektualnega kapitala iz Kanade (O'Regan in drugi 2001).

<sup>91</sup> Generalni direktorji iz prve raziskave pravijo, da gre za 64 odstotkov vrednosti, finančni direktorji iz druge raziskave pa govorijo o 59 odstotkih (O'Regan in drugi 2001).



koeficient dodane vrednosti, koeficient človeškega kapitala in koeficient strukturnega kapitala ter njihove stopnje rasti. Kot merila poslovnega izida so uporabili tri finančne koeficiente: kapitalski dohodek<sup>92</sup>, dobiček na delnico<sup>93</sup> in letni delniški donos<sup>94</sup>. Podatke so izbrali od 150 podjetij uvrščenih na singapurski borzi. Raziskava je trajala med leti 2000 in 2002 (Tan in drugi 2007).

Najprej so podjetja razvrstili v tri skupine glede na višino VAIC<sup>TM</sup>. Potem so ugotavljali ali je finančni izid podjetij z višjim intelektualnim kapitalom statistično drugačen od tistih z nižjim. Izkazalo se je, da je bilo tako v primeru vseh meril za vsa tri leta; razen leta 2000 zaslužek na delnico ni bil statistično drugačen za podjetja z višjim ali nižjim intelektualnim kapitalom (*ibid.*).

Testiranje hipotez<sup>95</sup> je potrdilo vse 4 zgoraj omenjene hipoteze. Pri četrti hipotezi o razlikah med področji poslovanja in prispevkom intelektualnega kapitala k prihodnjemu poslovnemu izidu se je pokazalo še, da bo višji prispevek intelektualnega kapitala podjetij v storitvenem in lastninskem sektorju, manjši v proizvodnem sektorju in še manjši v trgovinskem sektorju (*ibid.*).

Tako Tan in drugi (2007) zaključujejo, da rezultati te raziskave še dodatno empirično potrjujejo prispevek intelektualnega kapitala k trenutnemu in prihodnjemu poslovnemu izidu podjetij. Menedžerji, sploh tisti iz znanjsko intenzivnih poslovnih področij, se morajo zavedati pomena intelektualnega kapitala kot ključnega dejavnika, ki vpliva na sposobnost podjetja, da ostane konkurenčno na novem globalnem trgu (*ibid.*).

## 6.2.2 Sveibyevi pogledi o dometu koncepta intelektualnega kapitala

Tudi Sveiby (2001a) si zastavlja vprašanje, kateremu je bilo namenjeno 5. poglavje: zakaj bi podjetja merila neopredmetena sredstva? Ugotavlja, da je merjenje področje računovodij in analitikov za vlaganja, ki načeloma merijo, da bi izboljšali nadzor v menedžmentu, da bi ovrednotili podjetje in da bi olajšali odločitve, ki imajo finančne implikacije. To pa po Sveibyjevih dognanjih niso najpogostejši razlogi za merjenje. Pravi, da večina pionirjev poročanja neopredmetenih sredstev, to počne za ustvarjanje boljše podobe o podjetju in za

---

<sup>92</sup> Gre za merilo, ki meri, koliko dobička podjetje pridobi za vsak dolar kapitala delničarjev. Gre za razmerje profitabilnosti, ki poveže dobičke z investicijami (Tan in drugi 2007).

<sup>93</sup> Gre za merilo profitabilnosti, ki zajema rezultate delovanja, vlaganj in finančnih odločitev (Tan in drugi 2007).

<sup>94</sup> S tem izmerimo spremembe v ceni delnic (Tan in drugi 2007).

<sup>95</sup> Na tem mestu ne pojasnjujem natančneje, kakšen je bil potek raziskav in se ne spuščem na področje razlage statističnih testov.

upravičevanje lastnega obstoja<sup>96</sup>. To pojasnjuje na konkretnem primeru Skandie. Vrednost njihovih delnic je v *boom* letih narasla na račun poročanja intelektualnega kapitala (vsaj v skladu z izjavami njihovih menedžerjev), vendar so tisti, ki so na podlagi teh poročil takrat kupili delnice, utrpeli izgubo do 90 odstotkov. Sveiby navaja tudi primer Švedske banke, ki je po enem letu spremenila predstavitveni model, ker so številke 'izgledale bolje' z novim modelom. Tako se morajo torej delničarji vprašati, kaj je motiv v ozadju poročanja, sicer bodo sami krili stroške neopredmetenega premoženja (Sveiby 2001).

Tudi Strassmann (2000) se je spraševal o povezavi intelektualnega kapitala s poslovnim uspehom podjetja in preverjal učinkovitost 'opevanih' Skandiinih intelektualnih konceptov s primerjavo omenjenega podjetja s konkurenco. Kot merilo je uporabil pokazatelj kapitalskih donosov delničarjev. Leta 1998 je Skandia dosegla drugi najslabši rezultat, kar ni bila izjema – podobno je bilo tudi v devetih prejšnjih letih. Tako Strassmann (2000) zaključuje podobno kot Sveiby, rekoč, da je navdušenje za intelektualni kapital preseгло dejanske dosežke posameznih podjetij. Trg delnic lahko takšno navdušenje nagradi, to pa je zgolj trenutno in podjetja so kmalu kaznovana z upadom vrednosti delnic (*ibid.*).

Sveiby torej ni absoluten zagovornik in propagator koncepta intelektualnega kapitala. V tem oziru je pomembna njegova delitev upravljanja znanja na smer, osredotočeno na znanje, in smer osredotočeno na informacije (Sveiby 2006), o čemer je bilo govora že v 6. poglavju. Pri slednjem gre za percepcijo znanja kot objekta, kar pomeni, da je »v/rednost znanja /.../ razvidna, ko je znanje izraženo eksplicitno v obliki informacij« (Sveiby 2001a). To vodi v enormne investicije iz naslova upravljanja znanja<sup>97</sup>, ki po Sveibyjevem mnenju ne bodo povrnjene. Zato pravi, da je smer upravljanja znanja, osredotočena na informacije, zgolj modna muha, ki pa ima za mnoge smisel: podjetja z informacijsko tehnologijo hočejo prodati več svojih sistemov, menedžerji hočejo več kontrole nad zaposlenimi ipd. (Sveiby 2006). Ravno želja po nadzoru pogosto vodi menedžerje v sfero merjenja in upravljanja intelektualnega kapitala, kar pa je po Sveibyjevem mnenju nerazumevanje dejanskega stanja, ki bo vodilo v odtujitev menedžmenta od osebja in uničilo vir ustvarjanja prihodka – ljudi (Sveiby 1998).

---

<sup>96</sup> Sveiby se tukaj strinja s prej omenjenimi predpostavkami o poročanju intelektualnega kapitala kot o sredstvu za propagiranje podjetja in za vzpostavljanje zelene pozicije pri deležnikih ter tudi sistemom kazalnikov, kot je Skandiin, pripisuje tovrstne motive.

<sup>97</sup> Gre za investicije v vzpostavitev informacijskih menedžerskih sistemov, umetno inteligenco, *reengineering*, *group were* itd. (Sveiby 2001).

Kot že rečeno, Sveiby vidi smisel v smeri, osredotočeni na znanju, kjer gre pravzaprav za menedžment ljudi (Sveiby 2001a). Pravi, da se praksa sploh še ni osredotočila na najbolj zanimiv razlog za merjenje – učni motiv<sup>98</sup>. Tako bi si z merjenjem lahko odgovorila na vprašanja, kot so, kakšni so stroški zamenjave osebja, kakšna je vrednost učenja, ki ga osebe pridobi v interakciji s strankami, kakšen je oportunitetni strošek neustreznih sistemov za upravljanje znanja. Tako se odkrijejo stroški in možnosti ustvarjanja vrednosti, ki so v tradicionalnem računovodstvu skriti (Sveiby 2002). Sveiby še dodaja, da veliko menedžerjev to počne preprosto po občutku (Sveiby 2006)<sup>99</sup>. Tudi Debra Amidon opozarja, da je »/i/zkoriščanje prave vrednosti intelektualnega kapitala /.../še vedno odvisno od intuicije, motivacije, domišljije in spoštljivega odnosa do učenja od ljudi, kar velja tako za posameznika, time, podjetja, panoge ali cele države« (Vuković 2002b). Vsekakor Sveibyjeve opazke pod vprašaj postavljajo veliko do sedaj povedanega in nas napeljujejo k razmišljanju ali gre pri konceptu intelektualnega kapitala zgolj za artikulacijo instiktivne dolgoletne prakse, zapakirane v paket 'nove paradigme'.

Še bolj nas v dvom spravi Sveibyjeva polemika o razliki med tržno in knjigovodsko vrednostjo, ki smo jo do sedaj pojasnjevali z vrednostjo neopredmetenih sredstev, ki ni prikazana v klasičnih finančnih poročilih podjetij. Na tem mestu pa se vprašamo, ali to drži. Borzni strokovnjaki ocenjujejo, da je vrednost podjetij precenjena, zato je vprašanje, ali bi omenjena razlika ostala tudi v situaciji, ko ne bi bilo ekstremno visokih tržnih indeksov (Sveiby 2006).

Sveiby (2006) pravi, da je več razlag za razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja:

1. Finančni svetovalci bodo trdili, da je razlog za razliko v pričakovanih dobičkih in rasti dobička v prihodnosti nad 'normalno'<sup>100</sup>.
2. James Tobin, ki je prvi opazil to razliko, jo je pripisal zdravi ekonomiji in pozitivnim občutkom ljudi o prihodnosti.

---

<sup>98</sup> Sveiby pravi, da učni motiv prinaša najvišje dolgoročne koristi (Sveiby 2002).

<sup>99</sup> Zanimivo je, da isti izraz uporabljajo Roos in drugi (2000: 60), ko govorijo o združevanju pokazateljev intelektualnega kapitala v enega ali več indeksov. Pravijo, da je to nekaj, kar veliko menedžerjev počne 'po občutku' in da praksa druge generacije intelektualnega kapitala menedžerjem le pomaga izraziti ta občutek, da bi v podjetju odkrili, katere podmene se skrivajo za njegovo dinamiko, in da bi o tem razpravljali (*ibid.*).

<sup>100</sup> Normalno naj bi bile to bančne obresti in faktor prilagoditve tveganju, ki znaša nekaj odstotkov (Sveiby 2006).

3. Računovodska stroka je mnenja, da če kupec kupi podjetje po ceni nad neto opredmetenimi sredstvi, bo vrednost razlike razporedil na poseben račun, to imenoval *goodwill* in razliko odpisal v dobi do 40 let, odvisno od davčne zakonodaje.

Sveiby (2006) dodaja, da so vse omenjene razlage možne, ne ve pa se, ali so pravilne. Vse kar se lahko reče, je, da se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja razlika med tem, kar podjetja objavljajo v letnih poročilih, in tržno vrednostjo, dramatično povečala, kar je verjetno posledica številnih dejavnikov. Sveiby vidi razliko v percepciji investitorjev o vrednosti neopredmetenih sredstev podjetja, saj ne moremo mimo dejstva, da so v podjetjih, kot je Microsoft, sredstva, ki niso vključena v računovodski izkaz in prispevajo večino k dobičku<sup>101</sup>. Teh sredstev ne moremo natančno opredeliti zaradi že kritizirane nezmožnosti računovodske stroke, da se prilagodi današnji situaciji. Sveiby pravi, da ne bi bilo nobene razlike med vrednostima, če bi podjetja na dnevni ravni ustrezno poročala o svojih sredstvih. Ker pa je to utopija, ta razlika ostaja, pozitivna ali negativna<sup>102</sup>. Tako Sveiby zaključuje, da cena pravzaprav ni nič drugega kot sentiment (*ibid.*).

Pomembna je tudi Sveibyjeva razprava o merjenju, ko poudarja, da je vsak merski sistem omejen s Heisenbergovim načelom negotovosti, ki pravi, da je nemogoče hkrati meriti hitrost in položaj delcev. To pomeni, kot pravi fizik Bohr, da je opazovalec vedno vključen v merjenje in da fizični svet nima natančno začrtanih značilnosti. Če to velja za fizični svet, je to gotovo še bolj res za poslovni svet (Sveiby 1998). Sveiby (1998) poudarja, da ni objektivnih meril – tako denarna kot tudi druga merila so negotova in odvisna od opazovalca<sup>103</sup>. Tudi Bontis (2001: 48) opozarja na negativen vpliv vrednostnih sodb in subjektivnosti pri izbiri indikatorjev na verodostojnost rezultatov merjenja, ta subjektivnost pa se v končni fazi lahko manifestira tudi v predpostavki, da je intelektualni kapital sploh prisoten in pomemben za podjetje.

---

<sup>101</sup> Če sledimo na virih temelječemu pogledu na podjetje, ne moremo mimo dejstva, da je prišlo do premika od industrijskih podjetij, katerih viri so opredmeteni, do podjetij, ki jim Sveiby pravi organizacije znanja, kjer so viri in pogosto tudi produkti neopredmeteni. Slednja podjetja so v večini na razvitih svetovnih borzah (Sveiby 2006).

<sup>102</sup> Primer virov z negativno neopredmeteno vrednostjo so recimo cene hiš v Južni Afriki, ki so močno padle. Opredmeteni vir – hiše – so ostale, neopredmeteni viri pa imajo negativno vrednost, saj se tamkajšnje hiše ne morejo ustrezno uporabljati zaradi številnih neopredmetenih razlogov, kot so strah pred kriminalom, pomanjkaje ustrezne infrastrukture, pomanjkanje prijetnega okolja itd. Tako je cena hiš bistveno pod nivojem cen, ki bi se ga dalo doseči v primernejšem okolju (Sveiby 2006).

<sup>103</sup> Sveiby (1998) pravi, da denarna merila delujejo kot bolj 'objektivna' in 'resnična', ker so osnovana na implicitnih konceptih predstav o podjetju in da so takšna merila prisotna že tako dolgo, da že postavljajo definicije in standarde.

Poleg tega je Sveiby mnenja, da nove realnosti ne moremo videti s starimi pristopi. Navkljub skušnjavi, da bi ustvarili sistem za merjenje neopredmetenega premoženja, ki bi bil ekvivalenten dvostavnemu knjigovodstvu z denarjem kot skupnim imenovalcem, ki je že ustaljen standard, je Sveiby zagovornik nefinančnih meril za merjenje intelektualnega kapitala (Sveiby 1998), kar je tudi razvidno v njegovem monitorju neopredmetnih sredstev. S tem je tudi logična njegova izjava, da ne verjame, da se bo kdaj dalo meriti znanje in da tudi ni prepričan, da je to potrebno – lahko zadostuje 'dober občutek' menedžerjev. Njegovo delo na področju merjenja temelji na predpostavki, da lahko merimo en del izidov ali tokov znanja preko neposrednih sredstev, kar daje vpogled v poslovanje podjetja (Sveiby 2006). Tako se ponovno izkristalizira Sveibyjev glavni motiv za merjenje – učenje. Tudi Choo in drugi (2002: 637) se strinjajo s Sveibyem, ko pravijo, da je navkljub očitni popularnosti koncepta intelektualnega kapitala potrebna skeptičnost, kadar naletimo na 'čudežno formulo' za intelektualni kapital. Nikoli se ga ne bo merilo v denarnih enotah, v najboljšem primeru bomo priča počasni proliferaciji standardizirane matrice, ki bo priložena tradicionalnim finančnim poročilom (*ibid.*). Verjetno bi se omenjeni avtorji strinjali z naslovom članka Chaharbaghija in Crippsa: Intelektualni kapital: usmeritev, ne slepa vera.

## 7. INTELEKTUALNI KAPITAL IN SLOVENSKA PODJETJA

Slovenska podjetja, v primerjavi z ZDA in nekaterimi razvitimi evropskimi državami, predvsem pa skandinavskimi deželami, ki so na področju intelektualnega kapitala v Evropi pionirji, do sedaj niso posvečala enako intenzivne pozornosti intelektualnemu kapitalu kot omenjene dežele, kar je tudi vzrok za relativni zaostanek v poslovni konkurenčnosti v razmerju do teh dežel. Černetič in drugi (2006) pravijo, da se razvoju intelektualnega kapitala danes posvečajo:

/.../v prihodnost usmerjena podjetja, ki upoštevajo strategijo in vizijo, se naslanjajo na sposobnosti zaposlenih, spodbujajo kulturo sprememb, vzpostavljajo dolgoročne mreže partnerstev ter oblikujejo konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov.

Tudi podjetja v Sloveniji so že prišla do zavedanja<sup>104</sup>, da je intelektualni kapital bistven za uspeh ter da je ena izmed odločilnih prednosti podjetja, ki jo je treba razvijati in negovati. Nekatera podjetja so naredila še korak dlje in se že spopadla z upravljanjem, merjenjem in

---

<sup>104</sup> Po besedah Marjana Mačka je Slovenija ravno »v fazi odkrivanja pomembnosti intelektualnega kapitala ter znanja. Osveščenost narašča, vendar bistveno prepočasi glede na razvoj svetovnega gospodarstva in konkurence« (Černetič in drugi 2006).

poročanjem intelektualnega kapitala (Redakcija Financ 2002). V nadaljevanju so na kratko predstavljena slovenska podjetja, ki se v različnih obsegih ukvarjajo z intelektualnim kapitalom.

**Krka** vidi razvoj intelektualnega kapitala<sup>105</sup> kot ključno strateško usmeritev podjetja (Redakcija Financ 2002). Zavedajo se, da so merilo za dolgoročni ugled primarno zadovoljni ljudje, tako znotraj kot zunaj podjetja, ter dober odnos z vsemi skupinami, s katerimi je podjetje v stiku (kupci, dobavitelji, lastniki, mediji, državne institucije, lokalno prebivalstvo in drugi). V skladu z izsledki raziskave Ugled 2001 agencije Kline&Kline<sup>106</sup> je bila Krka leta 2001 razglašena za najuglednejše podjetje. Raziskava je pokazala izrazito nadpovprečno poznanost in ugled Krke ter jo prikazala kot investicijsko privlačno podjetje, kar potrjuje, da ugled ugodno vpliva tudi na finančne vidike poslovanja (Krka 2001), merjenje ugleda, kot dela relacijskega kapitala, pa je ključnega pomena za učinkovito upravljanje le-tega (Kline v Krka 2001).

V **Gorenju** so leta 2002 izdali belo knjigo inovacijskega menedžmenta in menedžmenta znanja. Gre za izredno pomemben strateški dokument, ki po besedah Vasilja Vasića, vodje Inovacijskega razvojnega centra v Gorenju<sup>107</sup>, »opredeljuje vizijo razvoja družbe, ki temelji na nenehnem povečevanju konkurenčne sposobnosti v novodobni, na znanju temelječi ekonomiji« (Kobal 2003). V ospredju dokumenta je pridobivanje novega znanja, njegovo upravljanje ter upravljanje inovacij za nenehno povečevanje dodane vrednosti. Vasić poudarja, da je dodana vrednost slovenskih podjetij v povprečju kar trikrat manjša od primerljivih uspešnih evropskih podjetij, zato bodo v Gorenju svojo konkurenčno prednost gradili in razvijali na intelektualnem kapitalu. Tako so sestavine bele knjige življenjski cikel znanja, patentna/licenčna politika, aktivno vključevanje v evropski raziskovalni prostor, vrednotenje intelektualnega kapitala in drugo. Z belo knjigo želijo v Gorenju spodbuditi razmišljanje in posledično dejanja zaposlenih v smeri preobrazbe delovno intenzivnega podjetja v podjetje znanja, kar bo generiralo nov inovacijski zagon (Kobal 2003).

---

<sup>105</sup> Kot sestavine intelektualnega kapitala v Krki naštevajo: človeški kapital (znanje, motiviranost, sposobnosti, lastnosti), socialni kapital (partnerstva, mreža odnosov), informacijsko podporo, dokumente, postopke ter industrijsko lastnino (Redakcija financ 2002).

<sup>106</sup> Raziskava je po reprezentativnem vzorcu zajela mnenja 810 menedžerjev in 1000 predstavnikov splošne javnosti (Krka 2001).

<sup>107</sup> Ustanovitev tega centra je posledica dolgoletnega sistematičnega dela na področju razvoja kadrov in lastnega izobraževalnega sistema z Izobraževalnim centrom Gorenja na čelu (Vasić v Kobal 2003).

**Banka Koper** v svojih letnih poročilih omenja tudi intelektualni kapital, vendar bolj na deklarativni ravni. Navaja podatke o zaposlenih in izobraževanju, torej bolj o upravljanju intelektualnega kapitala, ni pa govora o merjenju oziroma o kakšnem merskem modelu (Letno poročilo Banke Koper 2004: 74–75).

Podobno je v primeru **Zavarovalnice Triglav d.d.**, kjer njihovo letno poročilo naslavlja različne aspekte intelektualnega kapitala, vendar ne v obliki konkretnega modela. V letnem poročilu iz leta 2005 je govora o izobrazbeni strukturi, upravljanju človeških virov, aktivnostih zavarovalnice na področju raziskav in razvoja, poslovni mreži<sup>108</sup> in o informacijski podpori (Poročilo o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d., v letu 2005: 52–56).

Podjetji, ki sta k intelektualnemu kapitalu pristopili tudi z vidika merjenja, sta Iskra Avtoelektrika in Nova kreditna banka Maribor. **Iskra Avtoelektrika** v ta namen uporablja metodo uravnoveženega sistema kazalnikov. Tabela 7.1 prikazuje kakšne kazalnike so si za svoj sistem intelektualnega kapitala izbrali v omenjenem podjetju.

Tabela 7.1: Izbor kazalnikov v uravnoveženem sistemu kazalnikov podjetja Iskra Avtoelektrika

<b>kazalniki finančnega vidika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rast prihodkov (%)</li> <li>donosnost kapitala (%)</li> <li>donosnost sredstev (%)</li> <li>čista dobičkonosnost (%)</li> <li>ekonomsko dodana vrednost (%)</li> <li>vrednost delnice</li> </ul>
<b>kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dodana vrednost na zaposlenega</li> <li>obračanje zalog (dnevi)</li> <li>produktivnost</li> <li>skupni stroški kakovosti</li> <li>povprečni čas dobave</li> <li>čas izvedbe naročila (dnevi)</li> </ul>
<b>kazalniki vidika ljudi in učenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indeks zadovoljstva zaposlenih (absolutno število)</li> <li>število ur izobraževanja na zaposlenega/leto (absolutno število)</li> <li>povprečna stopnja izobrazbe (%)</li> <li>doseganje povprečne republiške plače (%)</li> <li>odsotnost (%)</li> </ul>

<sup>108</sup> Ti podatki se pravzaprav nanašajo na njihov relacijski kapital, vendar te besedne zveze v poročilu ne uporabijo.

### **kazalniki vidika rasti in inovativnosti**

indeks učinkovitosti raziskav in razvoja (%)  
vlaganja v raziskave in razvoj (%)  
investicijska vlaganja (%)  
vlaganja v informacijsko tehnologijo (%)  
število predlogov izboljšav (absolutno število)

### **kazalniki vidika kupcev**

indeks zadovoljstva kupcev (%)  
dobičkonosnost kupcev (%)  
stroški kakovosti  
delež prodaje novih izdelkov (%)  
delež prodaje industrijskim kupcem (%)  
pravočasnost dobav (%)

---

Vir: Možina in drugi (2002: 689).

**Nova kreditna banka Maribor** svoj intelektualni kapital meri s Pulićevim VAIC™. To je razvidno tudi v njihovem letnem poročilu iz leta 2000, naslovljeno Intelektualni kapital in ustvarjanje dodane vrednosti<sup>109</sup>.

Kot prikaz povečanega zavedanja in ukvarjanja z intelektualnim kapitalom na slovenskih tleh je treba omeniti tudi prvo konferenco o intelektualnem kapitalu, ki smo jo gostili v Sloveniji, v Portorožu, junija leta 2002. Konferenco, naslovljeno 'Intelektualni kapital – od potenciala do ustvarjene vrednosti' so organizirali Inštitut za intelektualni kapital, Centar za intelektualni kapital iz Zagreba in časnik Finance, udeležila pa so se je med drugimi tudi prominentna imena s področja raziskovanja intelektualnega kapitala, kot so Nick Bontis (direktor Inštituta za raziskovanje intelektualnega kapitala iz Kanade, *Knexa Enterprises*), Lief Edvinsson (Skandia, *Knexa Enterprises*), Ante Pulić (direktor Centra za intelektualni kapital iz Zagreba), Debra Amidon (svetovalka EU na področju intelektualnega kapitala) in Rüdiger Reinhardt (vodilni evropski strokovnjak za upravljanje znanja) (Finance-Telegraf 2002).

Omenjeni primeri slovenskih podjetij potrjujejo mnenje Mačka (Černetič in drugi 2006), ko pravi, da je Slovenija v fazi odkrivanja pomembnosti intelektualnega kapitala, saj je tej temi namenjena pozornost naših podjetij, vzpostavitev merskega modela pa večino podjetij še čaka. Opazimo lahko torej, kako se podjetja nahajajo na različnih odsekih premice razvoja sistema intelektualnega kapitala, od začetnega zavedanja in pogovora o temetiki, do zapisa v letnih poročilih in razvoja nekaterih kazalnikov ter v končni fazi do vzpostavitve celostnega

---

<sup>109</sup> Omenjeno poročilo je v Prilogi.



modela, ki vključuje merjenje, upravljanje in poročanje. Evolucija koncepta intelektualnega kapitala seveda še ni končana. Naslednji korak naj bo večja standardizacija merjenja in poročanja, da bi bila s tem omogočena tudi primerjava med podjetji.

## 8. POGLED V PRIHODNOST

V prihodnosti gotovo lahko pričakujemo številne spremembe v praksi menedžmenta. Roos in drugi (2000: 87) poudarjajo potrebo po osredotočenosti na prihodnost, ne da bi pri tem zanemarjali sedanost. Opirajo se na Skandiin rek 'prihodnost mora postati sredstvo'. Hkrati pa omenjeni avtorji navajajo menedžerski model podjetja Sencorp kot primer zavedanja odnosa sedanost – prihodnost, kjer skušajo vzpostaviti sinergijo med razvijanjem znanja s projektnim menedžmentom (napredovanje) in uporabo znanja s tekočim poslovanjem (preživetje) (Roos in drugi 2000: 88).

Hackett opozarja na dve iniciativi prihodnosti: znanje strank in e-trgovina (širjenje znanja med podjetji)<sup>110</sup>. Podjetja namreč spreminjajo osredotočenost iz dela za stranke na delo s strankami. Podjetje IBM, na primer, uporablja 'sobo za stranke', virtualni prostor za oblikovanje odnosov s strankami in sodelovanje. Bistvo je preoblikovanje znanja strank v inovativne proizvode in storitve (Choo in Bontis 2002: 737) .

Tapscott v tem duhu promovira svojo idejo 'poslovnih mrež', ki predstavljajo novo partnerstvo strank, dobaviteljev, konkurence in ostalih skupin z afiniteto, da sodelujejo, da bi nudili skupno storitev z dodano vrednostjo za stranke. Poudarja, da bodo uspešna podjetja kombinirala močan model poslovnih mrež z upravljanjem intelektualnega kapitala, da bi tako oblikovali novo prednost, imenovano 'digitalni kapital' (Bontis in drugi 2001: 185) .

Lief Edvinsson, ki ga nekateri imenujejo kar 'boter intelektualnega kapitala' (Bontis in drugi 2001:187) pravi, da bo ustvarjanje vrednosti v oblikovanju novih idej, globalni izmenjavi informacij in v interakciji preko omrežij za hitrejše delovanje<sup>111</sup> (Edvinsson 2000). Pojavile se bodo ohlapnejše organizacijske strukture, temelječe na internetu (*ibid.*). Pomembne bodo

---

<sup>110</sup> Hackett poudarja pomen intraneta in interneta kot najpomembnejših tehnoloških orodij upravljanja znanja in pravi, da ni čudno, da vzpon upravljanja znanja sovпада z vzponom medmrežja, saj se perfektno dopolnjujeta (Choo in Bontis 2002: 737).

<sup>111</sup> Edvinsson (2000) si predstavlja novo ekonomsko sfero iz biološke perspektive, kot živčni sistem s pretoki energije, z delitvijo, mutacijo in razvojem celic.

tudi osebne internetne strani, ki naj bi odražale talent posameznika<sup>112</sup>, kar je ključno za pojav 'nomada znanja', ki ga Edvinsson vidi kot fundamentalno spremembo na trgu dela. Gre za »samostojnega ali pogodbenega delavca na posebni zadolžitvi« (Bontis in drugi 2001: 189). Edvinsson namreč največji izziv za menedžment prihodnosti vidi v skrbi za znanje (*knowledge care*), saj so 'pregoreli' zaposleni najhitreje rastoča bolezen. Ti ne morejo prispevati k inovacijam, ki ustvarjajo vrednost, kar pomeni destrukcijo človeškega kapitala. Zato se je treba osredotočiti na strukturni kapital<sup>113</sup>. Treba je poiskati nove delovne regulative in delovna okolja, kjer lahko nomadi znanja pridejo v podjetje za dve do štiri ure na dan, delajo s strukturnim kapitalom in gredo. Edvinsson vidi polovični delavni čas<sup>114</sup> kot stil prihodnosti, za kar bodo potrebna nova organizacijska pravila in ohlapnejša organizacijska struktura. Omenjeni avtor govori tudi o arhitekturi znanja (*knowledge architecture*) v smislu smernic arhitekture, ki so potrebne za gojenje izmenjave in podajanja znanja. Odklanja kvadratne pisarne kot optimalna delovna okolja in predlaga model kavarn znanja (*knowledge cafe*). Nenazadnje je treba omeniti še Skandiine centre prihodnosti, 'laboratorije organizacijskega razvoja', ki omogočajo gojenje potenciala, že obstoječega v podjetju (Edvinsson v Daum 2001). V okviru centrov se vršijo razprave med udeleženci najrazličnejših profilov o tem, čemu naj bi vodstvo v prihodnosti moralo posvečati največ pozornosti. Namen je torej pravočasno videti trende in se jim prilagoditi (Roos in drugi 2000: 86).

---

<sup>112</sup> Edvinsson je dekanu neke poslovne šole predlagal, naj njegov naziv ne bo več 'dekan', ampak 'ustvarjalec bogastva' (Bontis in drugi 2001: 189).

<sup>113</sup> Avtor govori tudi o izmenjavah znanja, ki predstavljajo most med strukturnim in človeškim kapitalom. Prva takšna možnost je Knexa.com (Edvinsson v Bontis in drugi 2001: 189).

<sup>114</sup> Edvinsson ugotavlja, da je maksimum kvalitetnega delovanja posameznika 2 uri ter dodaja, da v preostalih 6 urah, ki tvorijo sedajšnji delovni čas, pride do negativnih donosov, kar pomeni, da je intelektualni kapital dejansko uničen (Bontis in drugi 2001: 189).

## SKLEP

Ob koncu si lahko še enkrat zastavimo vprašanje, na katerega je težko jasno odgovoriti. Je koncept intelektualnega kapitala s svojimi izpeljavami, kot so merjenje, poročanje in upravljanje 'resen koncept' in sestavni del današnje ekonomske realnosti, ali gre zgolj za modno muho, za megleno temo brez večjega dometa, trenutno kaprico menedžerske sfere?

Če bi poslušali Rutledga, bi se več kot nagibali v slednjo smer, saj omenjeni avtor trdi, da je »tisti, ki verjame v te stvari (intelektualni kapital, op. N. K.) norec« (Choo in Bontis 2002: 636). Predstavljeni so bili številni argumenti, ki morda manj rigorozno in neposredno zaključujejo podobno. Kritike navedene v prvem delu 7. poglavja so opozarjale na pomembne pomanjkljivosti koncepta intelektualnega kapitala, vprašanje pa je, če so dovolj prepričljive, da bi kar zavrgli vse, kar je povezano z intelektualnim kapitalom. Verjetno to tudi ni njihov cilj, pametno pa nas opozarjajo na manipulativne priložnosti, ki izhajajo iz nedorečenosti koncepta intelektualnega kapitala ter na potrebo po kritični obravnavi.

Problem leži tudi v pomanjkanju koherentnega teoretičnega okvira, ki bi zajemal tako merjenje kot tudi poročanje intelektualnega kapitala. Spet se nam poraja vprašanje, zakaj tega še ni. Morda zato, ker akademike ne zanimajo menedžerske kaprice, ki ne delujejo kot resen, preučevanja vreden pojav? Morda. Verjetneje pa je vseeno, da je praksa tista, ki je zaznala potrebo po odgovorih na spremembe v ekonomiji, in praksa je na te potrebe reagirala – vsako podjetje, ki se je tega novega stanja zavedlo, je pač našlo svoje rešitve, kako ostati konkurenčen in ustvarjati vrednost. Videli smo, da takih podjetij ni malo in da torej ne moremo govoriti zgolj o poskusih posameznikov, ki skušajo 'rešiti svet'. Videli smo tudi nekatere raziskave, ki govorijo o visokem zavedanju o potrebi po vključevanju upravljanja in s tem merjenja intelektualnega kapitala v svoj poslovni model. Še več, tudi mednarodne organizacije opozarjajo na pomen intelektualnega kapitala, česar si verjetno ne bi privoščile, če bi mislile, da gre za muho enodnevnico. Choo in Bontis (2002: 637) pravita: »Če gre le za organizacijsko kaprico, kdaj se bo potem končala?« in sledita Prusaku, ko dodajata, da »r/azvoj interneta, kot sredstva širjenja informacij, podpira argument, da sta upravljanje znanja in razvijanje intelektualnega kapitala najbolj vzdržljiva organizacijska cilja«. Navkljub iniciativam prakse pa je treba še enkrat poudariti, da je močna teoretična podstat s konsistentno definicijo in klasifikacijo intelektualnega kapitala, nujna. Bolj ko bo to področje razjasnjeno, kvalitetnejše in jasnejše bo merjenje.

Pri obravnavi intelektualnega kapitala bo najbrž najpametneje ubrati vmesno pot. To lepo nakazujejo gledišča Karla-Erika Sveibyja, enega od pionirjev intelektualnega kapitala, ki kritizira merjenje in upravljanje iz 'napačnih razlogov'. Gre za manipulativno izkoriščanje povečane dojemljivosti trga za informacije o intelektualnem kapitalu in predstavljanje popačene slike stanja. Namesto tega naj bo gonilo merjenja učni motiv, s čimer Sveiby poudarja 'praktičnost' koncepta intelektualnega kapitala. Ta njegova 'iskrenost' je zelo pomembna, saj gre pri celotni razpravi za stvari, ki so se včasih pač delale intuitivno in je morda pretirano mistificiranje pojava vsaj nadležno, če že ne lažen prikaz dejanske situacije. Dejstvo pa je, da se obseg intelektualnega kapitala povečuje in da morda 'dober občutek' ni več dovolj. V vsakem primeru so opisane prakse merjenja koristne, saj se z vzpostavitvijo modelov artikulira nekatere vidike podjetja, ki so bili poprej le 'v glavah'. Sveiby s svojim monitorjem neopredmetenih sredstev nudi številne možnosti, da se podjetja zavedo obsega svojih sredstev in izboljšajo svoje poslovanje, vse skupaj pa je predstavljeno z razumevanjem dometa merjenja in področja nasploh. To modelu daje kredibilnost, saj tistim, ki merjenje in upravljanje predstavljajo kot čarobni napoj, težje verjamemo in morda razvijemo skepsa na ravni zgoraj omenjene Rutledgeve.

Če se vrnem k hipotezam, lahko zaključimo, da je pametno graditi na izboljševanju metod za merjenje intelektualnega kapitala, saj je ta danes pomemben vir podjetja, in če sledim Sveibyju, je že zaradi učenja o razsežnostih podjetja, koristno vsaj do neke mere izmeriti ta nevidni del. Vsekakor lahko potrdimo drugo hipotezo, ki pravi, da je navkljub neotipljivosti intelektualnega kapitala, mogoče vzpostaviti merske metode, ki ga bolj ali manj natančno izmerijo. Mislim, da je takšnih kar nekaj, nikakor pa ne gre izpustiti formulacije 'bolj ali manj', saj vsaka metoda nosi breme nekaterih pomanjkljivosti. Že samo merjenje je podvrženo subjektivnosti merilca, zato je iluzorno govoriti o metodi, ki bi popolno merila, sploh pa ne v primeru nečesa tako neoprijemljivega, kot je intelektualni kapital. Povedano lepo strni Bontis, ko pravi, da po definiciji intelektualni kapital sestoji iz neotipljivega bogastva znanja in ga kot takega ni mogoče izmeriti, raziskovalci pa lahko sestavljajo teorije o vsebini intelektualnega kapitala ter razvijajo nadomestne enačbe, da bi ga predstavili (Vuković 2002a).

Zadnji hipotezi je bilo namenjeno največ pozornosti, saj je bil glavni namen moje naloge predstaviti tako argumente v prid merjenju kot tudi tiste, ki temu nasprotujejo, da bi tako čimbolj objektivno opredelili, za kaj pri intelektualnem kapitalu sploh gre. Tudi kritiki ne govorijo proti intelektualnemu kapitalu, temveč le skušajo poudariti embrionalnost faze

razvoja tega koncepta, ki jo, če hočemo biti objektivni, moramo upoštevati. Vsekakor je treba raziskovati naprej. Tudi dejstvo, da napredna in razvojno usmerjena podjetja (tudi v Sloveniji) pripisujejo intelektualnemu kapitalu veliko pomembnost oziroma so celo aktivna v razvoju merskih modelov, govori v prid potrebi po merjenju in upravljanju. Naj se za konec zatečem k čisti ekonomski teoriji, ki je v samem delu sicer ne predstavljam. Če sledimo novi teoriji rasti ali teoriji endogenih tehnoloških sprememb, ugotovimo, da so tehnološke spremembe osrednja sestavina gospodarske rasti držav in da so razlike v tehnološki uspešnosti tiste, ki ločijo življenjske standarde narodov. Zato se morajo države usmeriti na načine, kako izboljšati svojo tehnološko uspešnost. Tehnološka uspešnost je output ekonomskega sistema, plod raziskovanja (Samuelson in Nordhaus 2002: 528–529) oziroma, lahko rečemo, plod intelektualnega kapitala. Tako je intelektualni kapital tudi kot predpostavka inovacij posredno povezan z gospodarsko rastjo. To pa je verjetno zadosten razlog, da si zasluži nadaljnjo obravnavo, tako v okviru upravljanja kot tudi merjenja in poročanja.

Prihodnost bo dala odgovore, za zanimiv zaključek te razprave pa se obračam k Tsoukasu:

*“Like Tantalus, the members of the information society, much as they desire it, will not be able to taste the fruits of higher transparency: society will remain as opaque as it has always been, and in some ways it will become more unfathomable as well as unmanageable. The information society spawns paradoxes that prevent it from satisfying the temptations it creates. The light that the information society promises to cast upon itself may well constitute a new tyranny: the tyranny of radical doubt, of disorientation, and of heightened uncertainty”*

O’Donnell in drugi 2006.

## LITERATURA

### SEKUNDARNI VIRI

Abeysekera, Indra (2006): The project of intellectual capital disclosure: researching the research. *Journal of Intellectual Capital* 7(1). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691930610639778> (7. januar 2007).

Andriessen, Daniel (2006): On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis. *Journal of Intellectual Capital* 7(1). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691930610639796> (7. januar 2007).

BambooWeb Dictionary (2006): *Knowledge management*. Dostopno na [http://www.bambooweb.com/articles/k/n/Knowledge\\_management.html](http://www.bambooweb.com/articles/k/n/Knowledge_management.html) (19. april 2006).

Bismuth, Annabel (2006): *Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting*. Organization for Economic Co-operation and Development. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/2/40/37811196.pdf> (14. januar 2007).

Bontis, Nick (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews* 3(1), 41–60.

Bontis, Nick in Danny Nikitopoulos (2001): Thought leadership on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* 2(3), 183–191.

Bornemann, Manfred, Adolf Knapp, Ursula Schneider in Karin Iris Sixl (1999): *Holistic measurement of intellectual capital*. Measuring and reporting intellectual capital – Experience, issues and prospects. An International Symposium. Amsterdam 1999. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/16/20/1947871.pdf> (14. januar 2007).

Brennan, Niamh in Brenda Connell (2000): Intellectual capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital* 1(3). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=82396129&sid=13&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

Brinker, Barry (2000): *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge*. Dostopno na <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05a.cfm> (19. april 2006).

Brooking, Annie in Enrico Motta (1996): *A Taxonomy of Intellectual Capital and a Methodology for Auditing It*. Dostopno na <http://kmi.open.ac.uk/people/sbs/org-knowledge/ic-paper.html> (1. februar 2007).

Bucklew, Maylun in Lief Edvinsson (1999): *Intellectual Capital at Skandia*. Dostopno na <http://www.fpm.com/cases/el3.html> (17. oktober 2006).

Chaharbaghi, Kazem in Sandy Cripps (2006): Intellectual capital: direction, not blind faith. *Journal of Intellectual Capital* 7(1). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691930610639750> (7. januar 2007).

Choo, Chun Wei in Nick Bontis, ur. (2002): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford, New York: Oxford University Press, Inc.

Competitiveness Advisory Group – European Commission (n. d.): *The new competition environment*. Dostopno na [http://ec.europa.eu/comn/cdp/cag/publications/rapport3/part1\\_en.htm](http://ec.europa.eu/comn/cdp/cag/publications/rapport3/part1_en.htm) (26. januar 2007).

Černetič, Metod, Bojan Vavtar in Brina Černetič (2006): *Človeški, intelektualni in socialni kapital – vloga in pomen*. 25. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Management sprememb. Portorož, marec 2006. Dostopno na <http://www1.fov.uni-mb.si/cernetic/lit10.doc> (4. maj 2007).

Daum, Juergen (2001): *Interview with Lief Edvinsson: Intellectual Capital: the new wealth of corporations*. Dostopno na [http://www.juergendaum.com/news/11\\_13\\_2001.htm](http://www.juergendaum.com/news/11_13_2001.htm) (7. januar 2007).

Drahos, Peter in John Braithwaite (2002): *Information feudalism. Who owns the knowledge economy?* London: Earthscan Publications Ltd.

Edvinsson, Lief (2000): Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital* 1(1). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691930010371618> (7. januar 2007).

European Observatory on Intangible Assets (n. d.): *European Commission work on Intangible Assets*. Dostopno na [http://www.ii-a.fr/intangibles/ec\\_work.htm](http://www.ii-a.fr/intangibles/ec_work.htm) (26. januar 2007).

European Commission (n. d.): *Intellectual capital guidelines for firms*. Dostopno na [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/knowledge/projects/article\\_3514\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/knowledge/projects/article_3514_en.htm) (26. januar 2007).

Finance-Telegraf (2002): Prva konferenca o intelektualnem kapitalu: kopica napotkov podjetjem in menedžerjem. *Finance*, 6. 6. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=25623> (4. maj 2007).

Fitz-enz, Jac (2000): *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM (American Management Association).

Frank, Staša (2002): *Intelektualni kapital kot konkurenčna prednost podjetja: strateško-marketinški pristop*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Gamble, Paul in John Blackwell (2001): *Knowledge management*. Milford: Kogan Page US.

Gruban, Brane (2004): Upravljanje človeškega kapitala podjetij. Dostopno na <http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/> (27. oktober 2006).

Gupta, Oliver, Steve Pike in Göran Roos (2002): *Evaluating Intellectual Capital and Measuring Knowledge Management Effectiveness*. Dostopno na [http://www.intcap.com/ICS\\_Article2002\\_Measuring\\_KM\\_Effectiveness.pdf](http://www.intcap.com/ICS_Article2002_Measuring_KM_Effectiveness.pdf) (15. januar 2007).

Hočevar, Marko in Marko Jaklič (1999): *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik založba.

Horvat, Tatjana (2002): Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. *Finance*, 29. 5. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=24991> (4. maj 2007).

Intellectual Capital Services (2002): *Words of Value – an IC Dictionary*. Dostopno na [http://www.intcap.com/ICS\\_Article\\_2003-Words\\_of\\_Value\\_An\\_IC\\_Dictionary.pdf](http://www.intcap.com/ICS_Article_2003-Words_of_Value_An_IC_Dictionary.pdf) (15. januar 2007).



Intellectual Capital Sweden (n. d.): *IC Rating*<sup>TM</sup>. Dostopno na [http://www.intellectualcapital.se/rating\\_more.htm](http://www.intellectualcapital.se/rating_more.htm) (5. december 2006).

Jacobsen, Kristine, Peder Hofman-Bang in Reidar Nordby (2005): The IC Rating<sup>TM</sup> model by Intellectual Capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital* 6(4). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=943770111&sid=9&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

Jørgensen, Kenneth in David Boje (2006): Conceptualising intellectual capital as language game and power. *Journal of Intellectual Capital* 7(1). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1003873161&sid=4&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

Karlsson, Charlie, Per Flensburg in Sven-Åke Hörte, ur. (2004): *Knowledge spillovers and knowledge management*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

Kobal, Edvard (2003): Z belo knjigo v Gorenju v družb inovacij. *Finance*, 30. 1. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=39982> (4. maj 2007).

Kočar, Mojca (2003): *Intelektualni kapital*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Krka (2001): *Sporočila za javnost. Po raziskavi Ugled 2001 Krka najuglednejše podjetje*. Dostopno na <http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2001/?v=sporocilo79&q=intelektualni#iskanje> (4. maj 2007).

Litschka, Michael, Andreas Markom in Susanne Schunder (2006): Measuring and analysing intellectual assets: an integrative approach. *Journal of Intellectual Capital* 7(2). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1065259131&sid=3&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

MacDougall, Shelly in Deborah Hurst (2005): Identifying costs, benefits and risks of an investment in intellectual capital: Contracting contingent knowledge workers. *Journal of Intellectual Capital* 6(1). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=798938981&sid=8&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

Malačič, Janez (2001): *Statistično ugotavljanje obsega človeškega kapitala*. Radenci: Statistični dnevi 2001.

Martin-de-Castro, Gregorio, Jose Emilio Navas-Lopez, Pedro Lopez-Saez in Elsa Alama-Salazar (2006): Real options and the impact of intellectual capital on corporate value. *Journal of Intellectual Capital* 7(3). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1105642271&sid=2&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

MERITUM (2007a): *The classification study*. Dostopno na <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/class.htm> (14. april 2007).

MERITUM (2007b): *The capital market study*. Dostopno na <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/market.htm> (14. april 2007).

MERITUM PROJECT (2002): *Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*. Dostopno na <http://www.urjc.es/innotec/tools/MERITUM%20Guidelines.pdf> (4. maj 2007).

Možina Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahič, Veljko Rus in Rado Bohinc (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Organization for Economic Co-operation and Development (1999): *Programme notes and background*. Measuring and reporting intellectual capital – Experience, issues and prospects. An International Symposium. Amsterdam 1999. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/36/58/2750309.pdf> (14. januar 2007).

Organization for Economic Co-operation and Development (2006): *Creating Value from Intellectual Assets*. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/53/19/36701575.pdf> (14. januar 2007).

O'Donnell, David, Lars Henriksen in Sven Voelpel (2006): Becoming critical on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* 7(1). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1003873111&sid=4&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

O'Donnell, David, Philip O'Regan, Tom Kennedy in Brian Coates (2003): Human interaction: The critical source of intangible value. *Journal of Intellectual Capital* 4(1). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=284053301&sid=12&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

O'Regan, Philip, David O'Donnell, Tom Kennedy, Nick Bontis in Peter Cleary (2001): Perceptions of Intellectual Capital: Irish Evidence. *Journal of Human Resource Costing&Accounting* 6(2). Dostopno na <http://www.businesss.mcmaster-JHCRAIrish.pdf> (21. januar 2007).

Peršak, Marjan (2002): *Gospodarjenje z znanjem*. Dostopno na <http://www.iusp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/> (27. oktober 2004).

Redakcija Financ (2002): Intelektualni kapital – strateška usmeritev podjetja. *Finance*, 4. 6. Dostopno na <http://www.finance.si/show.php?id=25403> (4. maj 2007).

Rek, Mateja (2003): *Management sistemov znanja: "ljudje kot aktivni proizvajalci znanja"*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti (2000): *Intelektualni kapital: krmarenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.

Samuelson, Paul in William Nordhaus (2002): *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.

Seetharaman, A., Kevin Low in A. Saravanan (2004): Comparative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* 5(4). Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=766272301&sid=10&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (15. december 2006).

Skyrme, David (1997): *The Global Economy: and its implications for business*. Dostopno na <http://www.skyrme.com/insights/21gke.htm> (24. oktober 2006).

Skyrme, David (2003): *Models for Metrics: Are Yours Mechanical or Mental?* Dostopno na [http://www.skyrme.com/updates/u69\\_f2.htm](http://www.skyrme.com/updates/u69_f2.htm) (24. oktober 2006).

Skyrme, David (2005): *Measuring knowledge: a plethora of methods*. Dostopno na <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm> (19. april 2006).

Stewart, Thomas (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Dostopno na <http://www.members.aol.com/thosstew/forward.html> (24. oktober 2006).

Strassmann, Paul (2000): *Behind the Hype*. Dostopno na <http://www.strassmann.com/pubs/cw/behind-hype.shtml> (2. februar 2007).

Sveiby, Karl-Erik (1998): *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/EmergingStandard.html> (20. oktober 2006).

Sveiby, Karl-Erik (2001a): *What is Knowledge Management?* Dostopno na <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html> (2. maj 2006).

Sveiby, Karl-Erik (2001b): *The Intangible Assets Monitor*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/companymonitor.html> (30. november 2006).

Sveiby, Karl-Erik (2002): *Methods for Measuring Intangible Assets*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm> (20. oktober 2006).

Sveiby, Karl-Erik (2006): *FAQs*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/TheLibrary/FAQs/tabid/85/Default.aspx> (2. maj 2006).

Tan, Hong Pew, David Plowman in Phil Hancock (2007): Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital* 8(1). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691930710715079> (7. januar 2007).

World Bank (2007a): *Knowledge Management for Organizational Capacity*. Dostopno na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/0,,contentMDK:20934415~menuPK:2882148~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:461198,00.html> (26. januar 2007).

World Bank (2007b): *Knowledge for Development Program. Capacity Building for the Knowledge Economy*. Dostopno na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/>

WBIPROGRAMS/KFDLP/0,,contentMDK:20219911~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:461198,00.html (26. januar 2007).

World Bank (2007c): *Knowledge Assessment Methodology*. Dostopno na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,contentMDK:20584250~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:1414721,00.html?> (26. januar 2007).

World Bank (2007d): *The Second World Conference on Intellectual Capital*. Dostopno na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/0,,contentMDK:21084559~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:461198,00.html> (26. januar 2007).

Volepel, Sven, Marius Leibold in Robert Eckhoff (2006): The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital* 7(1). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691930610639769> (7. januar 2007).

Von Krogh, Georg in Johan Roos, ur. (1996): *Managing knowledge*. London: SAGE Publications Ltd.

Vuković, Vesna (2002a): Intelektualnega kapitala ni mogoče meriti. *Finance*, 28. 5. Dostopno na <http://www.finance.si/show.php?id=24885> (4. maj 2007).

Vuković, Vesna (2002b): Inovacije kot pogoj za trajno rast podjetij. *Finance*, 16. 5. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=24092> (4. maj 2007).

Vuković, Vesna (2002c): Lek ustvarja premalo dodane vrednosti. *Finance*, 29. 8. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=30248> (4. maj 2007).

Vuković, Vesna (2002d): A. Pulič: Ustvarjate ali uničujete vrednost? *Finance*, 16. 4. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=22173> (4. maj 2007).

Vuković, Vesna (2003): Ekonomska uspešnost je odvisna od vrednosti intelektualnega kapitala. *Finance*, 11. 6. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=50199> (4. maj 2007).

Žitnik, Vanja (2005): *Novosti vrednotenja intelektualnega kapitala*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRIMARNI VIRI**

Banka Koper (2004): *Letno poročilo Banke Koper*. Dostopno na [www.bankakoper.si/pdf/poslovno2004.pdf](http://www.bankakoper.si/pdf/poslovno2004.pdf) (4. maj 2007).

Zavarovalnica Triglav d.d. (2005): *Poročilo o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d., v letu 2005*. Dostopno na <http://www.triglav.si/stran.asp?id=13> (4. maj 2007).

# PRILOGA

Annual Report 2000: Intellectual Capital and the Value Added

Vir: Nova kreditna banka Maribor (2000).



# Annual Report 2000



4	Financial Highlights
6	Profiles of Members of the Management Board
6	Report of the Management Board
8	Report of the Supervisory Board
10	Intellectual Capital and the Value Added

14	Economic Background
16	Business Performance
20	Internal Growth of the Bank
22	Capital Adequacy
23	Statement of Management's Responsibilities
25	Auditors' Report to the Shareholders of Nova Kreditna banka Maribor d.d.
26	Statements of Income
27	Balance Sheets
28	Cash Flow Statements

## Contents

29	Statements of Changes in Equity
30	Notes to the Financial Statements
48	Auditors' Report to the Shareholders of Nova Kreditna banka Maribor d.d.
49	Consolidated Income Statement
50	Consolidated Balance Sheet
52	Organization Chart
54	Executive Management Profiles
55	International Activities Departmental Heads
56	Banking Group
57	Principal Foreign Correspondents
59	Branch Network
60	The Future of Nova KBM d.d.

## *To believe in yourself*

*so that others can trust you. To comprehend intellectual capital as a precious resource worthy to be managed with care.*

# Intellectual Capital and the Value Added

## The importance of intellectual capital

The importance of intellectual capital in a company's business operations is clearly discernible from the data showing that 60% to 80% of the value added is directly related to knowledge and its application, and that the ratio is increasing in favor of knowledge. The increase and the predominant share of knowledge in newly created value is the main feature of the transition from the industrial age to the age of knowledge. This change is also manifested in the fact that in the industrial age, production costs had an 80% share of total costs, whereas in the age of knowledge, the percentage has dropped to 20%. Management control and measurement systems have not been fully adapted to the changed role of particular production factors yet, and they are still focused on the material factors of business performance, neglecting the non-material, intangible factors. If it is true that management behavior is largely defined by the following two beliefs, namely »what is measured is treasured« and »only what is measurable is manageable«, then the fact that intellectual capital is not being measured can lead to only one conclusion: management does not have enough appreciation for intellectual capital, and therefore does not manage it efficiently enough. This kind of underestimation of intellectual capital, however, is in conflict with the figures

demonstrating the share of knowledge in creating new value on the one hand, and with the scope of investment in the forms of intellectual capital on the other. Management and other stakeholders – investors, lenders, employees, etc. – are already aware of this problem, and all over the world numerous proposals have been put forth for identification and measuring of intellectual capital. Companies are experimenting with alternative auditing and evaluation systems in order to determine the impact of non-financial capital on future returns.

This analysis has been based on the understanding of intellectual capital as developed by Skandia, a Swedish insurance and financial company. According to Skandia's model, there exist two fundamental forms of intellectual capital: human capital and structural capital. Human capital consists of employees – their knowledge, experience and skills (cognitive capital) as well as commitment, dedication and motivation (emotional capital). The human capital is hired by the company and is not owned by it. On the other hand, the structural capital consists of the organizational structure, data bases, mailing lists, trade marks, information system, work processes, patents, business secrets, image, etc. – i.e. the elements which are owned by



the company. Neither of the two forms of capital is visible in bookkeeping terms, because they are not subject to financial statements.

The importance of intellectual capital changes when new value is created in a different way – with a shift from capital-intensive to knowledge-intensive operations. The main task of a knowledge-intensive company is no longer cost control, but creation of new value. The information system suitable for a knowledge-intensive company should enable monitoring the creation of new value. Value Added Intellectual Coefficient™ is an analytical procedure enabling exactly this – monitoring the process of new value creation from the perspective of both the physical/financial capital (capital employed) and the intellectual capital. The procedure was employed in this analysis of the differential efficiency of various forms of capital in the process of value creation.

### Results of the value adding process analysis in NKBM

Table 1 presents the given resources of the bank and the value added in the period analyzed (1995–2000). The figures are given in German currency (DEM).

Resources: during the period analyzed the human capital almost doubled at a fairly regular increase rate. The structural capital increased by 263% at a fairly regular rate.

During the same period, the physical/financial capital showed the lowest rate of increase – 49%.

It needs to be stressed, however, that the amount of this form of capital is almost four times the amount of the human capital.

Results: during the period analyzed (1995–2000) the created value added increased by 117%. From the VA perspective, the year 1998 was the most successful, as the best ratio was achieved between the resources employed and the newly created value.

Table 1: Resources of the bank and the value added 1995–2000

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

Source: NKBM, ICI calculation

HC = human capital, SC = structural capital,

CE = capital employed (physical/financial capital), VA = value added

Table 2: The efficiency of the three forms of capital.

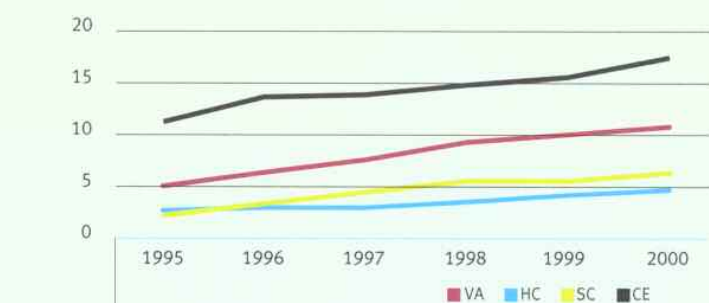
Year	HCE	SCE	CEE	VAIC(TM)
1995	1,966	0,491	0,426	2,883
1996	2,078	0,519	0,465	3,062
1997	2,361	0,576	0,557	3,494
1998	2,620	0,618	0,610	3,848
1999	2,422	0,587	0,605	3,615
2000	2,471	0,595	0,622	3,688

Source: NKBM, ICI calculation

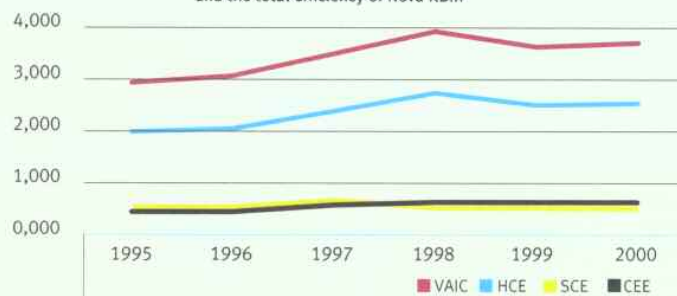
HCE = human capital efficiency, SCE = structural capital efficiency, CEE = capital employed efficiency,

VAIC™ = value added intellectual coefficient (total efficiency of the three forms of capital in creating value added)

Flow chart 1: The flow of the three forms of capital and value added in Nova KBM



Flow chart 2: The flow of the three forms of capital efficiency and the total efficiency of Nova KBM



Flow chart 3: The comparison between the total efficiency of Nova KBM and the average of Austrian banks (N=24)



The resources employed efficiency analysis between 1995 and 2000 yielded the following results:

Table 2 shows the efficiency of the three forms of capital. Until 1998, a constant increase in intellectual (human and structural) capital as well as in the physical/financial capital can be observed.

In 1995, a monetary unit invested in human capital yielded 0.96 of the unit, and in 1998, 1.62 of the unit. After a drop in 1999, the year 2000 demonstrated higher efficiency of the human capital, as a unit invested yielded 1.47 of the unit, which nevertheless still lagged behind the 1998 results. In 1995, a monetary unit invested in physical/financial capital yielded 0.43 of the unit, in 1998, 0.61, and in 2000, 0.62.

The efficiency of the structural capital is almost identical with the efficiency of the physical/financial capital, as a monetary unit invested in structural capital yielded 0.49 of the unit in 1995, 0.62 in 1998, and 0.59 in 2000.

In 1999, a drop in all three forms of intellectual capital efficiency can be observed. As is demonstrated by the data, the physical/financial capital efficiency was on the constant increase until 1998, and stagnating afterwards. The fall in the IC efficiency in 1999 had a strong impact on the total efficiency of the bank (VAIC™). The drop in the IC efficiency can be attributed to the fact that the growth of employee costs in that period did not lead to a proportional increase in value added.

The resources (capitals) employed efficiency analysis revealed only the basic trend in the value added efficiency curve in the Bank, as it was carried out on the level of the company as a whole. The results prove that the trend was positive. It needs to be stressed, however, that the human capital efficiency drop caused a drop in the total efficiency curve. In 2000, the capital employed efficiency curved started to rise again, although it never attained the 1998 level. The analysis shows that human capital in NKBM is the main creator of new value.

Flow chart 1 shows the investments in the resources (forms of capital) and realized value added between 1995 and 2000.

Flow chart 2 shows the trends in the value-added efficiency during the period analyzed.

### Comparative analysis

The analysis carried out so far has shown the efficiency of particular forms of capital (human, structural and physical/financial) in creating new value in the bank between 1995 and 2000. The efficiency curves of different forms of capital in that period reveal their relative efficiency within the company, but are not indicative of how efficient the company is in comparison with others, particularly in comparison with its competitors. For this reason we have performed a benchmarking analysis, which shows the efficiency of NKBM in comparison with a sample of its competitors.

A comparison between NKBM and the average performance of Austrian banks

A comparison between the efficiency of NKBM and the average of Austrian banks (N=24) in the 1995–1997 period shows that the total efficiency of the resources employed

by NKBM expressed by the VAIC indicator was slightly higher than the average of Austrian banks (Flow chart 3). The human capital efficiency was practically the same at the beginning of the period analyzed, and comparatively better towards the end (Flow chart 4). The same is true of the structural capital efficiency. Notably, NKBM did significantly better in terms of physical/financial capital efficiency.

A comparison between NKBM and the average performance of Croatian banks

A comparison between the efficiency of NKBM and the average of Croatian banks (N=42) in the 1995–2000 period shows that the total efficiency of the resources employed by NKBM expressed by the VAIC indicator was higher than the average of Croatian banks, except in 1998 (Flow chart 5). The human capital efficiency in NKBM was at first slightly lower, but improved later on (Flow chart 6). The structural capital efficiency for the entire period was higher than the average of Croatian banks. In 1995, the physical/financial capital efficiency was on the same level, and in the following four years higher than the Croatian average, while in the final year of the period the average of Croatian banks again caught up with the NKBM efficiency.

### Conclusion

1. The comparative analysis with Austrian and Croatian banks showed that the total efficiency (i.e., the total efficiency of all three forms of capital: human, structural and physical/financial) of NKBM in creating new value was higher than the total efficiency of the average of Austrian banks (N=24) in the period between 1995 and 1997, and higher than the total efficiency of the average of Croatian banks (N=42) in the period between 1995 and 2000.
2. Comparatively speaking, in managing the three forms of capital – human, structural and physical/financial – NKBM was most efficient in managing the physical/financial capital.
3. An internal comparison of the efficiency of the three forms of capital within NKBM showed that human capital was the most efficient.

Flow chart 4: The comparison between the human capital efficiency in Nova KBM and the average of Austrian banks (N=24)



Flow chart 5: The comparison between the total efficiency of Nova KBM and the average of Croatian banks (N=42)



Flow chart 6: The comparison between the human capital efficiency in Nova KBM and the average of Croatian banks (N=42)

