

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tina KOZIC

**UPRAVLJANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN
KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA TRIMO d.d.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tina KOZIC

mentor: doc. dr. Branko ILIČ

**UPRAVLJANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN
KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA TRIMO d.d.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

UPRAVLJANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA TRIMO d.d.

Vrednost in pomen razvoja intelektualnega kapitala naraščata skladno z vlogo, ki jo imajo pri nadnacionalni konkurenčnosti podjetij znanje, inovacije, ustvarjalna uporaba in obvladovanje pridobljenih informacij. Spreminja se tudi vsebina človeškega dejavnika, zato počasi pridobiva na pomenu merjenje in upravljanje intelektualnega kapitala. Trimo je podjetje, ki se zaveda naraščajoče vloge in pomena človeškega faktorja, zato povečuje sredstva za izobraževanje zaposlenih, hkrati želi izboljšati tudi preostala povezana področja. Podjetje skrbno vlaga in podpira človekove inovativne rešitve na področju visoke tehnologije, zato je to inovativno in učeče podjetje. Inovativna podjetja ustvarjajo novo smer vrednosti, ta pa ustvarja zadovoljstvo deležnikov in pospešuje uravnoteženo rast. Za povečanje uspešnosti poslovanja Trimo uporablja metodo celovitega obvladovanja kakovosti, začenja tudi z uporabo metode benchmarkinga, medtem ko v Almontu uporabljajo zgolj metodo 20 ključev. Podjetje Almont zaostaja za Trimom (z vidika finančnih in nefinančnih parametrov), a je primerljiv s preostalimi slovenskimi podjetji iz panoge proizvodnje kovinskih konstrukcij.

Ključne besede: intelektualni kapital, benchmarking, konkurenčna prednost, upravljanje, metode merjenja.

MANAGING INTELLECTUAL CAPITAL AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN TRIMO d.d.

The value and the meaning of development of the intellectual capital is increasing together with the role that the knowledge, innovations, creative use and controlling the received information play. Among other things, also the content of the human developing factor is changing and because of that managing and measuring of intellectual capital are becoming more valuable. Trimo is aware of the growing importance of the role and the meaning of the human factor, and because of this awareness it is increasing the funds for the employees's education, and what is more, it wants to improve other areas. This company carefully invest and support person's creative solutions in the high-tech and this is the reason why we can say that Trimo is creative and learning organization. Precisely these creative companies create new directions for the value. The gradual realization of these non-financial elements is the company's trick for its overall quality. In order to enlarge the successfulness of agenda, Trimo uses the overall control quality method and it is also beginning with the benchmarking method. However, Almont is still using only the method of 20 keys. The Almont company is straggling behind Trimo (from the financial and non-financial view), but it is comparable to other Slovenian companies from the line of the metal constructions output.

Key words: intellectual capital, benchmarking, competitive advantage, managing, methods of measuring.

KAZALO

1. UVOD	6
1.1 Problemski okvir in izhodiščna hipoteza	8
1.2 Pojem in razčlenitev intelektualnega kapitala kot neopredmetenega premoženja	10
1.2.1 Definicije znanja kot jedra intelektualnega kapitala	11
1.2.2 Podrobnejše definicije intelektualnega kapitala	12
1.2.3 Upravljanje intelektualnega kapitala	13
1.3 Pojem konkurence, konkurenčne prednosti ter pojem benchmarkinga	14
1.3.1 Koristi benchmarkinga in stanje »uporabe« modela primerljivosti z najboljšimi praksami	20
1.3.2 Proces benchmarkinga	29
1.3.3 Proces benchmarkinga v podjetju Trimu	31
2. STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	40
3. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	43
3.1 Razlogi za merjenje neopredmetenega premoženja	44
3.2 Pristopi in metode merjenja neopredmetenih sredstev	48
3.3 Koraki do ustreznega modela	56
4. EMPIRIČNA ANALIZA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	57
4.1 Razlikovanje med finančnim in neopredmetenim premoženjem: stanje v Sloveniji	58
4.2 Študija primera	60
4.2.1 Opis podjetja Trimu d.d.	61
4.2.2 Raziskovalni hipotezi	62
4.2.3 Prikaz upravljanja intelektualnega kapitala na primeru Trimu d.d. in načini za dosego konkurenčne prednosti	68
4.2.4 Primerljivost upravljanja intelektualnega kapitala v drugih podjetjih	72
4.2.5 Stanje uporabe managerskih orodij v Trimu	76
4.2.6 Verifikacija hipoteze in priporočila podjetju	77
5. SKLEP	79
6. LITERATURA	82
7. VIRI	89
8. PRILOGE	91

Kazalo tabel

Tabela 1.2.2.1: Definicije intelektualnega kapitala po različnih avtorjih.....	12
Tabela 1.3.3.1: Primerjava (ne)finančnih kazalnikov med podjetjema v letu 2004.....	31
Tabela 1.3.3.2: Primerjava (ne)finančnih kazalnikov med podjetjema v letu 2005.....	32
Tabela 1.3.3.3: Primerjava (ne)finančnih kazalnikov med podjetjema v letu 2006.....	32
Tabela 1.3.3.4: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega.....	33
Tabela 1.3.3.5: Tržni delež podjetij proizvodnje gradbenih kovinskih izdelkov v Sloveniji.....	35
Tabela 1.3.3.6: Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega.....	36
Tabela 1.3.3.7: Izobrazbena struktura v Trimu.....	37
Tabela 1.3.3.8: Izobrazbena struktura v Almontu.....	38
Tabela 2.1: Nekaj klasifikacij intelektualnega kapitala.....	42
Tabela 4.2.4.1: Vrednost intelektualnega kapitala na zaposlenega v primerljivih podjetjih.....	74

Kazalo slik

Slika 1.3.1: Bistvo doseganja konkurenčne prednosti podjetja po Porterju.....	15
Slika 1.3.1.1: Uporaba primerjanja slovenskih podjetij po različnih predmetih primerjanja.....	21
Slika 1.3.1.2: Povezanost med (ne)uporabo metode benchmarkinga in velikostjo podjetja.....	24
Slika 1.3.1.3: Povezanost med (ne)uporabo metode benchmarkinga in dejavnostjo podjetja.....	25
Slika 1.3.1.4: Povezanost med pogostostjo uporabe benchmarkinga in panogo podjetja.....	26
Slika 1.3.1.5: Povezanost med uporabniki benchmarkinga in prihodki podjetja.....	26
Slika 1.3.1.6: Povezanost med panogo podjetja ter pogostostjo in ravno primerjanja.....	27
Slika 1.3.1.7: Povezanost med nivoji in elementi primerjanja.....	28
Slika 1.3.1.8: Razlogi podjetij za neuporabo benchmarkinga.....	28
Slika 1.3.3.1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega.....	33
Slika 1.3.3.2: Prikaz tržnega deleža podjetij panoge proizvodnja kovinskih konstrukcij v Sloveniji... ..	35
Slika 1.3.3.3: Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega.....	36
Slika 1.3.3.4: Delež oseb z določeno stopnjo izobrazbe v Trimu v določenem letu.....	37
Slika 1.3.3.5: Delež oseb z določeno stopnjo izobrazbe v Almontu v določenem letu.....	37
Slika 1.3.3.6: Vplačila delodajalca.....	39
Slika 2.1: Kategorije intelektualnega kapitala.....	40
Slika 2.2: Formula za izračun intelektualnega kapitala.....	41
Slika 2.3: Model skupnega kapitala.....	41
Slika 2.4: Skandiina shema tržne vrednosti.....	43
Slika 3.1.1: Diferenciranje knjigovodske in tržne vrednosti povprečnega podjetja.....	45
Slika 3.2.1: Razvrstitev pristopov merjenja v matriko.....	50
Slika 3.2.2: Sestava intelektualnega kapitala po metodi IK indeksa.....	54
Slika 4.1.1: Tipično ogrodje intelektualnega kapitala v literaturi.....	58
Slika 4.2.2.1: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega Trimo v evrih.....	63
Slika 4.2.2.2: Investicije v izobraževanje zaposlenih v Trimu glede na čiste prihodke.....	64
Slika 4.2.2.3: Investicije v izobraževanje zaposlenih v Trimu glede na čisti dobiček.....	65
Slika 4.2.2.4: Odstotek zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe v podjetju Trimo d.d.....	66
Slika 4.2.2.5: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v podjetju Trimo.....	67
Slika 4.2.3.1: Predlagana Trimova struktura intelektualnega kapitala.....	68
Slika 4.2.3.2: Gibanje treh oblik kapitala in dodane vrednosti podjetja Trimo d.d.....	70
Slika 4.2.3.3: Gibanje učinkovitosti treh oblik kapitala in celotne učinkovitosti Trima d.d.....	70
Slika 4.2.3.4: Gibanje vrednosti kazalnikov.....	72
Slika 4.2.4.1: Vrednost intelektualnega kapitala na zaposlenega v primerljivih podjetjih.....	74
Slika 4.2.4.2: Dejansko in napovedano stanje glede dodane vrednosti na zaposlenega v Trimo d.d....	75
Slika 4.2.4.3: Dejansko in napovedano stanje glede dodane vrednosti na zaposlenega v Almont d.o.o.....	75

1. UVOD

Znanje ali njegova ekonomska oblika – intelektualni kapital je danes tisti ključni ekonomski in razvojni faktor, kot so bili nekoč zemlja, kapital in delo. Znanje je (in s tem tudi izobrazba) ključni generator pridobitve konkurenčnih sposobnosti v podjetju.

Prepogosto se na izobraževanje gleda kot na socialno aktivnost in ne kot stvar konkurenčnosti ter končno tudi kot element za zmanjševanje neenakosti. V globalizaciji neizobraženi neizpodbitno izgubljajo, medtem ko izobraženi, visoko usposobljeni dobivajo več. Ne le zato, ker je izobrazba instrument odpravljanja revščine, pač pa tudi zato, ker njeni sinergični učinki vplivajo na rast produktivnosti (Svetličič 2006: 8-20).

Brutalno konkurenčno globalno okolje ne trpi podpiranja in unifikacije (Gruban 2006: 17). Družba prehaja iz družbe informacij v družbo znanja, kjer je znanje temeljni vir konkurenčne prednosti. V novi družbi znanja ni več težko pridobiti znanja; potrebno je le prizadevati si ga pridobiti in ga znati uporabiti. Intelektualni kapital vseh zaposlenih v podjetju je potreben, da bi razvili inovacije, s katerimi bo podjetje zmagalo v boju za stranke. Potrebno si je pridobiti konkurenčne prednosti pred tekmeci, vlagati v človeške vire, če želimo imeti profitabilno in učinkovito podjetje in če si želimo preživeti v vsej tej poplavi ponujenih izdelkov in storitev. Več znanja lahko krepi konkurenčnost, ta pa ima lahko pomemben vpliv na konkurenčnost izobraževanja. Podjetja ne bodo šla v korak s časom, če ne bodo spoznala, da je potrebno imeti izobražene in usposobljene kadre. Zaposleni v podjetju, ki imajo znanje in ga prenašajo naprej, hkrati pa ga bogatijo in izpopolnjujejo, so tako ključnega pomena za nadaljni razvoj in rast podjetja, v katerem so zaposleni. In ne zgolj to: tri četrtine vseh poslov v podjetju se ukvarja s storitvami, zgolj ena četrtina pa s proizvodnjo, kar mnogi vodstveni delavci prepogosto pozabljajo (Svetličič 2006).

Poleg z znanjem in izkušnjami opremljenih ljudi je za organizacijo pomembna tudi funkcija managementa in upravljanja. Da bi razumeli pomen funkcij menedžmenta, je potrebno poznati njegove sestavne dele, ki jih navaja znana SMAC¹: človeški kapital, intelektualna lastnina, kapital odnosa do kupcev, relacijski kapital in kapital podpornih funkcij (SMAC 1998). Upravljanje zajema proces izvajanja načrtovanega dela in organiziranja, vodenja ter kontrole nad ljudmi kot človeškimi viri in preostalimi resursi, vse z namenom dosege začrtanih ciljev.

¹ SMAC je kratica za Society of management accountants of Canada.

Vsako podjetje razpolaga z otipljivimi (finančni kapital) in neotipljivimi (nevidno premoženje – intelektualni kapital) dobrinami in viri. Slednje lahko klasificiramo na: dobrine, ki jih pravno ni moč zaščititi (intelektualni kapital, kultura podjetja, inovacijsko okolje), in dobrine, ki jih lahko pravno zaščitimo (patenti, blagovne znamke, vzorci, avtorske pravice). Neotipljiv kapital predstavlja v povprečju 5-10 kratnik deleža otipljivega kapitala (Bontis 2002). Intelektualni kapital je v podjetjih, kjer imajo raziskave in razvoj prevladujočo vlogo (podjetja visokih in sodobnih informacijskih tehnologij, podjetja robotike) tisti element, ki prispeva večji delež k dobičku podjetja (Mihalič 2002: 82).

Diplomsko delo je teoretično – praktične narave in iz metodološkega vidika temelji na uporabi znanstvenih metod. Praktični del predstavlja študija primera – podjetje Trimo d.d., kot primerjavo študiji primera sem analizirala tudi podjetje Almont. Prvo poglavje diplomskega dela zajema teoretični del, ki se ukvarja z definicijo temeljnih pojmov, teoretsko opredelitvijo raziskovalnih hipotez ter s prikazovanjem obstoječega stanja. Poseben del tega poglavja sem namenila managerskemu orodju benchmarking, zato sem opravila benchmarking primerjavo med študijo primera in njenim konkurenčnim podjetjem. Drugo poglavje zajema strukturo intelektualnega kapitala, tretje govori o merjenju tega kapitala, o razlogih za merjenje, ter o pristopih in metodah za merjenje. V nadaljevalnem poglavju prikazujem empirično analizo intelektualnega kapitala, opišem izbrano podjetje, predstavim stanje uporabe managerskih orodij znotraj podjetja. Hkrati postavim verifikaciji hipotezama ter navedem nekaj priporočil podjetju v kontekstu managerskega orodja benchmarking, zaradi česar sem opravila manjšo raziskavo med slovenskimi podjetji.

Namen diplome je prikazati teoretično – praktične ugotovitve glede pomembnosti intelektualnega kapitala in njegove uporabe ter merjenja v podjetju, s katerim bo podjetje lahko zmagovalo v konkurenčnih bojih za konkurenčno prednost na trgu.

Cilj diplomskega dela je skozi eno najuspešnejših slovenskih podjetij opozoriti druga podjetja o pomembnosti vrednotenja in vlaganja v intelektualni kapital zaposlenih. Poleg tega izdelati benchmarking primerjavo, ugotoviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti trga, v katerem podjetje deluje; in opredeliti strategije podjetja.

Skozi potek diplomskega dela sem preverjala hipotezi, ki sem si ju zastavila na začetku diplomske naloge, kar sem storila z uporabo različnih metod raziskovanja, ki temeljijo

predvsem na sintezi in dedukciji različnih ugotovitev teoretikov in praktikov iz obravnavanega področja: metodo opisovanja sem uporabila za opis dejstev in spoznanj, ki sem jih pridobila iz domače in tuje literature, iz intervjuja in raziskav, tako iz lastne kot iz drugih raziskav; z metodo dokazovanja sem opravila analizo primarnih in sekundarnih podatkovnih virov podjetja Trimo v obliki intervjuja in letnih poročil in tako dokazala izhodiščno trditev; z metodo klasifikacije pa sem opredelila splošne pojme na osnovi mnenj strokovnjakov. Ostale elemente znotraj diplome sem preverjala s primerjalno in eksplanatorno metodo, s katerima sem primerjala različne vire in praktične primere za oblikovanje priporočila podjetju. Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na sedem poglavij.

1.1 Problemski okvir in izhodiščna hipoteza

Mnoga podjetja rutinsko gledajo na svoje zaposlene kot na aktivno premoženje organizacije – vendar jih mnogo manj verjame v to, še dosti manj pa jih aktivno deluje in kaj stori v tej smeri, saj zaposleni še vedno prepogosto »predstavljajo« strošek za podjetje in ne njegovo premoženje. Podjetja obstajajo zato, da ustvarjajo vrednost oziroma rezultate (Nikl 2003: 178). Vrednost je nekaj, kar je v očeh in v pričakovanjih deležnikov podjetja – za nekatere (delničarje) je profitna dejavnost podjetja tista interesantna vrednost, za druge – deležnike pa je zanimiva neprofitna dejavnost, ki ni nujno vedno finančno ovrednotljiva.

Finančni izidi v letnih poročilih bodo vedno ostali dokončna potrditev in hkrati merilo za uspešnost in učinkovitost podjetij, čemur se ni mogoče izogniti. Smisel delovanja podjetij je v ustvarjanju rezultatov, vendar uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi njegovega vzroka. Zaposleni so tisti element v tem procesu, ki vodijo do finančnega kapitala, do inovacij, konkurenčnih prednosti ter do nastanka novih priložnosti za podjetje. Podjetja se po moji oceni še ne zavedajo zadosti vpliva intelektualnega kapitala na produktivnost in na konkurenčnost. In ravno takšna podjetja, ki se ne zavedajo pomena znanja, ne bodo uspela držati tempa s konkurenti, še več, vprašljivo je celo njihovo preživetje oziroma obstoj.

Potrebno je prenoviti razumevanje, obseg in vpliv intelektualnega kapitala, to prenavo pa je hkrati potrebno opazovati v tesni navezavi s prestrukturiranjem gospodarstva in s prehodom iz industrijske družbe v družbo znanja (www.rra-celje.si). Lynda Gratton z London Business School je v letu 2002 zapisala, da so v okviru Leading Edge izvedli študijo človeškega kapitala organizacij in ugotovili, da le v 20 odstotkih primerov podjetje za zaposlene pomeni resnični navdih in motivacijo (Gratton 1999: 240). Tu se nahaja problem, kajti veliko slovenskih podjetij bodisi samo razmišlja bodisi še to ne, da je potrebno podpirati zaposlene,

verjeti vanje, jih nagrajevati in spodbujati. Zaposlena oseba posoja svoj človeški kapital podjetju, ta potem posledično ustvarja vrednost za druge, zaposleni pa v zameno pričakuje neko drugo vrednost zase, kar je nekoliko drugačno besedam Pulića, ki pravi, da svoje znanje zaposleni sami pretvarjajo v vrednost na tržišču (Pulić 2002a). Pri tem gre za logično povezavo med akterji tega procesa, zatakne pa se, ko zaposleni ne dobi pravega povratnega učinka in tako začne prihajati do zmanjšane motiviranosti in fluktuacije. Zaposlena oseba od podjetja prejema finančne vrednosti (ekstrinzične nagrade) v smislu plačila, bonitet, morda delnic (v primeru, da podjetje kotira na borzi), hkrati pa pričakuje tudi kakšne nedenarne (intrinzične) nagrade v smislu pohval, stimulativnega delovnega okolja, priložnosti za napredovanje, status, prepoznavanje dosežkov, priložnost za rast ter ponos, da je zaposlen prav v tej organizaciji (Ilič 2001). Ravno način, kako omogočimo to vrednost zaposleni osebi, determinira motiviranost za delo pri teh osebah, njihovo pripadnost in zavzetost, posledično tudi delovno uspešnost in prispevek k dodani vrednosti za preostale akterje v podjetju (deležniki). Temeljna poanta vsakega podjetja naj bi bila, da podjetje ne stagnira in se brezcilno prebija z opredeljeno obstoječo strategijo, temveč da se aktivno vključuje na trg in da aktivno usmerja svoje delovanje ter s tem sam proces poslovanja organizacije.

V nadaljevanju analiziram dve hipotezi:

- a) **Vloga najpomembnejšega (in najredkejšega) podjetniškega resursa se danes prenaša iz finančnega na človeški kapital. Najpomembnejši element konkurenčne prednosti podjetja postajajo zaposleni v podjetju kot nosilci znanja, izkušenj, sposobnosti, veščin, vrednot in čustev (neotipljivih dejavnikov).**

- b) **Podjetja, ki vlagajo v nenehno učenje zaposlenih in same organizacije, imajo boljše možnosti za poslovni uspeh, saj domnevam, da povečanje naložb v izobraževanje povečuje njihovo poslovno uspešnost, učinkovitost in tržno vrednost. Da bi te naložbe dejansko ustvarjale donos, jih je potrebno meriti oziroma ocenjevati. Poleg tega pa mora podjetje zasledovati poslovno odličnost, ki jo bo doseglo s sistemi kakovosti in s procesi, ki se posledično odražajo v rezultatih finančnih in nefinančnih meritev (merjenje opredmetenega in neopredmetenega kapitala podjetja).** Pomemben je tudi proces primerjanja z boljšimi praksami (benchmarking), ki nas pri primerjanju ne omejuje glede tipa organizacije, niti glede panoge, velikosti ali glede lastniške strukture podjetja.

Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje (McNair in Leibfried 1992: 12), doseganje boljših rezultatov (Camp 1989), oziroma v prihajajočem času dosežati boljše rezultate od današnjih (Best practice benchmarking DTI 1992: 1), učiti se in izboljševati (Trask v Watson 1993a: 46).

1.2 Pojem in razčlenitev intelektualnega kapitala kot neopredmetenega premoženja

Danes nimamo enotnih mnenj in standardov o vrednotenju intelektualnega kapitala. Vtis pa je, da so si definicije zelo podobne, opisujejo enake vire za doseg intelektualnega premoženja, medtem ko se pristopi za merjenje tega premoženja precej razlikujejo med seboj (Sitar 2005: 337). Primarno se definicije razlikujejo v vzroku namembnosti merjenja intelektualnega kapitala, ker so nekatere metode bolj ustrezne za uporabo pri zunanjem komuniciranju, spet druge pa za uporabo pri notranjem komuniciranju (prav tam). Istočasno se vse definicije strinjajo, da intelektualni kapital pomeni vsoto vsega neotipljivega premoženja, kar zajema tudi znanje (kot del človeškega kapitala), strukturni kapital, kapital odnosa, organizacijski kapital, notranji in zunanji kapital (Roos et al 1997: 59).

Na splošno poznamo dve osnovni vrsti definicij intelektualnega kapitala - pozitivno in negativno. Negativna zatrjuje, da je intelektualni kapital kar koli, kar lahko ustvarja vrednost in je hkrati neotipljivo; po tej definiciji je intelektualni kapital razlika med celotno vrednostjo in finančno vrednostjo podjetja, medtem ko pozitivna definicija pravi, da je intelektualni kapital organizacije vsota znanja vseh članov organizacije in praktične uporabe tega znanja v praksi (blagovne znamke, zaščitni znaki, avtorske pravice); to pomeni, da je znanje osebna stvar in si ga podjetja ne morejo lastiti (Roos, Edvinsson in Dragonetti 2000: 19).

Izraz »intelektualni« označuje, da je izvor intelektualnega kapitala v intelektu, ki ima dve pojavnosti obliki:

1. materialna oblika: v obliki načrtov, planov, licenc, baz podatkov, korporacijskih standardov in priročnikov, to je eksplicitno znanje, in
2. nematerialna oblika: v obliki znanja, sposobnosti delovanja in sposobnosti reševanja problemov, vodenja, izkušenj (je znanje zaposlenih v nekega podjetja), literatura (Černetič 2006: 77, Možina et al 2002: 611) pa ga poimenuje kot skrito znanje.

Poleg kriterija pojavnosti oblike lahko intelektualni kapital razdelimo tudi na podlagi kriterija, koliko oseb zajema intelektualni kapital. Tako poznamo INDIVIDUALNI in KOLEKTIVNI intelektualni kapital (Huff 2002: 143). O individualnem govorimo, ko posameznik na podlagi lastnega znanja, izkušenj in raznolikih lastnosti pride do boljših končnih rezultatov ali

delovnih dosežkov (boljša prodaja, večja delovna uspešnost) (Bontis 2002). Na drugi strani je tu kolektivni intelektualni kapital, ki lahko pomembno vpliva na uspešnost podjetja, če podjetje zna prepoznati njegovo vrednost v posameznikih in če to podpira v smislu vzpostavitve ustreznega, prijaznega in vzpodbudnega delovnega okolja (Gruban 2002). Proces vpliva podjetja na posameznike z znanjem lahko poteka preko mehkih (človeški viri in organizacijska kultura) ali preko trdih dejavnikov (pogoji dela, organizacijska struktura) s čimer se ustvarita organizacijska kultura in znotraj te klima. Ta dva elementa je potrebno podpirati s parmanentnimi vlaganji v človeške vire, v njihovo izobraževanje (tudi usposabljalne, izpopolnjevanje) in z nagrajevanjem (Ilič 2001).

Intelektualni kapital lahko razčlenimo tudi glede na dimenzionalnost: dvodimenzijska klasifikacija intelektualnega kapitala deli intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital zajema posameznikove zmožnosti, znanje, veščine in izkušnje v podjetju zaposlenih in managerjev. Strukturni kapital je v lasti podjetja in se z njim lahko trguje, je znanje, ki ostaja v podjetju. Ta kapital se navadno deli na organizacijski kapital in kapital odnosa do kupcev. Medtem tridimenzijska klasifikacija (Sveiby 1997, Bontis 1998, Stewart 1999) deli intelektualni kapital na človeški, strukturni in kapital odnosa do kupcev. Ta dimenzija se od prejšnje razlikuje v tem, da ločuje kapital odnosa do kupcev in strukturni kapital ter zatrjuje, da je kapital odnosa do kupcev ekvivalenten človeškemu in strukturnemu kapitalu (Žitnik 2005: 8).

1.2.1 Definicije znanja kot jedra intelektualnega kapitala

Znanje ima tudi ekonomsko obliko, kjer uporabljamo zanj bolj primeren izraz – intelektualni kapital. Intelektualni kapital lahko opredelimo kot profesionalni razum podjetja, to je vse znanje, tiho in kodificirano, ki ni pravno zaščiteno in zato ni običajna knjigovodska kategorija. Človeški kapital, znanje posameznikov, je tiho znanje, ki se ga ne da kupiti (lahko ga le najamemo), ker je v lasti posameznika. Strukturni kapital pa predstavlja kodificirano znanje (Harris 1997: 127).

Izraz intelektualni kapital je bil prvič uporabljen že davnega leta 1958, vendar pa je do prve objave s področja intelektualnega kapitala v poslovnem kontekstu prišlo šele v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja (Mihalič 2003: 53). Je neotipljivo premoženje, ki je skrito in ni opredmeteno, je pa zelo pomembno za obstoj, razvoj in rast podjetja. Intelektualni kapital je skrita vrednost posameznika (www.bontis.com). Preprosto rečeno, intelektualni kapital predstavlja transformacijo znanja v nekaj, kar nam predstavlja direktno vrednost organizaciji (Brennan 2001: 424).

Leif Edvinsson (Edvinsson 1997), ki je bil zaposlen pri zavarovalniški družbi Skandia Insurance, je bil »pionir« v razumevanju intelektualnega kapitala v kontekstu »delavci znanja« ter njegove vrednosti za podjetje; zagovarjal je trditev, da »ekonomija znanja ustvarja štirikratno vrednost denarja, kot jo ima finančna ekonomija (www.zdruzenje-manager.si). Intelektualni kapital je opisal iz treh vidikov: borznega (intelektualni kapital je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja), računovodskega (intelektualni kapital so nevidna sredstva podjetja oz. nefinančni kapital) in iz podjetniškega vidika (intelektualni kapital je potencial za doseg donosov v prihodnosti) (Edvinsson 1998: 56-60). Najbolj preprosto definicijo o intelektualnem kapitalu je leta 1997 podala **Annie Brooking** (Brooking 1997: 364): »Intelektualni kapital je razlika med knjigovodsko vrednostjo nekega podjetja in količino denarja, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj«. Povedano drugače, tržna vrednost podjetja je seštevek opredmetenih sredstev podjetja in intelektualnega kapitala.

Pulić (2002a) je mnenja, da intelektualni kapital pomeni znanje zaposlenih, katerega slednji pretvarjajo v vrednost na tržišču. Na tržišču lahko najdemo inteligentne ljudi. V primeru, da ti ljudje ne uspejo (ali podjetje, v katerem so ti posamezniki zaposleni) svojega znanja prodati na tem tržišču, potem njihovega znanja ne moremo poimenovati z intelektualnim kapitalom (Pulić 2002: 2).

Poleg vseh teh definicij je največjo revolucijo na področju raziskovanja intelektualnega kapitala napravil **Thomas A. Stewart**, ki intelektualni kapital definira kot znanje, veščine in sposobnosti zaposlenih; od raziskovalnega tima in vse do proizvodnih delavcev, ki so razvili tisoč različnih načinov za izboljševanje učinkovitosti podjetja. Intelektualni kapital je sodelovanje; je skupno učenje podjetja in njegovih klientov, kar ustvarja močno vez med njimi in zagotavlja njihovo dolgoročno uspešno poslovno sodelovanje. Danes intelektualni kapital že postaja najmočnejše trajnostno korporativno orožje v boju za konkurenčno prednost pred tekmeci (Stewart 2001: 192).

1.2.2 Podrobnejše definicije intelektualnega kapitala

Definicij pojma intelektualni kapital je mnogo, hkrati pa nimamo neke splošno sprejete definicije o tem, kaj je intelektualni kapital, pač pa obstaja več različnih definicij, ki so odraz različnih razmišljanj domačih in tujih avtorjev v različnih obdobjih, kar ponazarja tabela 1.2.2.1.

Tabela 1.2.2.1: Definicije intelektualnega kapitala po različnih avtorjih

Avtor	Leto	Definicija intelektualnega kapitala (IK)
Galbraith	1969	IK je način ustvarjanja vrednosti in sredstvo v tradicionalnem pomenu (Bontis 1998: 439).

Brooking	1997	IK je razlika med knjigovodsko vrednostjo in količino denarja, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj. (Brooking 1997: 57).
Edvinsson in Malone	1997	IK je last nad znanjem, praktičnimi izkušnjami, organizacijsko tehnologijo, odnosi s strankami in profesionalnimi veščinami, ki omogočajo tekmovalno moč na trgu (Edvinsson in Malone v Rudež 2005: 324).
Bontis	1999	IK je skupek neotipljivega premoženja in njegovih tokov (Bontis et al 1999: 392).
Stewart	1999	IK je intelektualna snov – znanje, informacije, intelektualna lastnina, izkušnje – vse, kar lahko uporabimo za osnivanje premoženja (Stewart v Rudež 2005: 325).
Roos in drugi	1999	IK je skupek znanja zaposlenih v podjetju in praktičnega prevoda tega znanja v obliki blagovnih znamk, patentov in zaščitnih znamk.
Harrison in Sullivan	2000	IK je znanje, ki se ga lahko pretvori v profit (Harrison, S. in P. H. Sullivan 2000: 33).
Maček	2000	IK je vse tisto, kar kot znanje ali informacija vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in s tem na njegovo vrednost, vendar pa je le v manjšem delu prikazano v bilanci stanja (Maček 2000: 22).
Kovač	2000	IK so vse tiste netelesne sestavine podjetja (znanje, sistem vrednot, odnosi do poslovnih partnerjev, sposobnost managementa), ki povečujejo vrednost podjetja in njegovo poslovno učinkovitost (Kovač 2000: 37).

Zgornje definicije kažejo razvoj razumevanja pojma intelektualni kapital, kjer so prvotne definicije enostavne formulacije: vedeli so le, da gre za neko vrednost, pri tem pa avtorji niso opredeljevali, kakšna je ta vrednost in kakšne so njene razsežnosti (Bontis 1998, Brooking 1997). Kasneje so že vedeli, da je to kapital, ki zajema znanje, izkušnje, tehnologijo za organizacijo ter različne veščine. Sledilo je spoznanje, da organizacijo ravno mehki elementi lahko privedejo do prevlade na trgu. Danes so inteligentni ljudje dognali, da je finančni kapital odvisen od človeškega kapitala, saj je slednji pogoj za nastanek prvega. Trg postaja vse bolj prenasičen, veliko je idej, a le malokaterim uspe preboj in še redkeje uspeh.

Organizacijska struktura, ljudje in zunanji odnosi so oblike obstoja intelektualnega kapitala. Na tej ravni se definicije ne izkjučujejo veliko, razlikovanje vsake posamezne definicije pa kaže, da avtorji zelo različno opredeljujejo vsebino posameznih kategorij.

Po moji presoji je intelektualni kapital množica neotipljivih elementov, ki so primarni in bistveni elementi za uspeh podjetja, se kasneje kažejo v rezultatih podjetja. Istočasno menim, da je intelektualni kapital sinonim za neotipljive faktorje poslovanja podjetja.

1.2.3 Upravljanje intelektualnega kapitala

Glede na to, da gre za relativno novost področja, ni nenavadno, da še ne obstaja univerzalna definicija upravljanja intelektualnega kapitala. Znano je, da je razvojna osnova upravljanja intelektualnega kapitala menedžment znanja.

Pod pojmom upravljanje intelektualnega kapitala se razume osredotočenje aktivnosti podjetja v prihodnost, tako imenovana krepitev sposobnosti podjetja ob istočasnem eliminiranju njegovih slabosti, kar predstavlja stalno napredovanje podjetja. Upravljanje intelektualnega kapitala predstavlja transformacijo znanja v nekaj, kar predstavlja neposredno vrednost

organizaciji (Brennan 2001: 425). Tako lahko rečemo, da je upravljanje intelektualnega kapitala v tesni povezavi z znanjem in njegovo primerno uporabo, ki omogoča podjetju prednost pred drugimi znotraj panoge. Znanje je potemtakem input in output procesa upravljanja intelektualnega kapitala.

Upravljanje intelektualnega kapitala je odločilno za poslovno uspešnost in je možno le, če ima poslovodstvo na voljo zanesljive podatke o poslovnih učinkih tega vira.

Managerji naj bi pri upravljanju z intelektualnim kapitalom sledili sledečim fazam: v prvi fazi bi morali sprejeti revizijo začetnega intelektualnega kapitala, v drugi mora izoblikovati potrebno upravljanje znanja za ovrednotenje ciljev vsake zaposlene osebe, v tretji fazi sledi definiranje vloge znanja znotraj podjetja in panoge, v naslednji fazi je potrebno najti in rekrutirati vodjo, ki bo poskrbela za razvoj intelektualnega kapitala v podjetju. Sledi faza, kjer je potrebno izdelati in klasificirati portofolio intelektualnega kapitala za izdelavo zemljevida znanja v podjetju. V šesti fazi naj bi uporabili informacijski sistem in sredstva za pospeševanje izmenjave znanja, v sedmi fazi se pošlje zaposlene na konference, da bi pridobili ustrezna znanja, v osmi fazi sledi spremljanje revizije intelektualnega kapitala za ponovno vrednotenje pridobljenega znanja v podjetju. V deveti fazi je potrebno identificirati slabosti, povezane s konkurenco, v zadnji fazi pa sledi samo še sestava novega portfolia znanja kot dodatek letnemu poročilu o intelektualnem kapitalu (Bontis 2002: 651).

1.3 Pojem konkurence, konkurenčne prednosti ter pojem benchmarkinga

Konkurenca (ang. competition) se navadno opredeljuje kot proces ali pa kot stanje. Če pojmujeemo konkurenco kot proces, gre dejansko za pomen konkurenčnega boja, kar je bližje pojmovanju klasični ekonomski teoriji. Na drugi strani pa je prepričanje, ki je bližje neoklasični ekonomski teoriji, da je konkurenca stanje. Konkurenca je stanje, v katerem proces tekmovanja proizvajalcev doseže svoje meje, kar se zgodi tedaj, ko proizvodnja postane nepomembna glede na celotno panogo (Vidovič 2004: 33).

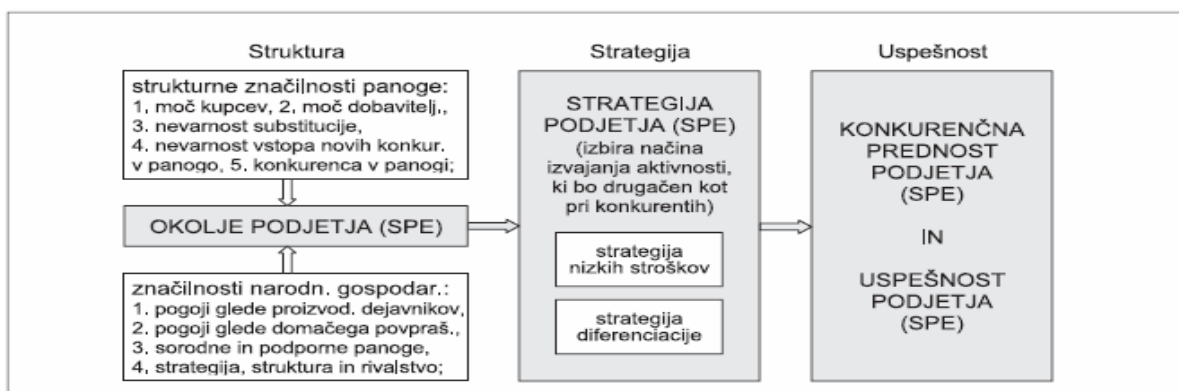
Konkurenčnost (ang. competitiveness) je izpeljanka iz besede konkurenca in pomeni lastnost nečesa, kar je konkurenčno. Konkurenčnost pomeni biti na enaki ali malo višji ravni kot so tekmeči. Zagotavljanje konkurenčnosti je v dandanašnjih razmerah domačega gospodarstva, ko podjetja le s težavami dosegajo primeren obseg prodaje za zagotavljanje delovnih mest in za razvoj ter obstoj, temeljna naloga menedžmenta (Vidovič 2004: 33).

Konkurenčna prednost (ang. competitive advantage) podjetja je enkratna, trajna, prednostni položaj podjetja, ki ga podjetje ustvari glede na primerljiva panožna podjetja in se kaže kot dolgoročna prednost na trgu (Bamberger 1989: 80).

Organizacija ima konkurenčno prednost, če doseže boljši konkurenčni položaj od konkurence. Konkurenčni položaj je relativno merilo uspešnosti. Kot sem že zapisala, je dandanes znanje pogosto poglavitna konkurenčna prednost nekega podjetja. Podjetje naj bi imelo svojo konkurenčno prednost, jo razvijalo in krepilo, nato pa našlo čimbolj edinstveno pozicijo na trgu. Gledano skozi čas zgodovine se je relativnost pomena dejavnikov spreminjala istočasno s spreminjanjem pomena samih ekonomskih sektorjev gospodarstva. Okoli leta 1950 je konkurenčnost pomenila pravo lokacijsko specifičnost dotične organizacije, 1960 so to vlogo prevzeli stroški dela, 1970 je imela to vlogo menjava ekonomije obsega, kasneje tehnologija, v devetdesetih so vlogo prevzele informacije in znanje, ki smo jih pridobili z uporabo tehnologije, danes pa konkurenčnost pomeni sposobnost, zmožnost pravočasnega in zadosti hitrega reagiranja na selekcijo gmote informacij z mreženjem vedenja in sposobnostjo njihove hitre uporabe (Svetličič 2006: 10).

Porter (1980) je nauke industrijske organizacije (s paradigmo struktura-strategija-uspešnost) povezal z novimi koncepti: s strukturnimi značilnostmi panoge, konkurenčnimi prednostmi in s poslovnimi strategijami, kar prikazuje slika 1.3.1.

Slika 1.3.1: Bistvo doseganja konkurenčne prednosti podjetja po Porterju



Vir: Porter 1980: 7-29

Prej našeti elementi igrajo glavno vlogo pri tem, koliko bo konkurenčnost oziroma uspešnost podjetja odvisna tudi od njega samega in ne le od značilnosti njegovega okolja. Podjetja so v katerikoli panogi odvisna od petih konkurenčnih sil: pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske

moči kupcev, nevarnosti nove substitucije² za proizvode, nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo ter konkurence med obstoječimi podjetji v panogi (Porter 1980: 7-29). Podjetja so danes izpostavljena zaostrenim pogojem trga, veliki koncentraciji podjetij v isti panogi ter povečanim in raznolikim zahtevam kupcev, kar sili podjetje v nenehne raziskave in razvoj ter iskanje konkurenčnih prednosti. Če podjetje ne bo vlagalo v raziskave in razvoj, potem ne bo uspelo, saj ne bo imelo konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji, ki nastopajo kot konkurenti in tako bodo stranke odšle h konkurenci (ker bodo začele dajati prednost njihovim izdelkom in storitvam). Dandanes poznamo sledeče vire konkurenčne prednosti pred nasledovalci: kakovost lastnega izdelka oziroma storitve, stopnja zanesljivosti podjetja skozi oči stranke, razvito zaupanje med poslovnimi partnerji, kakovost strokovnega kadra, sposobnosti za marketing, hitra odzivnost in reagiranje na potrebe strank, ustrezno usposobljena delovna sila, mera prilagodljivosti posebnim zahtevam strank ter znanje delovne skupine (Pučko 2002). Konkretno za domače okolje je značilno, da omenjeni viri konkurenčnih prednosti korelirajo z raznolikimi zmožnostmi posameznega podjetja (Miklavžina 2003).

Odgovor na vprašanje, kako neko podjetje ugotovi, katera je njegova konkurenčna prednost pred tekmeci, je, da mora organizacija ugotoviti, katere so njene prednosti pred tekmeci, katere so njene priložnosti, morebitne slabosti in nevarnosti, kar lahko stori bodisi s pomočjo swot matrike bodisi z benchmarkingom. Do istega rezultata podjetje lahko pride tudi tako, da sistematično analizira vse svoje dejavnosti in njihove medsebojne vplive, hkrati pa ugotovi, ali imajo dodano vrednost za kupce in/ali so ekološko diferencirani.

V Trimu so prepričani, da človeški kapital (znanje, inovativnost) sodobna proizvodnja in prilagajanje potrebam kupcev vodijo k doseganju konkurenčnih in kakovostnih rešitev podjetja, vendar je vseeno potrebno vseskozi razvijati in krepiti svojo moč. Uspeh Trima³ je rezultat dela in inovativnega razmišljanja vsakega posameznega Trimovca, ki tvori in gradi uspešno prihodnost družbe.

S swot matriko (priloga A) sem predstavila dejavnike in situacije, ki lahko vplivajo na konkurenčnost podjetja sedaj ali pa v prihodnosti. Z izdelanimi poslovnimi strategijami sem opredelila poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje. Do konkurenčne prednosti podjetja pred tekmeci je moč priti bodisi z doseganjem

² Substitucija v smislu, ko proizvod iz druge panoge zadovolji enake potrebe.

³ »V Trimu uspehe gradimo skupaj, z inovativnostjo pa dosegamo svojo odličnost ter uravnoteženo rast in razvoj«, je ob razglasitvi za najuspešnejšo slovensko direktorico povedala Tatjana Fink (www.trim.si).

cenovne strategije zniževanja stroškov (za razliko od konkurentov) bodisi preko diferenciacije proizvoda ali storitve. Po Porterju (1998) lahko s kombinacijo teh dveh opcij in z velikostjo tržnega deleža podjetja na trgu, katerega cene so višje od znanih izdelkov ter prinesejo višje stroške dela, dobimo tri vrste strategij: strategija vodenja za dosego stroškovne učinkovitosti, strategija razvijanja tržne niše podjetja in strategija diferenciacije proizvoda oz. storitve, ki jih uporablja tudi Trimo. Strategiji stroškovne učinkovitosti podjetje sledi s sodobno tehnologijo (avtomatizacija) in s povečevanjem tržnega deleža v tujini ter ustreznega sistema distribucije, kar privede do nizke stroškovne proizvodnje: cenovno ugodnejših materialov, zniževanja stroškov zalog in cenovno ugodnejše delovne sile. Strategijo diferenciacije proizvodov podjetje uresničuje kot sredstvo edinstvene prodajne strategije svojih proizvodov in aktivnosti v obliki visoke učinkovitosti zaposlenih, dolge tradicije podjetja, kakovosti izdelkov in storitev, inovacij in raziskav ter razvoja. Strategije razvijanja tržne niše se podjetje poslužuje v obliki osredotočanja na različne trge v različnih državah z visoko specializiranimi in kakovostnimi izdelki, ki prinašajo velike dobičke brez velike proizvodnje (Strmec 2006).

Trimo svojo prednost pred konkurenco zagotavlja s konstantnim razvijanjem novih proizvodov in tehnologij. To je mogoče le z znanjem (intelektualnim kapitalom) zaposlenih, kar je tudi ena od konkurenčnih prednosti Trima. Glavna prednost Trima je v zagotavljanju celovitih rešitev: ponujajo celotno paleto storitev – od idejne zasnove do dovršenega objekta. Celovite rešitve so rezultat dela v lastnem oddelku za razvoj, projektivnem biroju (ki je eden močnejših v Sloveniji prav na področju projektiranja jeklenih objektov), lastni montaži in servisnih storitvah, podprtih z visoko tehnološko opremljeno in avtomatizirano proizvodnjo panelov in jeklene konstrukcije (www.trimo.si).

Kot vsako podjetje se tudi Trimo vsakodnevno srečuje z diferenciranimi prednostmi in slabostmi, ki opredeljujejo njegovo notranje okolje, poleg tega pa se sooča tudi z marsikaterimi priložnostmi in tveganji, ki izvirajo iz širšega okolja te organizacije.

Tveganja/slabosti: Podjetje si prizadeva doseči čedalje višjo kakovost izdelkov, kar mu bo omogočilo obdržati tržni delež, hkrati pa to vpliva na zmanjšanje možnosti pritiska substitutov. Tveganja/prednosti: Podjetje naj izkoristi svojo prepoznavnost, kakovost izdelkov, zadovoljstvo kupcev za obvladovanje konkurence in pri vstopu na nepoznane trge, hkrati pa bo to otežilo pojav substitutov. Zaradi dviga cen surovin in vedno večjega obsega konkurence lahko pride do nižje kupne moči ter posledično nižjih prihodkov. Priložnosti/prednosti: Podjetje naj kapital in inovativnost svojih zaposlenih izkoristi za proizvodnjo še bolj kakovostnih, ekološko sprejemljivih proizvodov, kar lahko privede do prevlade in odpiranja poti na novih tržiščih. Poleg tega lahko podjetje prihranek, ki je nastal

zaradi »cenejše« tuje delovne sile, vložiti v raziskave in razvoj ter v razvijanje in krepitev intelektualnega kapitala, kar bo na dolgi rok privedlo nove konkurenčne prednosti. Priložnosti/slabosti: Podjetje se sooča z visoko zalogo proizvodov in terjatev do klientov, kar zmanjšuje plačilno sposobnost podjetja, zato mora podjetje nujno odprodati zaloge preko tujih, partnerskih organizacij.

Trimo se dobro zaveda svojih prednosti (ugled, prepoznavnost podjetja, visoka kakovost proizvodov, aktivno poslovanje na tržiščih zunaj meja, uvedba SAP sistema, intelektualni kapital kot vsota človeškega in strukturnega kapitala) pred tekmeci, hkrati pa razvijajo in krepijo znanje zaposlenih, kajti le na takšen način bodo ostali najuspešnejši znotraj panoge v Sloveniji in uspeli s preboji v tujini (Strmec 2006). Prva vrsta strategij⁴ po Porterju (1998) – strategija vodenja za doseg stroškovne učinkovitosti (stroškovna konkurenčnost), zajema agresivno politiko cen, večjo stopnjo avtomatizacije, nižje stroške zalog, dolge dobe vračila denarja in tudi zagotovljene finančne vire. Druga vrsta strategij – strategija diferenciacije proizvodov zagovarja trditev, da lahko podjetje poveča diferenciacijo proizvodov na več načinov: na način, da pridobi primat pri opravljanju svojih dejavnosti ali na način, da spremeni svojo verigo vrednosti. Potem je tu še tretja vrsta strategij – strategije razvijanja tržne niše.

Trimo razvija in koristi konkurenčne prednosti s pomočjo štirih strategij (maxi-maxi strategija, mini-maxi, maxi-mini in mini-mini strategija), ki jih oblikuje na podlagi notranjih in zunanjih dejavnikov (glej prilogo A).

Almont sicer nima napravljene swot analize, uporabljajo pa strategije čim bližjega stika s stranko in oblikovanja izdelkov po individualnih željah, kar naj bi izhajalo iz strategije diferenciacije odnosa podjetje - stranka. Intelektualni kapital je njihova prednost pred konkurenco in je sestavljen iz prednostnega strukturnega, človeškega in odjemalskega kapitala. Podjetje uporablja tudi strategijo niš, ki jo oblikuje po tehnološkem postopku in izdelkih ter po skupinah posameznikov (strank). Velikost segmenta igra pomembno vlogo pri tej strategiji, saj mora pomeniti pogon tržnemu elementu (Šlamberger 2006).

Ravno benchmarking je eno najuspešnejših orodij za doseg večje kakovosti in posledično večje konkurenčnosti ter poslovne uspešnosti. Pri benchmarkingu je potrebno gledati zunaj

⁴ Pred vsakim oblikovanjem strategije je potrebno najprej napraviti oceno o okolju organizacije (notranje in zunanje okolje); nato sledi oblikovanje poslovnih strategij podjetja. Pri tem morajo podjetja upoštevati sedanje stanje in tehnološki prehod v omrežja bodočih generacij.

svojih okvirov (Ashok 1996: 562), kar pomeni, da gledamo širše in iščemo primere najboljše prakse tudi zunaj meja. Ravno to učenje in iskanje novih pragmatičnih idej peljeta k izboljševanju lastnega poslovanja, kjer ne gre za slepo posnemanje drugih praks (temveč za primerjanje), saj bi preveliko posnemanje lahko vodilo v zaton ustvarjalnosti in v omejevanje izboljšav znotraj podjetja. Vsa ta procedura povzroči, da se podjetje prične zavedati težav in vzrokov, ki so privedli do obstoječega stanja in ponuja rešitve v obliki najboljših praks (Dmitrović et al v Prašnikar 2002: 107). Benchmarking omogoči določanje realnih meril produktivnosti, boljše zadovoljevanje potreb končnih uporabnikov, doseganje konkurenčnega položaja organizacije, postavitve ciljev na podlagi skupnega, enotnega pogleda organizacije na eksterne pogoje ter zavedanje o najboljših panožnih praksah in iskanje teh praks (Camp 1989: 27). Dokler bodo podjetja mnenja, da primerjanje s konkurenco vodi zgolj v podobnost produktov in rešitev ter da uničuje razlikovanje med njimi, bomo ostali na točki stagnacije ali celo nazadovanja.

Menim, da je eden od ciljev benchmarkinga tudi doseganje konkurenčnih prednosti podjetja, hkrati pa poznamo tudi konkurenčni benchmarking, ki sodi v zvrst eksterne primerjanja z najboljšimi praksami. Naloga konkurenčnega benchmarkinga je ugotavljanje načina delovanja neposrednih tekmecev, pri čemer primerjamo naše izdelke, storitve in delovne procese z izdelki, storitvami in delovnimi procesi neposrednih tekmecev. Poleg konkurenčnega obstajajo še interni, funkcijski in splošni benchmarking (Antončič 1997: 54). Od vrste benchmarkinga je odvisno, katere ključne dejavnike uspeha bo benchmarkinška skupina izbrala za spreminjanje potreb samega podjetja in panoge. Nabor kritičnih dejavnikov uspeha se je sčasoma spreminjal; danes se podjetja čedalje bolj zavedajo tudi pomena nefinančnih kazalnikov, kar je vidno v povečevanju vlaganja sredstev v izobraževanje zaposlenih, nagrajevanje za njihovo motiviranost in inovativnost. Finančni kazalniki kažejo v glavnem izide procesov, nefinančni pa podjetju omogočajo tudi vpogled v samo dogajanje v ozadju procesov (Antončič 1997: 19).

Identificiramo lahko povezavo med intelektualnim kapitalom, konkurenčno prednostjo in benchmarkingom: merjenje in upravljanje intelektualnega kapitala lahko poveča konkurenčnost organizacije v prihodnosti, benchmarking pa tu nastopi kot managersko orodje oziroma kot ena od tehnik za merjenje neotipljivega kapitala.

Na drugi strani pa primerjalne analize (benchmarking) spodbujajo konkurenco. Potemtakem je želja po prednosti pred tekmeci vzrok za merjenje intelektualnega kapitala, znanje – intelektualni kapital pa je konkurenčna prednost podjetja. Intelektualni kapital je priporočljiv

element primerjalne analize, ta pa nastopa kot nujni, a ne zadostni »pogoj« za večjo učinkovitost podjetja.

1.3.1 Koristi benchmarkinga in stanje »uporabe« modela primerljivosti z najboljšimi praksami

V poslovnem svetu se podjetje pozicionira glede na konkurenčne prednosti, s katerimi relativno razpolaga glede na tekmece. Pri tem obstaja zelo majhna verjetnost, da ima obstoječe podjetje najboljša znanja, prakse in izkušnje o vseh vidikih svojega poslovanja, zato mu novo pridobljeno znanje lahko pripomore pri kakovosti njegovega poslovnega odločanja. Benchmarking ima tako marsikatero prednost: pripomore k reševanju poslovnih problemov podjetja, omogoča učinkovitejšo strateško načrtovanje in nadzorovanje ter povečevanje učinkovitosti podjetij, reducira stroške napačnih poslovnih odločitev, dodaja pomemben element stalnega izobraževanja zaposlenih ter spodbuja inovativnost in kreativnost zaposlenih (Watson 1993). Na nek način ta isti element krepi intelektualni kapital podjetja, ki potem nastopa kot osnova za prednost pred konkurenco. Celotna zveza posledično privede do novih poslovnih znanj podjetja, nastajanja inovacij, do uspešnosti podjetja in nenazadnje do statusa poslovno odličnega podjetja.

Leta 1996 je bila izvedena raziskava⁵, ki je bila usmerjena v ugotavljanje uporabe benchmarkinga kot koristnega orodja za izboljševanje poslovanja med slovenskimi podjetji glede na predmet primerjave (izdelki/storitve, proizvodni procesi, podporne funkcije, rezultati, strategije) ter pogostost primerjajna glede na geografsko širino (Šušteršič 2005: 38). Anketa je pokazala (glej sliko 1.3.1.1), da so najpogostejši predmet primerjanja med slovenskimi podjetji (56%) izdelki/storitve (končni izdelki, njihove lastnosti), malenkost manj pogosto pa proizvodni procesi. V 17,6% primerov podjetja nikoli niso primerjala medsebojnih strategij (kratkoročni in dolgoročni načrti, procesi načrtovanja), neprestano pa so se podjetja enakomerno primerjala v rezultatih in izdelkih/storitvah (34%) (Antončič 1997: 843). Podjetja primerjajo svoje rezultate v največji meri pogosto (43,6%), manj redko (15,8%), nekaj podjetij (6%) pa nikoli ne uporablja tega primerjanja, kar je nekoliko problematično, saj napeljuje na razmislek, da gre pri teh podjetjih za določeno mero samozadostnosti ali pa za odpor do soočenja z realnim stanjem njihovega obstoječega položaja glede elementa uspešnosti in efektivnosti (Antončič 1997: 843). Najpogostejša vrsta primerjave med slovenskimi podjetji je konkurenčno primerjanje (primerjanje s konkurenčnimi podjetji-tekmeci), glede na geografsko širino pa se primerjajo največ znotraj meja Slovenije, najmanj

⁵ Raziskava je zajemala približno 300 naključno izbranih podjetij vseh velikosti, od tega se je na raziskavo odzvalo 101 podjetje.

pa na globalni ravni, kar pove, da so naša podjetja premalo globalno konkurenčna. Slovenska podjetja so bila leta 2003 na lestvici globalne konkurenčnosti ocenjena z oceno 2,3 – 2,6 (na lestvici od 1 do 5), kar je posledica pet do desetletnega zaostanka na področju neotipljivih virov (kot na primer pri upravljanju s človeškimi viri), premalo poglobljene produktne strategije in globalno nekonkurenčnih poslovnih modelov (www.gvizobrazevanje.si).

Slika 1.3.1.1: Uporaba primerjanja slovenskih podjetij po različnih predmetih primerjanja

Predmet primerjave	Izdelki, storitve		Proizvodni procesi		Podporne funkcije		Rezultati		Strategije	
	št.	delež	št.	delež	št.	delež	št.	delež	št.	delež
Pogostost primerjanja	100	100	100	100	98	100	101	100	99	100
nikoli	0	0,0	4	4,0	10	10,2	7	6,9	17	17,2
redko	10	10,0	29	29,0	41	41,8	16	15,8	32	32,3
pogosto	56	56,0	54	54,0	38	38,8	44	43,6	35	35,4
neprestano	34	34,0	13	13,0	9	9,2	34	33,7	15	15,2
Vrsta primerjave	135	100	127	100	119	100	150	100	102	100
notranja	19	14,1	25	19,7	25	21,0	43	28,7	32	31,4
konkurenčna	79	58,5	65	51,2	40	51,2	50	33,3	43	42,2
panožna	30	22,2	30	23,7	36	23,6	39	26,0	21	20,6
splošna	7	5,2	7	5,5	7	5,5	18	12,0	6	5,9
Geografska širina	148	100	123	100	111	100	116	100	96	100
lokalno	23	15,5	16	13,0	20	18,0	25	21,6	20	20,8
Slovenija	69	46,6	60	48,8	65	58,6	66	56,9	49	51,0
Evropa	45	30,4	39	31,7	22	19,8	21	18,1	23	24,0
globalno	11	7,4	8	6,5	4	3,6	4	3,4	4	4,2

Vir: Antončič 1997: 843.

Kljub temu benchmarking v poslovni praksi (po podatkih iz leta 1996) do nedavnega ni pojavljala v zadovoljivi meri. Z drugimi besedami: primerjanje je bilo le v redkih primerih formalizirano. Za Slovenijo je veljalo, da je poznavanje in zavedanje o procesu benchmarkinga še vedno na relativno nizki stopnji, sedaj pa je že mogoče opaziti manjši napredek. Največkrat so kot vzrok za obstoječe stanje navajali trditev vodstev podjetij, ki so zagovarjala tezo, da se njihovo podjetje od drugih nima veliko naučiti (Prašnikar 2002: 35), saj imajo oni preveč specializirano usmerjeno podjetje.

Poleg omenjenega problema se ta proces sooča s časovnimi omejitvami (36,2%), denarnimi omejitvami glede opremljenosti izvajalcev s potrebnimi managerskimi pripomočki / orodji za delo (6,7%), s potrebnim managerskim znanjem (36,2% primerov) za izvajanje tovrstnega dela ter s pomanjkanjem informacij (11,4%) (Debeljak et al 2002: 23-27), kar prispeva k tolikšnemu zamiku slovenskih podjetij za uspešnimi tujimi podjetji. Sodobna managerska

orodja so v tujini (zlasti v ZDA in na Japonskem) začeli intenzivno uvajati v sistem že sredi sedemdesetih oziroma z začetkom osemdesetih, predvsem s pomočjo nekaterih konzultantskih podjetij. Po raziskavi Ernst & Younga se kar 60 odstotkov ameriških podjetij, katerih dejavnost se nanaša na proizvodnjo avtomobilov, banke, bolnišnice in proizvodnjo računalnikov, neprestano uporablja metodo benchmarkinga (Tekavčič in Šink 2002).

V letu 2000 je bila opravljena raziskava⁶ o stopnji uporabe benchmarkinga v slovenskih podjetjih, ki jo je opravil Center za mednarodno konkurenčnost. 34 odstotkov podjetij je poznalo benchmarking zelo dobro ali dobro, 26 odstotkov malo, 11 odstotkov podjetij pa benchmarkinga sploh ni poznalo. Poznavanje benchmarkinga se je ujemalo z deleži njegove uporabe 59 odstotkov (Potokar 2003: 89). Vendar pa se kažejo razlike v deležu zelo dobrega poznavanja benchmarkinga med velikimi (12%) in srednje velikimi (33%) podjetji, kot tudi v nikakršnem poznavanju menedžerskega orodja benchmarkinga, ki pri srednje velikih podjetjih znaša 21 odstotkov (pri velikih podjetjih pa 6%), (Ratajec 2002: 11). Opazen je problem dostopa do kakovostnih baz podatkov za namen benchmarkinga ter njegova prerodka uporaba. Obstoječe stanje je morda posledica dejstva, da si slovenska podjetja benchmarking zelo različno (a ne celovito) razlagajo: eni ga obravnavajo kot benchmarking, ki rezultira možnost razpoznanja položaja podjetja na lestvici vseh podjetij znotraj določene panoge, spet drugi pa ga dojemajo kot vsakodnevno primerjanje cen s tekmeci. Prav tako se domača podjetja v največji meri osredotočajo na to, kaj druga podjetja proizvajajo, in ne na to, kako so to proizvedla ter kako so dosegla vodilne položaje. Iz tega lahko ugotovimo, da imamo pri nas le posamezna podjetja, ki obravnavajo proces primerjanja v celotnem »zamahu«, kot nek nepretrgan proces in kot orodje v tekmovanju za odličnost podjetja (Mihajlović 2002: 16). Poleg tega menim, da v Sloveniji še ne obstaja neka specializirana organizacija, ki bi ponujala storitve, izključno povezane z uporabo benchmarkinga, prav tako nimamo več organizacije, ki bi se profesionalno in izključno ukvarjala z intelektualnim kapitalom, ker v Sloveniji ni nekega interesa za tovrstno dejavnost; izjema je Inštitut za intelektualno lastnino, ki se posredno ukvarja s tovrstno tematiko. Tako je uporaba tega managerskega orodja zaenkrat omejena zgolj na ponudbo v stilu svetovalnih podjetij. Po drugi strani pa je tu nekaj⁷ domačih podjetij, ki benchmarking uporabljajo v pravem pomenu in se primerjajo na ravni Evrope kot tudi na ravni celotnega sveta, zato lahko gledamo nanje kot na pospeševalce razvoja benchmarkinga v Sloveniji (Antončič 1997: 848), poleg tega je okoli polovica podjetij v raziskavi omenila, da benchmarkinga ne uporabljajo zaradi pomanjkanja znanja ali

⁶ Sodelovala so 303 največja slovenska podjetja.

⁷ Nekaj podjetij, ki se uporabljajo metode benchmarkinga: Iskra mehanizmi d.d., Gorenje d.d., TBP d.d., Tenor d.o.o., Adria Airways, ABC rent a card.o.o., Krka zdravilišča.

informacij, kar pomeni, da bi z ustreznim podpornim okoljem ta podjetja lahko ustrezno izobrazili »ključne« kadre in jim tudi olajšali sam dostop do informacij, ki jih potrebujejo.

Analize raziskav kažejo tudi, da benchmarking pogosteje uporabljajo podjetja, ki dosegajo višje kazalnike uspešnosti poslovanja (**moja raziskava**, Čadež 2004: 132). Iz tega sklepamo, da se uspešnejša podjetja pogosteje zatekajo k uporabi sodobnih menedžerskih orodij, da bi izboljšala poslovanje.

Prav zaradi naštetih omejitev je potrebno sam proces benchmarkinga pogosto tudi večkrat prilagoditi posameznemu primeru, kar zahteva čas, vztrajnost, učenje in tudi finančno zmogljivost.

Od zadnje raziskave o benchmarkingu je minilo že skoraj 7 let, to pa je obdobje, ko se lahko že marsikaj spremeni, zato sem napravila raziskavo⁸ v manjšem obsegu s pomočjo vprašalnika (priloga B), da bi preverila, ali podjetja že v večji meri uporabljajo orodje benchmarking in na kakšni ravni. Kontaktirala sem 170 podjetij iz različnih panog, vendar se jih je odzvalo zgolj 30 (kar predstavlja 17,6 odstotni delež). Od tega je 16 podjetij (53,3%) odgovorilo, da metodo benchmarkinga v praksi dejansko uporablja, 93 odstotkov podjetij pa pozna metodo benchmarking. Velja poudariti, da so podjetja, ki uporabljajo to metodo, v letu 2006 zabeležila precej višje prihodke kot podjetja, ki benchmarkinga ne uporabljajo. V največji meri benchmarking uporabljajo podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo (zdravil, motornih vozil, jeklenih konstrukcij), ravno nasprotno pa velja za podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino, izobraževanjem, prevozništvom ali založništvom.

Pogosti uporabniki benchmarkinga (50%) v istem odstotkovnem razmerju uporabljajo to metodo na območju celotne Evrope, prav nobeno podjetje ne uporablja primerjanja s podjetji znotraj regije, kar se precej razlikuje od podatkov iz raziskave izpred enajstih let. Podjetja v 69 odstotkih primerov sama izdelajo bazo podatkov o poslovanju konkurenčnih podjetij, v 50 odstotkih primerov uporabljajo domače podatke v okviru iBON⁹a ali pa FIPO¹⁰a, v 38 odstotkih primerov dobijo podatke v okviru tujih virov preko OECDja ali pa EUROSTATa. Podjetja se največkrat primerjajo (69 %) s konkurenco v izdelkih, storitvah in rezultatih poslovanja, približno enako se primerjajo v delovnih procesih (44%), strategijah (38%) in podpornih funkcijah lastnega poslovanja (31%). Opisano zaporedje primerjanja je precej podobno rezultatom, ki so jih dobili v raziskavi iz leta 1996.

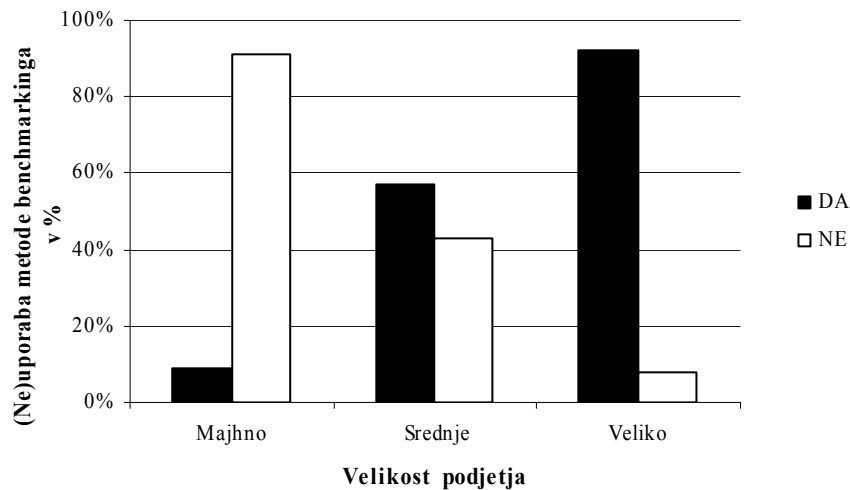
⁸ Anketo sem izvajala v času 12.3. – 18.4.2007.

⁹ iBON – je slovensko računalniško orodje na CD-ju, namenjeno iskanju podatkov o poslovanju slovenskih družb in s.p.-jev ter za vpogled v finančno poslovanje le teh.

¹⁰ FIPO je urejena zbirka najpomembnejših podatkov in kazalnikov iz računovodskih izkazov gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov na spletnem portalu AJPES.

Spodnja slika 1.3.1.2 prikazuje povezanost med velikostjo podjetja (število zaposlenih) in njegovo (ne)uporabo metode benchmarkinga. Menim, da uporaba benchmarkinga sorazmerno narašča z velikostjo podjetja, saj imajo večja podjetja več razpoložljivih sredstev, poleg tega pa imajo tudi večji interes za lastno izboljševanje in iskanje novih konkurenčnih prednosti.

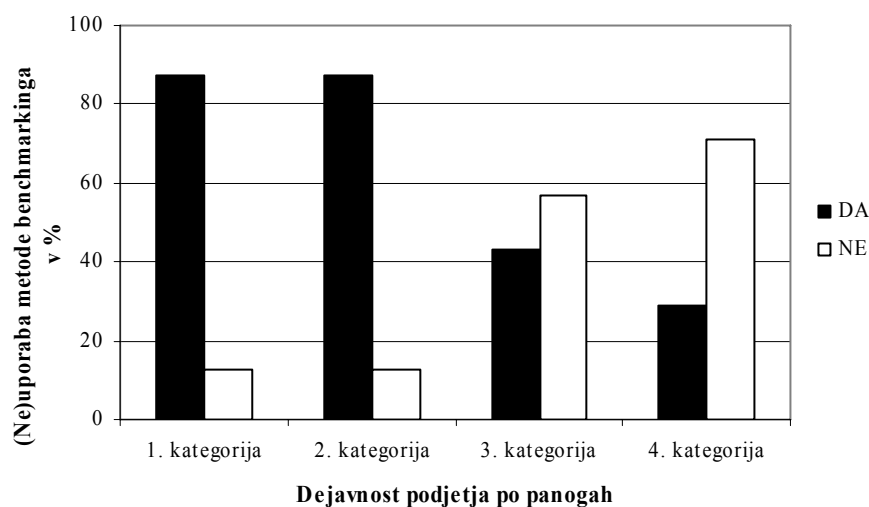
Slika 1.3.1.2: Povezanost med (ne)uporabo metode benchmarkinga in velikostjo podjetja



V kategoriji majhnih podjetij (pod 50 zaposlenih) večina podjetij (91%) ne uporablja benchmarkinga, ravno obratno velja za velika podjetja (nad 300 zaposlenih) (92% uporablja benchmarking), medtem ko je delež pri srednje velikih podjetjih (51-300 zaposlenih) precej enakomerno porazdeljen med uporabniki (57%) in neuporabniki (43%) benchmarkinga.

Slika 1.3.1.3 prikazuje, da podjetja v panogah, ki pri svojem delu večinoma uporabljajo znanje, raziskave in razvoj, v večjem številu uporabljajo metodo benchmarkinga. Podjetja, ki delujejo v teh dejavnostih, potrebujejo nenehne novosti, izboljšave in ideje, da bi sledila tržnim potrebam.

Slika 1.3.1.3: Povezanost med (ne)uporabo metode benchmarkinga in dejavnostjo podjetja

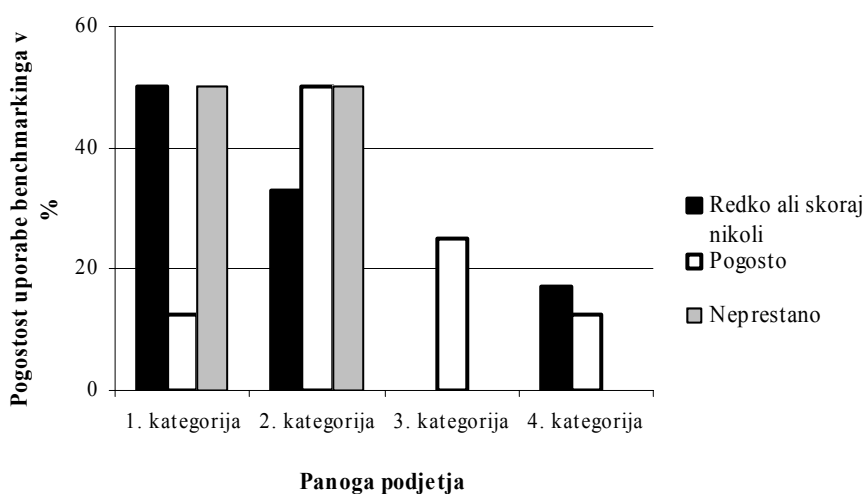


Zaradi precejšnje raznolikosti glavne dejavnosti (glede na SKD¹¹ nomenklaturu) respondentnih podjetij sem podjetja združila v štiri kategorije, pri čemer sem v 1. kategorijo uvrstila podjetja, ki se ukvarjajo z inženiringom, projektiranjem, tehničnim svetovanjem, logistiko, organizacijo prostora, razvojimi dejavnostmi ali pa z IT storitvami; v 2. kategorijo sem uvrstila podjetja, kjer izvajajo proizvodnjo, v 3. izobraževalna, založniška podjetja, zdravstvene ustanove oz. organe javne uprave. V 4. kategorijo pa sem umestila podjetja, ki se ukvarjajo bodisi s trgovino, financami bodisi s prevozništvom. Odstotek uporabnikov benchmarkinga je največji med podjetji iz 1. oziroma 2. kategorije (87,5%), najmanjši pa med podjetji iz 4. kategorije, kar povežem s tem, da v prvih dveh kategorijah pri delu vseskozi potrebujejo in izvajajo razvojne procese, izboljšave, kar pa ni tako pogosto izvajano pri preostalih dveh kategorijah.

Slika 1.3.1.4 kaže kako pogosto podjetja iz določene kategorije panog, ki so uporabniki obravnavane metode, uporabljajo orodje benchmarking. Največ uporabljajo metodo benchmarking podjetja iz 2. kategorije.

¹¹ SKD je kratica za Standardno klasifikacijo dejavnosti.

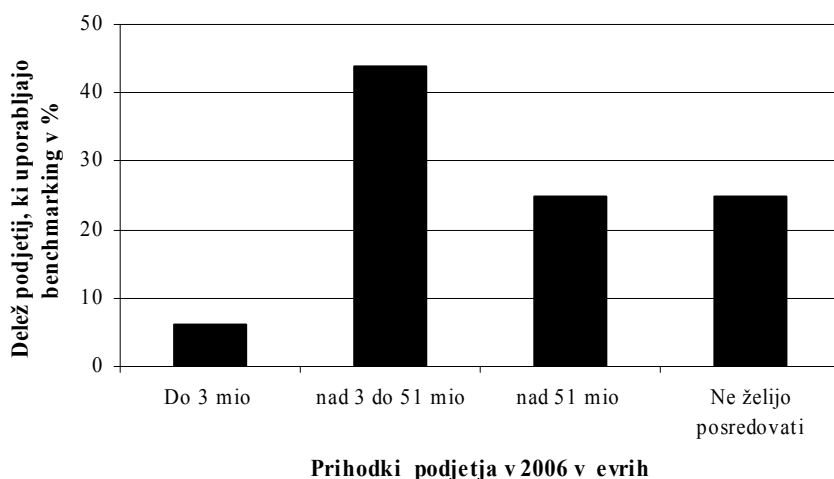
Slika 1.3.1.4: Povezanost med pogostostjo uporabe benchmarkinga in panogo podjetja



Med podjetji, ki metodo benchmarkinga uporabljajo redko ali pa skoraj nikoli, prevladujejo podjetja iz 1. kategorije (50%), polovica podjetij iz 2. kategorije uporablja omenjeno metode pogosto, neprestano pa to metodo uporabljajo v večini podjetja iz 1. in 2. kategorije (50%), medtem ko se iz 3. in 4. kategorije nobeno podjetje ne uporablja te metode tako pogosto.

Spodnja slika 1.3.1.5 prikazuje delež podjetij, ki uporabljajo metodo benchmarking in le-te primerja med seboj po kriteriju višine prihodkov podjetja v letu 2006.

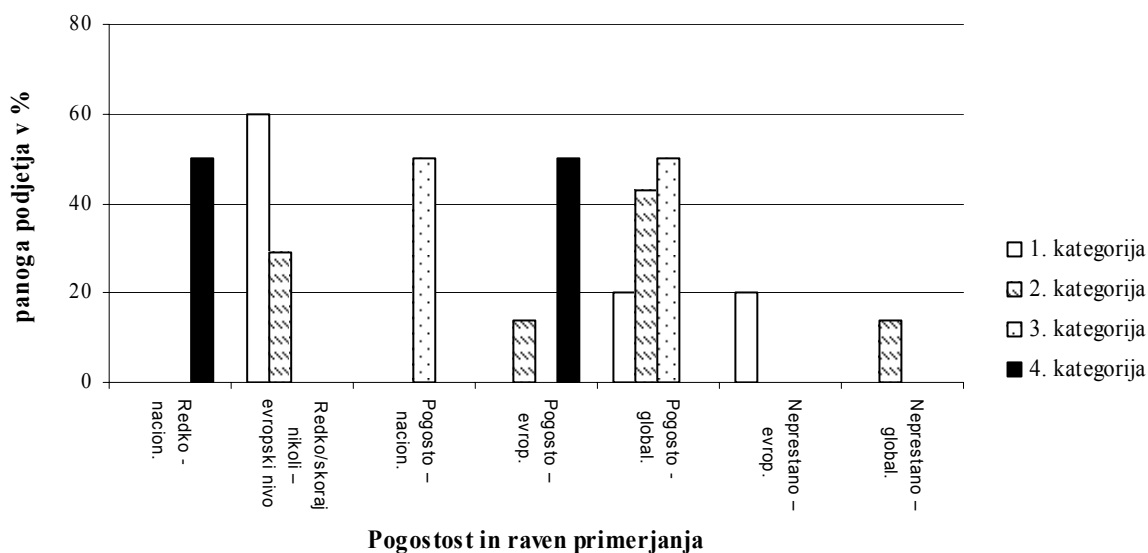
Slika 1.3.1.5: Povezanost med uporabniki benchmarkinga in prihodki podjetja



Glede na prihodke podjetja benchmarking v največji meri uporabljajo podjetja s prihodki med 3 in 51 milijoni evrov (44%), najmanj pa podjetja s prihodki do 3 milijonov evrov (6%).

Sledi slika 1.3.1.6, ki prikazuje pogostost in raven primerjanja podjetij glede na njihovo panogo. Na globalni ravni se največ primerjajo podjetja iz 2. kategorije, na evropski pa podjetja iz 4. kategorije.

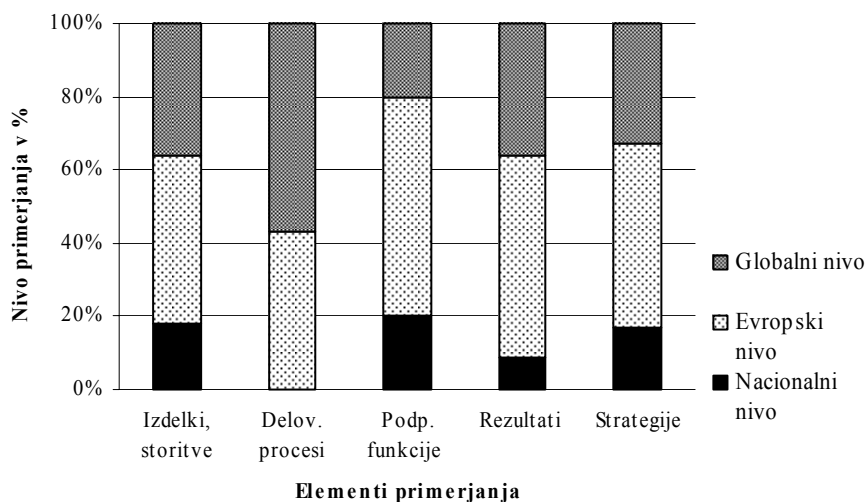
Slika 1.3.1.6: Povezanost med panogo podjetja ter pogostostjo in ravno primerjanja



60% podjetij, ki sodijo v 1. kategorijo in uporabljajo benchmarking zelo redko na evropski ravni, delež podjetij, ki obravnavano metodo uporabljajo pogosto na globalnem nivoju pa znaša 50%. Podjetja iz 2. kategorije benchmarking v največji meri (43%) uporabljajo pogosto na globalni ravni, med podjetji iz 2. kategorije uporablja benchmarkinga v enaki meri (14%) neprestano na globalni ravni in pogosto na evropski ravni. Podjetja iz 3. kategorije v istem deležu uporabljajo benchmarking pogosto na nacionalnem in globalnem nivoju, medtem ko se podjetja iz 4. kategorije pogosto (50%) primerjajo na evropskem nivoju.

Slika 1.3.1.7 prikazuje nivo primerjanja podjetij (v %), ki uporabljajo benchmarking in se primerjajo v različnih elementih. Podjetja se primerjajo v izdelkih oziroma storitvah, poslovnih procesih, podpornih funkcijah, končnih rezultatih poslovanja in v strategijah poslovanja. Najbolj enakomerno po vseh nivojih (nacionalni, evropski in globalni) se primerjajo podjetja v izdelkih oziroma storitvah, saj se jih na nacionalnem nivoju primerja 18%, na evropskem 46% in na globalnem 36%.

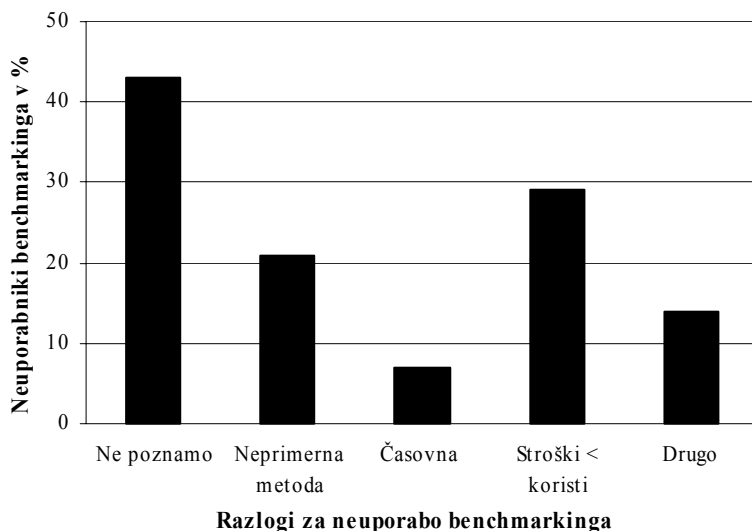
Slika 1.3.1.7: Povezanost med nivoji in elementi primerjanja



Glede na raven primerjanja med podjetji se podjetja največkrat na nacionalni ravni primerjajo s konkurenti glede podpornih funkcij poslovanja (20%), nekoliko manj glede izdelkov oziroma storitev (18%). Na evropski ravni pa se podjetja največkrat primerjajo s tekmeči glede podpornih funkcij poslovanja (60%), na globalnem nivoju pa se največ primerjajo v delovnih procesih (57%).

Spodaj prikazana slika 1.3.1.8 prikazuje frekvenčno porazdelitev podjetij, ki benchmarkinga ne uporabljajo iz različnih vzrokov. Pomemben razlog za neuporabo je največkrat prevelika časovna in finančna obremenitev, vendar so učinki pravilne in stalne uporabe metode benchmarkinga neprimerno večji od stroškov, ki bi jih imeli z vpeljavo te metode.

Slika 1.3.1.8: Razlogi podjetij za neuporabo benchmarkinga



Med podjetji, ki benchmarkinga ne uporabljajo, je najpogostejši razlog za neuporabo nepoznavanje metode (43%); 29 odstotkov podjetij metode ne uporablja, ker naj bi bili stroški uporabe metode benchmarkinga večji od koristi, ki bi jih benchmarking prinesel, samo 7 odstotkov podjetij se je opredelilo za razlog, da bi benchmarking pomenil časovno obremenitev za podjetje. Nepoznavanje metode benchmarkinga povezujem s pomanjkanjem zanimanja in znanja zaposlenih o tem orodju, zato bi podjetja morala nameniti več pozornosti izobraževanju in ozaveščanju zaposlenih, priporočljivo pa bi bilo imeti tudi specializirano organizacijo, ki bi skrbelo za omilitev pomanjkanja informacij o benchmarkingu. Razlog o pomanjkanju časa je razumljiv, saj je vpeljevanje vsake nove metode, v kontekstu formalnega procesa v podjetju, zelo pogosto povezano z dodatno porabo denarja, znanja in tudi časa.

1.3.2 Proces benchmarkinga

Ko podjetje pride do točke o odločitvi za poseganje v proces poslovanja z ukrepi benchmarkinga, je bistvenega pomena, da dobi odgovore na sledeča vprašanja: kaj primerjati, s kom se primerjati, kako naj naše podjetje izvaja delovni proces, kako izvaja delovni proces konkurent ter kako bomo dohiteli in prehiteli konkurenta. Poleg elementov benchmarkinga je potrebno poznati tudi sam proces primerjanja z najboljšimi praksami: sprva je potrebno določiti predmet primerjave, sledi korak izoblikovanja benchmarkinške ekipe, nato ugotavljanje in izbira benchmarkinških partnerjev, sledi zbiranje z analizo informacij, nazadnje pa nastopi izvedba (akcija) tega postopka (Spendolini 1992: 48).

V prvi fazi procesa primerjanja naj bi natančno izbrali predmete primerjave, kar storimo s podrobno razčlenitvijo proizvodov, storitev, praks, ki so vplivale na dosežke, vidne v finančnih kazalcih (te je potrebno izračunati za vsaj dve leti). Finančne kazalce nato razčlenimo glede na sledeče štiri elemente: dejavnost (malo, srednje in veliko podjetje: koeficient obračanja zalog, koeficient obračanja celotnih sredstev ter kratkoročni koeficient), likvidnost (malo, srednje in veliko podjetje: hitri koeficient), zadolženost / solventnost (malo, srednje in veliko podjetje: delež dolga v celotnem kapitalu), donosnost oziroma stopnja produktivnosti (donosnost celotnega prihodka, dodana vrednost na zaposlenega, prihodek na zaposlenega) (Rems et al 1997). Ko izpeljemo izhodišče določitve predmeta primerjav, sledijo priprava okvirnega časovnega načrta, povezovanje vizije s ključnimi dejavniki uspeha, izoblikovanje ciljev, predstavitev sedanjih rezultatov in določanje elementov za izboljšanje ter opredelitev časovnega okvira benchmarkinške raziskave.

V drugi fazi sledi izoblikovanje ekipe za benchmarking, kjer iščemo zainteresirane osebe s potrebnimi sredstvi za podporo benchmarkingu. Te iste osebe nato postavijo časovni okvir

trajanja raziskave benchmarkinške ekipe in zahtevajo določene informacije. Naloga te ekipe je dobiti določene rezultate s pomočjo raziskave in napisati poročilo s predlogi za izboljšave.

Tretja faza predstavlja ugotavljanje benchmarkinških partnerjev, na podlagi česar formiramo ekipo. Slednjo sestavljajo ljudje, ki imajo priporočila najboljših podjetij. Poznamo tri vrste ekip: enotna delovna (njena naloga je zbrati predloge za izboljšanje), medoddelčna (sestavljena iz ljudi, ki so bili izbrani na položaj na podlagi svojih specialnih znanj, ki so jih pridobili zunaj organizacije in pri tem zastopajo svoje ter druge različne oddelke) in priložnostna (ta zajema zaposlene znotraj organizacije, ki jih družijo isti interesi in se na podlagi tega dejstva odločijo za izpeljavo raziskave). V tej fazi ekipa zbira informacije iz različnih virov (stranke, dobavitelji, mediji, zaposleni, specialni strokovnjaki), ki jih nato uporabi in jih oblikuje v podatke. Hkrati podjetja razvrstimo glede na vrednost posameznega kazalca na določeni ravni (panoga) za vsako leto posebej. Za primerjavo so relevantna podjetja, ki so vsaj malo mednarodno konkurenčna.

Predzadnja faza procesa zajema zbiranje in analiziranje informacij za primerjavo. Vendar Spendolini (1992: 148) opozarja, da je to fazo smiselno začeti zgolj v primeru, če so bile prejšnje stopnje pazljivo dokončane, saj zajemajo načrtovanje in pripravo. Ko zberemo potrebne informacije, napravimo seznam možnih primerjav (benchmarkingških partnerjev), ki jih lahko izvedemo s pomočjo raznovrstnih virov: vprašalnikov, osebnih stikov kot obiskov podjetij, intervjujev, medijev in arhivskih raziskav (omogočajo merjenje in opazovanje) (Mihajlović 2002: 32-33). Nato pripravimo benchmarkinški vprašalnik za podjetja, ki bodo predmet primerjave, hkrati pa tudi seznam elementov za primerjavo poslovnih zmožnosti (tržni delež, % vlaganja v raziskave in razvoj, obrat kapitala, dolgovi / terjatve). Poročilo ekipe navadno zajema zahvalo, osnovne alineje poteka procesa benchmarkinga ter glavne izide primerjalnega procesa. Navsezadnje se je pomembno zavedati, da pri benchmarkingu ni zadnje faze, saj fazi izvedbe lahko sledi faza pregleda (obnovitev procesa).

Teoretično bi v tem procesu sledil konec, torej zadnja faza, faza izvedbe – akcijski načrt. Po sami izvedbi primerjave mora ekipa napisati poročilo za nadrejene in za ljudi, ki jim je benchmarking namenjen. Akcijski načrt zajema povzetek rezultatov benchmarkinške analize, predmet opazovanja, cilje, strategijo ter možne mejnike. Poleg akcijskega načrta, je potrebno vedno narediti še »plan B«, tako imenovan možni oziroma naključni načrt. Slednjega vedno pripravimo za primer napake v akcijskem načrtu ali če so potrebne kakršne koli spremembe (Chang, Kelly 1999: 22).

1.3.3 Proces benchmarkinga v podjetju Trimo

V tej fazi diplomskega dela bom prikazala nekatere elemente, ki so najbolj primerni za primerjavo med podjetjem Trimo in podjetjem Almont Prvo podjetje je študija primera v diplomu, drugo pa sodi po SKD nomenklaturi v istovrstno dejavnost kot Trimo¹², hkrati pa imata obe podjetji status velike družbe. Za razliko od običajnih primerjav bom poleg finančnih kazalnikov skušala zajeti tudi nefinančne kazalnike poslovanja (in intelektualnega kapitala).

Sledijo tabele, kjer bom prikazala primerjavo kazalnikov med podjetjema za obdobje treh let (2004, 2005 in 2006).

Tabela 1.3.3.1: Primerjava (ne)finančnih kazalnikov med podjetjema v letu 2004

KAZALNIKI v evrih za leto 2004	Študija primera-TRIMO	Primerjalno podjetje - ALMONT	Velika slovenska podjetja iste gl. dejavnosti po SKD
Čisti dobiček iz poslovnega leta	3.276.142	442.194	736.095
Št. podjetij v SLO	4	3	
Št. podjetij v tujini	9	2	
Povp. št. zaposlenih	474	128	
Povprečna mesečna bruto plača zaposlenega	1.193	1.009	1.009
Dodana vrednost na zaposlenega	43.396	28.401	28.902
Tržni delež	25.29%	4.39%	
IK ¹³	20.569.873	3.636.284	8.475.558
Človeški kapital ¹⁴	9.305.244	2.172.393	3.710.578
Struktura izobrazbe:			
III. stopnja ali manj	15%	9%	
IV. stopnja	21%	45%	
V. stopnja	27%	24%	
VI. stopnja ali več	37%	22%	
Povprečno št. ur izobraževanja na zaposlenega	53	Ni podatka	

Vir: GVIN, iBON 2005 in letni poročili 2004 za Trimo in za Almont ter **lastni izračuni**.

Tabela prikazuje tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike poslovanja podjetij Trimo in Almont, hkrati pa so podani tudi nekateri podatki za vse velika slovenska podjetja, ki sodijo v isto dejavnost kot omenjeni podjetji. Zanimiv je podatek, da imata obe podjetji približno

¹² DJ/28.110 proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov.

¹³ Intelektualni kapital je vsota človeškega kapitala in strukturnega kapitala (Edvinsson in Malone 1997: 44). Kot element človeškega kapitala sem vzela stroške dela, za element strukturnega kapitala pa razliko med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom.

¹⁴ Človeški kapital sem izračunala na podlagi podatka o stroških dela. Stroški dela so vsi stroški, ki jih ima podjetje v obračunskem letu s svojimi zaposlenimi. Sem sodijo: sredstva za kosmate plače zaposlenih, stroški tistih dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki jih podjetje dodatno obračunava glede na kosmate plače, stroški prevoza na delo in z dela, regres za prehrano med delom, neobvezno zavarovanje zaposlenih, nagrade, darila ter druge ugodnosti, ki niso povezane z zaposlitvijo zaposlenih.

enako število podjetij v Sloveniji, vendar Trimo presega za skoraj šestkrat vrednost tržnega deleža, ki jo je takrat imel Almont. Povprečna mesečna bruto plača je bila enaka v Almontu in v velikih podjetjih iz iste dejavnosti.

Tabela 1.3.3.2: Primerjava (ne)finančnih kazalnikov med podjetjema v letu 2005

KAZALNIKI v evrih za leto 2005	Študija primera-TRIMO	Primerjalno podjetje - ALMONT	Velika slovenska podjetja iste gl. dejavnosti po SKD
Čisti dobiček iz poslovnega leta	3.470.850	391.388	818.974
Št. podjetij v SLO	4	4	
Št. podjetij v tujini	10	2	
Povp. št. zaposlenih	474	138	
Povprečna mesečna bruto plača zaposlenega	1.340	1.048	1.035
Dodana vrednost na zaposlenega	44.207	24.785	27.436
Tržni delež	23.32%	4.41%	
IK	20.953.874	3.413.482	
Človeški kapital ¹⁴	10.534.712	2.423.569	3.893.737
Struktura izobrazbe :			
III. stopnja ali manj	14%	9%	
IV. stopnja	20%	43%	
V. stopnja	25%	24%	
VI. stopnja ali več	41%	24%	
Povprečno št. ur izobraževanja na zaposlenega	50	Ni podatka	

Vir: GVIN, iBON 2006 in letni poročili 2005 za Trimo in za Almont ter **lastni izračuni**.

Zgornja tabela prikazuje vzpon, uspešnost poslovanja v Trimu in stagnacijo ter celo zaostanek podjetja Almont glede na primerljiva velika podjetja iz iste panoge (kazalnik tržnega deleža, dodane vrednosti na zaposlenega, človeškega kapitala, kazalnik intelektualnega kapitala, dohodkovnosti in kazalnik kategorij izida). Almont zaostaja predvsem na področju kazalnikov nefinančnih parametrov.

Tabela 1.3.3.3: Primerjava (ne)finančnih kazalnikov med podjetjema v letu 2006

KAZALNIKI v evrih za leto 2006	Študija primera-TRIMO	Primerjalno podjetje - ALMONT	Proizvodnja kovinskih konstrukcij
Čisti dobiček iz poslovnega leta	4.793.529	581.581	
Št. podjetij v SLO	4	4	
Št. podjetij v tujini	12	2	
Povp. št. zaposlenih	507	140	
Povprečna mesečna bruto plača zaposlenega	1.460	1.094	981
Dodana vrednost na zaposlenega	47.154	26.314	
Človeški kapital	12.039.605	2.557.782	95.557.724
IK	23.907.078	3.683.960	

Struktura izobrazbe:		
III. stopnja ali manj	12%	9%
IV. stopnja	18%	44%
V. stopnja	27%	24%
VI. stopnja ali več	42%	22%
Povprečno št. ur izobraževanja na zap.	55	Ni podatka

Vir: GVIN, iBON 2007 in letni poročili 2006 za Trimo in za Almont ter **lastni izračuni**.

Tabela 1.3.3.3 za leto 2006 prikazuje ponovno izboljšanje poslovanja, v primerjavi s predhodnjim letom, v Trimu in rahlo izboljšanje v Almontu, saj je na nekaterih področjih presegel kazalnike povprečnih vrednosti velikih podjetjih iste panoge.

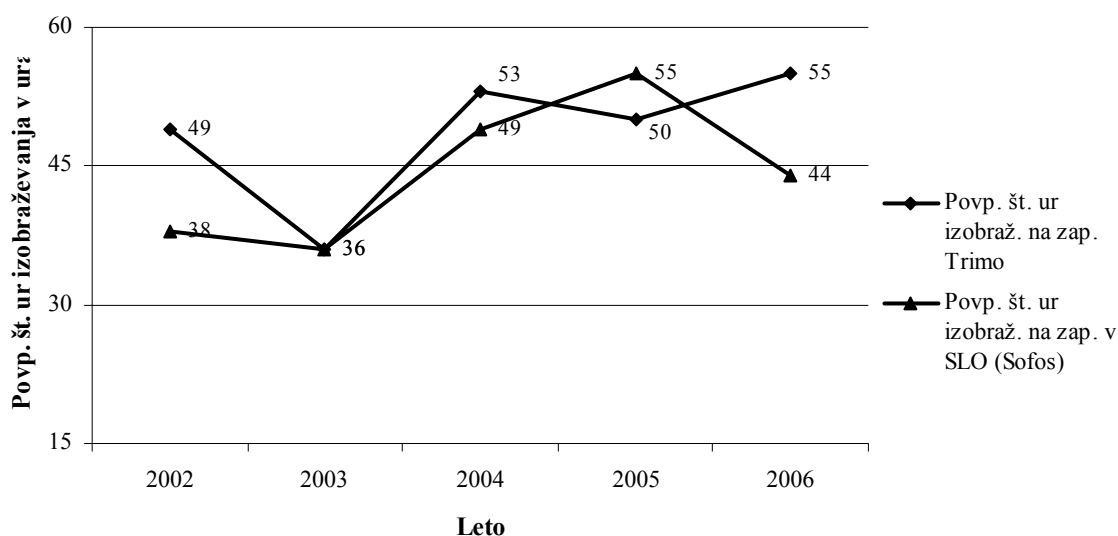
Tabela 1.3.3.4 in slika 1.3.3.1 prikazujeta podoben trend gibanja povprečnega števila ur izobraževanja na zaposlenega v Trimu in nasploh v slovenskih podjetjih: sprva trend upadanja in nato porasta.

Tabela 1.3.3.4: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega

	2002	2003	2004	2005	2006
Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega Trimo d.d.	49	36	53	50	55
Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v SLO (po SOFOS)	38	36	49	55	44

Vir: Letna poročila 2002 – 2006 in Strmec Marta-direktorica splošno kadrovskega področja v Trimu.

Slika 1.3.3.1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega



Vir: Letna poročila 2002 – 2006 in Strmec Marta - direktorica splošno kadrovskega področja v Trimu d.d.

V letu 2002 je imel Trimo za 29 odstotkov večje povprečje števila ur izobraževanja na zaposlenega, kot pa je znašalo povprečje med slovenskimi podjetji; povprečje rasti med podjetji v Sloveniji znaša 16 odstotkov, v Trimu pa 12 odstotkov.

V letu 2005 opazimo padec povprečnega števila ur izobraževanja za 3 ure (iz 53 na 50 ur) v primerjavi s predhodnim letom, prav tako se ni povečalo povprečno število zaposlenih (474). Kljub upadu, je število izobraževalnih ur v letu 2005 enako, kot ga je zabeležil ZRSZ¹⁵ (50) in večje od povprečnega števila ur (za približno 37 odstotkov), ki so ga opravili zaposleni v podjetju Gorenje d.d., ter tudi večje za 17 odstotkov od vrednosti v Merkurju d.d. Vendar pa je ta delež za 12 odstotkov manjši od povprečnega števila ur izobraževanja leta 2005 v Leku d.d. in za 39 odstotkov manjši kot v podjetju Smart com d.o.o (www.ess.gov.si). Po podatkih SOFOS¹⁶ je v letu 2005 povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega znašalo 55 ur, kar je za 10 odstotkov več, kot je bilo navedeno pri podatkih Trima d.d. V letu 2006 pa opazimo porast na obeh omenjenih področjih, saj se je povprečno število ur izobraževanja povečalo za 10% v primerjavi z letom prej in za 6 odstotkov v primerjavi z letom 2004. Po podatkih Inštituta SOFOS je povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v letu 2006 (znotraj Slovenije) znašalo 44 ur, kar je za 25 odstotkov manj, kot pa je zabeležil Trimo (www.revija.mojedelo.com). Skratka, Trimo je tudi na tem področju stopil korak bližje najuspešnejšim, saj se je leta 2006 pojavil med 10 poslovno najuspešnejšimi podjetji v Sloveniji, ki največ vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Almont zaenkrat ne posveča dovolj časa in sredstev intelektualnemu kapitalu svojih zaposlenih, saj ne opazimo napredka v povečevanju števila zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, prav tako ne organizirajo delavnic, seminarjev niti tečajev za zaposlene.

Zbrani podatki nakazujejo, da večina slovenskih podjetij še vedno premalo načrtuje tako notranje kot zunanje izobraževanje za svoje zaposlene.

Tržni delež je eden izmed finančnih parametrov primerjanja med podjetji. Tabela 1.3.3.5 in slika 1.3.3.2 prikazujeta tržni delež Trima in Almonta glede na ostala podjetja znotraj panoge proizvodnje kovinskih konstrukcij in njihovih delov.

¹⁵ ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.

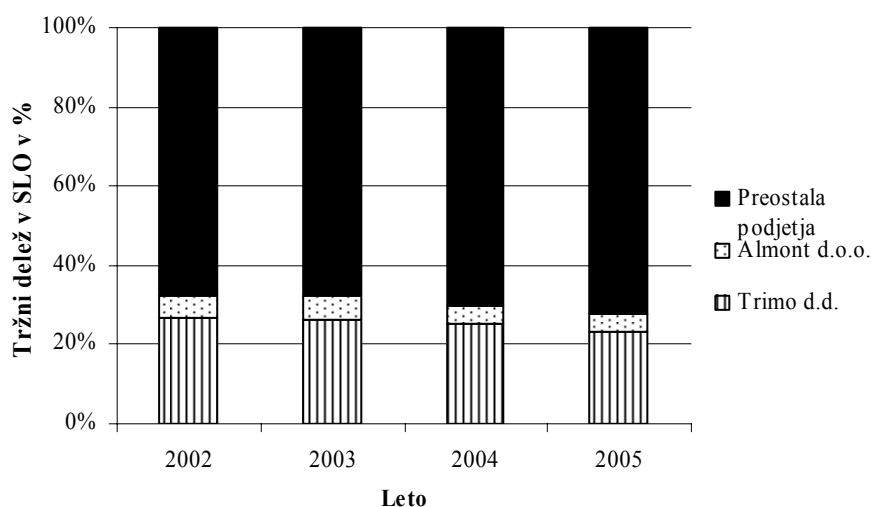
¹⁶ SOFOS – Inštitut za izobraževalni management.

Tabela 1.3.3.5: Tržni delež podjetij kovinskih konstrukcij in njihovih delov Sloveniji

Tržni delež v SLO v %	2002	2003	2004	2005
Trimo d.d.	26,69	26,44	25,29	23,32
Almont d.o.o.	5,80	6,02	4,39	4,41
Preostala podjetja	67,51	67,54	70,32	72,27

Vir: iBON 2002-2006

Slika 1.3.3.2: Prikaz tržnega deleža podjetij panoge proizvodnje kovinskih konstrukcij in njihovih delov v Sloveniji



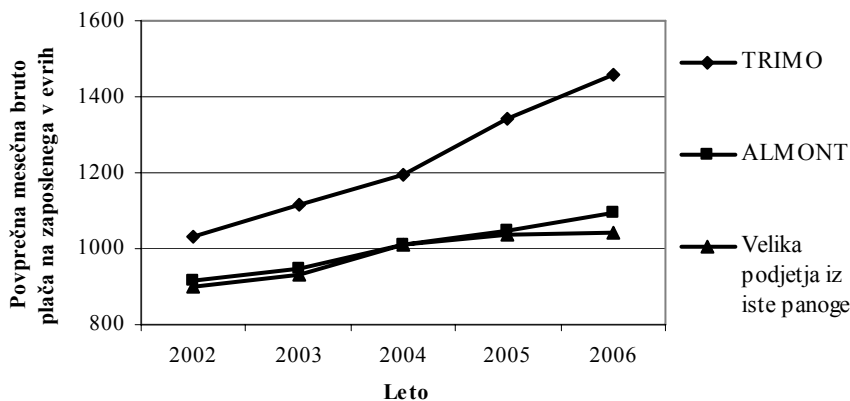
Vir: iBON 2002 – 2006

Slika prikazuje zmanjševanje tržnega deleža Trima v Sloveniji, predvsem zaradi vse večjega preusmerjanja na tujino (kar se kaže tudi s povečevanjem števila podjetij zunaj meja), hkrati pa prikazuje povečevanje tržnega deleža preostalih podjetij znotraj panoge. Po drugi strani ima Almont enako število podjetij (4) kot Trimo v Sloveniji, vendar je njegov tržni delež trikrat manjši od deleža Trima. Tržni delež Trima v Sloveniji ne znaša niti tretjino, pa vseeno v marsikaterem parametru (dodana vrednost na zaposlenega, prihodki na zaposlenega, kosmati dobiček na zaposlenega, povprečna mesečna plača na zaposlenega) presega dosežke preostalih podjetij znotraj panoge in hkrati parametre celotne panoge. Ljudje so odgovorni za doseganje vsaj minimalnih pričakovanj glede uresničevanja delovnih nalog in ciljev ter delovne uspešnosti, če prejemajo visoko plačo, vendar pa le-ta ne spodbuja nujno k maksimalnim delovnim dosežkom.

Slika 1.3.3.3 in tabela 1.3.3.6 prikazujeta znesek povprečne mesečne bruto plače na zaposlenega v Trimu, Almontu in v velikih podjetjih iz iste panoge, kot sta Trimo in Almont.

Graf na sliki 1.3.3.3 prikazuje intenzivno rast plač v Trimu v primerjavi z Almontom in preostalimi podjetji iz iste panoge.

Slika 1.3.3.3: Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega



Vir: iBON 2002 – 2006

Tabela 1.3.3.6: Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega

Povprečna mesečna bruto plača zaposlenega v evr	2002	2003	2004	2005	2006
TRIMO	1034	1115	1193	1340	1460
ALMONT	916	946	1009	1048	1094
Velika podjetja iz iste panoge	899	929	1009	1035	1042

Vir: iBON 2004 – 2006

V Sloveniji rast plač rahlo zaostaja za rastjo produktivnosti, kar za trikrat pa za rastjo dobičkov podjetij (Bertoncelj Popit 2007: 4). Povprečje rasti plač med preučevanimi leti je v Trimu 41 odstotkov, v Almontu 19 odstotkov, med preostalimi podjetji iz iste panoge pa 16 odstotkov. Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v letu 2006 je znašala 1213 evrov, v prvem četrtletju leta 2007 pa 1239 evrov. Iz tega sledi, da so v Trimu že leta 2005 presegli povprečno mesečno bruto plača delavca v Sloveniji (Trimo 1340 evrov, slovensko povprečje 1149 evrov), medtem ko je plača v Almontu nižja od tega povprečja (Almont 1048 evrov), vendar višja od povprečnih plač znotraj panoge proizvodnje kovinskih konstrukcij in njihovih delov (druga podjetja iz iste panoge kot Almont 1035 evrov) (www.stat.si). Tako lahko rečemo, da višja plača ni nujno povezana s produktivnostjo in obratno. Višja plača lahko omogoča ali vzdržuje delovno motivacijo, ni pa to nujno. Plača namreč nastopa kot motivacijski dejavnik, vendar v vlogi higienika in ne v vlogi motivatorja, kakor se po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji delijo motivacijski dejavniki (Herzberg 1987, Ilič 2002).

Slika 1.3.3.4 in tabela 1.3.3.7 prikazujeta izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju Trimo skozi petletni časovni obseg, kjer je jasno viden porast zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe ali več in upadanje deleža oseb s V. izobrazbeno stopnjo ali manj.

Slika 1.3.3.4: Delež oseb z določeno stopnjo izobrazbe v Trimu v določenem letu

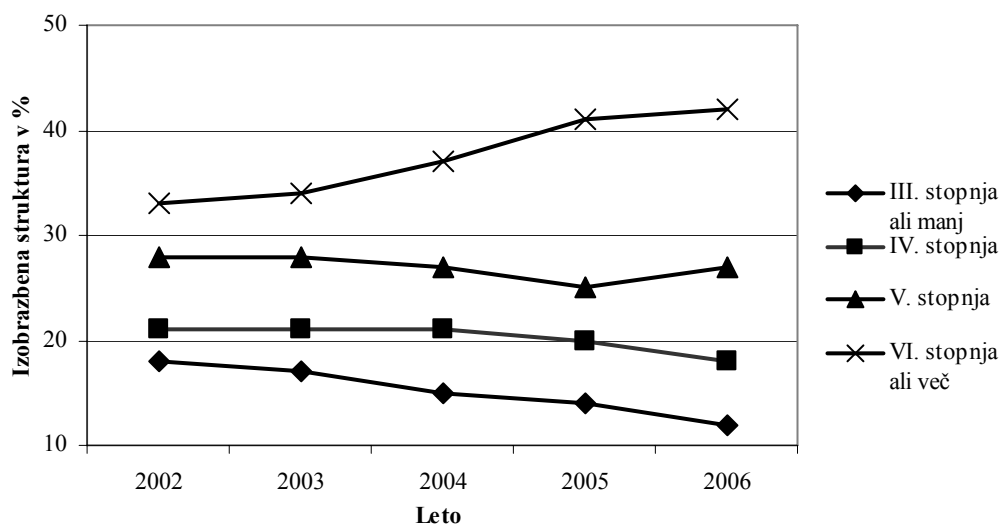


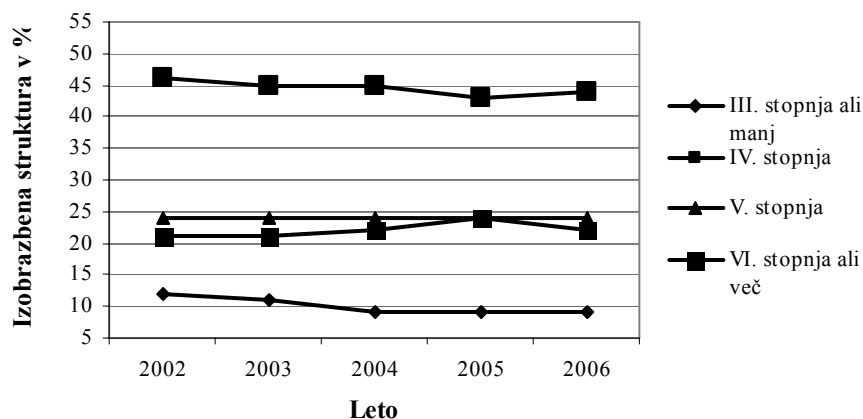
Tabela 1.3.3.7: Izobrazbena struktura v Trimu

Izobr. struktura v Trimu v %	2002	2003	2004	2005	2006
III. stopnja ali manj	18	17	15	14	12
IV. stopnja	21	21	21	20	18
V. stopnja	28	28	27	25	27
VI. stopnja ali več	33	34	37	41	42

Vir: iBON 2002 – 2007

Slika 1.3.3.5 in tabela 1.3.3.8 prikazujeta izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju Almont. Najbolj togo pada delež zaposlenih s III. stopnjo izobrazbe in prav tako najbolj togo narašča delež oseb s VI. stopnjo izobrazbe.

Slika 1.3.3.5: Delež oseb z določeno stopnjo izobrazbe v Almontu v določenem letu



Vir: Strmec 2006 (intervju)

Tabela 1.3.3.8: Izobrazbena struktura v Almontu

Izobrazbena struktura v Almontu v %	2002	2003	2004	2005	2006
III. stopnja ali manj	12	11	9	9	9
IV. stopnja	46	45	45	43	44
V. stopnja	24	24	24	24	24
VI. stopnja ali več	21	21	22	24	22

Vir: iBON 2002 – 2007

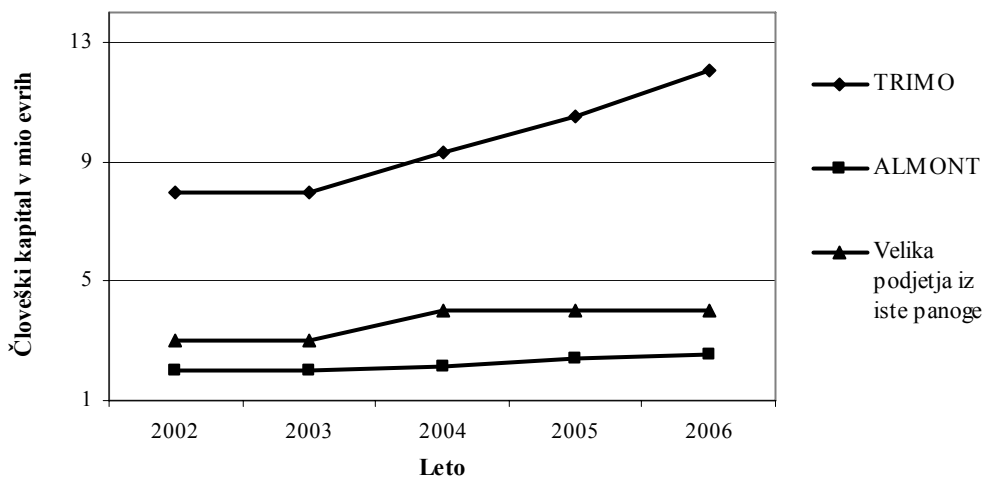
Delež zaposlenih s III. stopnjo izobrazbe ali manj upada v Trimu (iz 18 na 12 odstotkov), medtem ko v Almontu ta delež stagnira, kar pomeni, da slednje podjetje ne vlaga dovolj bodisi v samo izobraževanje in s tem v razvoj lastnega človeškega kapitala bodisi zaposlenih ne motivira, da bi se sami odločili za izobraževanje. Časi, ko nenehno izobraževanje ni bilo potrebno, so namreč dokončno minili, saj pridobljena znanja zastarajo že v enem ali dveh letih. Grafični prikaz nazorno prikazuje razliko med deležem oseb, ki imajo IV. izobrazbeno stopnjo, ki v Trimu pada, v Almontu pa se giblje enakomerno, vendar je delež teh oseb precej višji v Almontu kot pa v Trimu. Ravno obratna slika se kaže pri zaposlenih s VI. stopnjo ali več (magisterij, doktorat), kjer Trimu prednjači, saj delež teh oseb narašča. Najbolj enakomerno oziroma podobno je na obeh straneh porazdeljen delež oseb s V. stopnjo izobrazbe.

Izobrazbena struktura podjetja Trimu ima obliko skoraj obratno obrnjene piramide (največ je najbolj izobraženih, najmanj pa najmanj izobraženih oseb), medtem ko ima izobrazbena struktura podjetja Almont »čebulno« obliko, kar pomeni, da ima podjetje največ oseb s IV. izobrazbeno stopnjo, sledijo tisti s V. stopnjo, nato zaposleni s VI. ali več stopnjo, nato pa sledijo osebe, ki imajo III. stopnjo ali manj). Možno je sklepati naslednje: čim višja je dodana vrednost, ki jo podjetje proizvaja, tem bolj je piramida obrnjena. Oblika Trimove piramide je učinkovita v terciarnem in kvartarnem sektorju, kamor uvrščamo storitvene organizacije (letalstvo, medicina, inženirstvo) in je delovno visoko funkcionalna ter ekonomsko učinkovita (Bevc 1991 in Jerovšek 1980). Na drugi strani je oblika Almontove piramide učinkovita v industrijskih organizacijah, vendar ekonomsko manj učinkovita, kot bi lahko bila, saj prihaja do motenj v pretoku informacij od nižje proti višje izobraženemu kadru (Bevc 1991 in Jerovšek 1980). Ker je izobrazbena struktura vseh zaposlenih v Trimu višja kot v Almontu, je prvo podjetje tudi zato ekonomsko uspešnejše (Strmec 2007), poleg tega ima podjetje visoko standardizirane izdelke in zelo dobro izkorišča neopredmetena sredstva (zaposleni, znanje, notranji procesi in odnosi z odjemalci). Zaposleni z znanjem (izobraženi) so nujni, a ne zadostni pogoj za organizacijsko rast, razvoj in širše – ekonomsko uspešnost podjetja.

Povprečni delež najbolj izobraženega kadra med leti od 2002 do 2006 v Almontu znaša 22 odstotkov, v Trimu pa 37 odstotkov. V Trimu imajo zaposleni v povprečju opravljeno V. stopnjo ali več, v Almontu pa IV. stopnjo. Investicije v človeški kapital Trimovcev se v veliki meri formirajo skozi proces izobraževanja, ki je eden temeljnih vidikov kakovosti človeškega faktorja. V Trimu znaša povprečna starost zaposlenega približno 44 let, v Almontu pa 50. Navadno se več vlaga v človeški kapital mlajših ljudi, ker imajo daljšo življenjsko dobo in bodo dlje delali, kar pomeni, da bodo organizacije imele več koristi od njih.

Slika 1.3.3.6 prikazuje Trimova povečanja vlaganj v zaposlene (priloga C), kar pomeni vplačevanje v njihovo zavarovanje, pokojnino, plače, za prevoz na delo in iz njega, za malico ipd.

Slika 1.3.3.6: Vplačila delodajalca



Vir: iBON 2002-2007

Povprečna rast vlaganja v človeški kapital je v Trimu 13,75 odstotna, medtem ko ta delež v Almontu znaša 8,54 odstotkov. Trimo je s takšno stopnjo rasti na dobri poti ohranjanja konkurenčnosti z inovativnostjo (splošno v Sloveniji so se povečali povprečni stroški dela glede na leto prej za 5,2 odstotka, pri Trimu pa za 14,3 odstotka), medtem ko bo Almont moral še opraviti nekaj korakov za dosego večje mere vlaganja sredstev v zaposlene in priti do spoznanja, da so zaposleni konkurenčna prednost organizacije in ne strošek organizacije (www.stat.si).

Stroški dela so se v zadnjih šestih letih povečali in sicer za skoraj 50 odstotkov v celotnem slovenskem gospodarstvu (www.stat.si); v Trimu za 64 odstotkov (predvsem zaradi povečanja izhodiščnih plač zaposlenim in dodatkov po kolektivni pogodbi), v Almontu za 52 odstotkov, kar je podobno slovenskemu povprečju.

Gledano v celoti, Trimo presega kazalce glede na ostala velika podjetja znotraj panoge, na drugi strani je Almont v določenih segmentih podoben kazalcem preostalih podjetij znotraj panoge in le v redkih primerih preseže konkurenco (leta 2006 so prejeli priznanje pri razvoju koncepta učečega se podjetja), v nekaterih parametrih (dodana vrednost na zaposlenega, stroški dela) pa zaostaja tudi za temi podjetji (velikimi podjetji iz iste panoge).

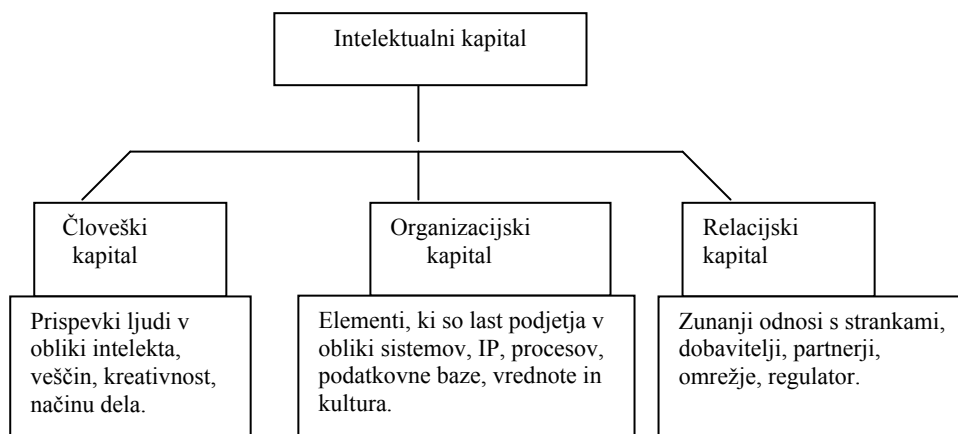
Razumevanje in obravnavanje človeškega kapitala kot investicije za konkurenčnost je pot do uspeha, s katerim Trimo že več kot desetletje beleži visoko in stabilno rast. Na drugi strani pa za Almont velja, da se še vedno učijo prepočasi in premalo sistematično glede na primerljivo podjetje, kljub temu, da prihaja do rasti. Podjetje ima še veliko rezerv na področju inovacij in pri spremljanju učinkov naložb v znanje, kjer ima podjetje priložnosti za rast, vendar mora paziti, da bo pravočasno začelo razvijati in izkoriščati te rezerve.

2. STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Namen naslednjega poglavja je opisati temelje, na katerih sta osnovana koncept in praksa intelektualnega kapitala. Cilj določitve strukture intelektualnega je olajšati njegovo lociranje v podjetju, posledično pa ta določitev omogoči njegovo merjenje in upravljanje.

V osnovi intelektualni kapital sestavljata dve komponenti: človeški in strukturni kapital. Merila managementa intelektualnega kapitala po SMAC temeljni metodologiji so sestavljena iz elementov človeškega, organizacijskega in relacijskega kapitala, kar predstavlja slika 2.1.

Slika 2.1: Kategorije intelektualnega kapitala



Vir: Roos in Roos 1997 : 425 in SMAC 1998.

Diagram (glej sliko 2.1) predstavlja kategorije intelektualnega kapitala, ko se elementi med seboj kombinirajo in povezujejo s temeljnimi tradicionalnimi elementi. V tem primeru gre za tridimezionalno razčlenitev intelektualnega kapitala. Tržna vrednost podjetja se izračuna kot

cena krat število delnic podjetja, kar predstavlja tudi Tobinov »Q« (Stewart 2001) (glej sliko 2.2).

Slika 2.2: Formula za izračun intelektualnega kapitala

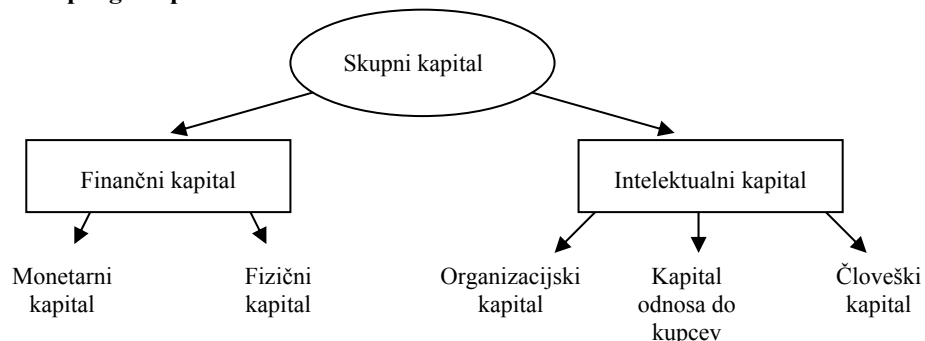
$$\text{Intelektualni kapital} = \text{tržna vrednost} - \text{knjigovodska vrednost podjetja}$$

Vir: Burnaby, Thibodeau, Usoff 2002 : 9

Enačba prikazuje, kako lahko podjetje izračuna svoj intelektualni kapital. Podjetja, kjer dominira kapital, so vredna 2 – 4 x več, kot znaša njihova knjigovodska vrednost, medtem ko so podjetja z dominanco znanja vredna kar 20x več kot znaša njihova knjigovodska vrednost. Vrzel med knjigovodsko in tržno vrednostjo je posledica neopredmetenega premoženja (Roos et al. 2000: 1).

Kapital podjetja se deli na finančni in intelektualni kapital. Finančni kapital vključuje vsa denarna in finančna sredstva, intelektualni kapital pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja (Roos 2001: 8); navedeno ponazarja slika 2.3.

Slika 2.3: Model skupnega kapitala



Vir: Roos, Bainbridge, Jacobsen 2001: 6

Slika 2.3 pojasnjuje, da skupni kapital sestavljata tako finančni kot tudi intelektualni kapital, slednji pa se nadalje deli še na organizacijski, človeški kapital in kapital odnosov do kupcev. Človeški kapital sestavljajo kompetence, veščine, znanje, motivacija, intelektualne spretnosti posameznih zaposlenih: kapital odnosa do kupcev predstavlja vse koristne odnose s strankami, dobavitelji in vsemi relevantnimi deležniki, kamor sodijo tudi investitorji; organizacijski kapital pa vključuje procese, sisteme, strukture, zaščitne znamke, poslovni procesni kapital, intelektualno lastnino in ostale neotipljive elemente, ki so v lasti podjetja (Roos G. in Roos J. 1997).

Avtorji, navedeni v tabeli 2.1, se strinjajo, da je intelektualni kapital vsota neoprijemljivega premoženja, vključujoč znanje (del človeškega kapitala), strukturni kapital, relacijski kapital, organizacijski kapital, interni in eksterni kapital.

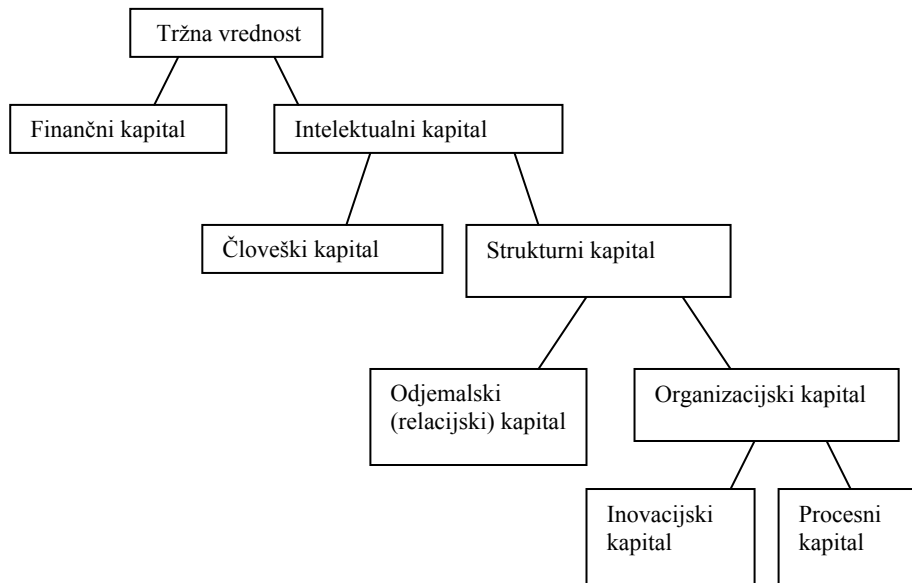
Tabela 2.1: Nekaj klasifikacij intelektualnega kapitala

Avtor	Intelektualni kapital			
	Človeški kapital	Strukturni kapital		
	Interni kapital		Eksterni kapital	
Brooking (1997)	Premoženje osredotočeno na človeka	Kapital podpornih funkcij	Sredstva intelektualne lastnine	Sredstva trga
Edvinsson (1997)	Človeški kapital	Organizacijski kapital		Kapital odnosa do kupcev
Kaplan in Norton (1996)	Perspektiva učenja in rasti	Perspektiva procesa notranjega poslovanja		Perspektiva poslovanja s strankami
Roos in soavtorji (1997)	Človeški kapital	Organizacija	Obnova in razvoj	Odnosi
Sveiby (2000)	Človeške kompetence	Notranja struktura		Zunanja struktura
Bontis (2000)	Človeške kompetence, program usposabljanja	Nizki stroški transakcije, naraščajoči stroški z dohodki		Zvestoba kupcev

Tabela 2.1 jasno kaže, da se klasifikacije razlikujejo v definiciji strukturnega kapitala, medtem ko se vse strinjajo, da je človeški kapital (znanje) nujno potrebna komponenta intelektualnega kapitala. Človeški kapital podjetja pomeni vse, kar je posameznik sposoben narediti in prispevati za podjetje, v katerem dela. Strukturni kapital podjetja pa je tisti del podjetja, ki omogoča človeškemu kapitalu, da maksimizira svojo dodano vrednost in se tako približa meji izkoriščanja svojih sposobnosti (www.bmconsulting-sp.si). Organizacijski kapital ali struktura organizacije je glavni sestavni del strukturnega kapitala.

Zavarovalniška družba iz Švedske, Skandia, je razčlenila kapital oziroma tržno vrednost podjetja na finančni in intelektualni kapital (glej sliko 2.4), ki ustvarjata celotno tržno vrednost podjetja. Če odštejemo vrednost človeškega od intelektualnega kapitala, ostane strukturni kapital, ki predstavlja kapital, ki tudi po odhodu zaposlenih ostane v lasti podjetja. Strukturni kapital se potem deli na zunanji del (relacijski kapital) in notranji del (organizacijski kapital), zadnji pa se deli na inovacijski in procesni kapital.

Slika 2.4: Skandiina shema tržne vrednosti



Vir: Roos et al. 2000: 21

Ker je znanje nujno potrebna komponenta, se lahko upravljanje intelektualnega kapitala prekriva z upravljanjem znanja. Merjenje intelektualnega kapitala zato pomaga prepoznavati organizacijske tokove znanja in kritične točke znanja, pospeševati izobraževalne vzorce, prepoznati najboljše prakse, in jih pomaga razpršiti po podjetju, pomaga povečati inovacijske in aktivnosti sodelovanja (Kannan in Aulbur 2004).

3. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital predstavlja skupek skritih vrednosti družbe, ki zaradi svoje neopredmetenosti niso prikazana v tradicionalnih računovodskih izkazih. Zato je potrebno osnovati nove načine merjenja poslovne uspešnosti podjetij.

Česar ne merimo, se ne da upravljati, kar lahko merimo, lahko upravljamo. Da pa lahko nekaj merimo, moramo ustvariti značilnosti intelektualnega kapitala (ki se jih da meriti), hkrati pa je potrebno napraviti jasno povezavo med vzrokom in njegovim učinkom (Bornemann, 2001: 29). Raziskovalci kanadskega Inštituta za raziskovanje intelektualnega kapitala, so mnenja, da intelektualnega kapitala ni moč izmeriti, ker je sestavljen iz neotipljivega bogastva znanja in ga kot takšnega ni mogoče izmeriti (<http://business.queensu.ca>). North (1999: 182) navaja naslednje probleme merjenja nematerialnih sredstev: pomembnih stvari se ne meri, merijo se napačne stvari in pri merjenju se uporabljajo neprimerna merila.

Nekateri drugi raziskovalci zatrjujejo (tisti, ki govorijo o merjenju intelektualnega kapitala kot o merjenju intelegenčnega kvocienta, le da gre za IQ podjetja) (www.bontis.com), da je vse mogoče izmeriti, pomembna je le izbira meril za merjenje in njihova standardizacija (Mihalič 2003: 236). Tu se soočajo različna, nasprotujoča mnenja, vendar kljub vsemu danes poznamo vrsto različnih pristopov za izmero tega neopredmetenega premoženja podjetja, pri čemer ima vsaka od teh metod svoje prednosti in slabosti. ROA in MCM metode, ki denarno vrednotijo intelektualni kapital, imajo večjo prednost pri tržnem vrednotenju delnic. Slabost teh metod je, da ko opredmetena sredstva pretvorimo v denarno vrednost, je ta vrednost površna. Prednost DIC in SC metod je, da lahko napravijo bolj napredno sliko »zdravja« organizacije kot finančne meritve. Njihova pomanjkljivost je, da so vedno v kontekstu posameznega podjetja in jih je potrebno za vsak posamezen primer (organizacijo) prirediti (Medvešek 2003: 21).

Inovatorji švedskega zavarovalniškega in finančnega podjetja Skandia so pionirji na področju merjenja intelektualnega kapitala, saj so v svojem letnem poročilu za leto 1993 objavili prvo poročilo o intelektualnem kapitalu. Od tedaj jim sledijo organizacije¹⁷ po svetu, ki se soočajo s problemom merjenja neotipljivega premoženja, saj so spoznale, da je intelektualni kapital temeljnega pomena za organizacijo.

Glede na to, da obstaja vse več podjetij, ki se ukvarjajo z merjenjem intelektualnega kapitala, lahko nasprotujem trditvam skeptikov, ki so mnenja, da se intelektualnega kapitala ne da meriti. Praksa je že večkrat pokazala, da je intelektualni kapital merljiv in posledično se da z njim tudi upravljati, s čimer se strinjam tudi sama, zato sem pripravila predlog metode za merjenje intelektualnega kapitala v Trimu.

Z merjenjem intelektualnega kapitala povečujejo konkurenčnost podjetja skozi bogatenje z znanjem, hkrati z merjenjem.

3.1 Razlogi za merjenje neopredmetenega premoženja

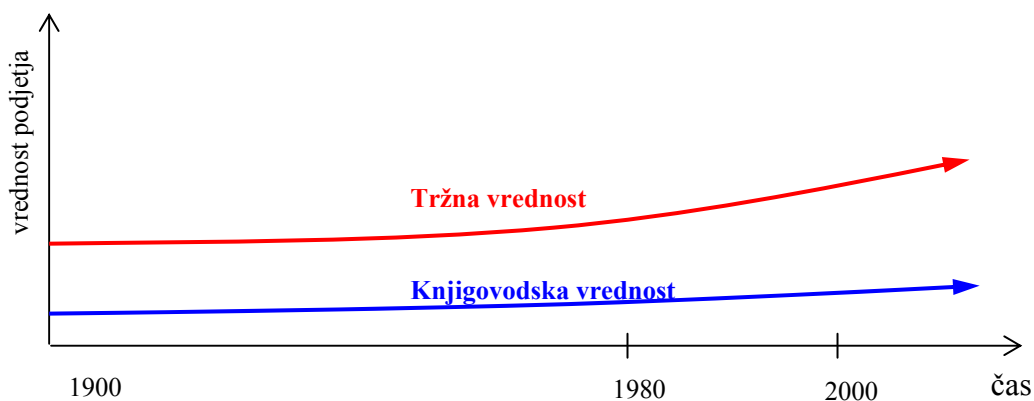
Že vrsto let prihaja do relativnega porasta ne le deleža neotipljivih dobrin, ampak tudi celotnega premoženja podjetja (kar prikazuje slika 3.1.1). Povečevanje deleža neotipljivih dobrin poteka predvsem na račun tradicionalnih virov, kot sta kapital in delo. Ravno zaradi teh dejavnikov bo v prihodnosti naraščala pomembnost po natančnem spremljanju razvoja

¹⁷ Na primer podjetje Dow Chemicals je sledilo zgledu Skandie; leta 1996 so objavili Visualizing Intellectual Property in Dow, poročilo, v katerem je podrobno opisalo, kako si podjetje prizadeva ovrednotiti in pravilno uporabiti svojo intelektualno lastnino (Roos in soavtorji 2000: 16).

tega deleža, kar pa bomo lahko spremljali zgolj z merjenjem (Bornemann 2001: 29). Povečevanje neotipljivih virov in njihovega upravljanja ima pomemben vpliv tudi na bruto domači proizvod.

Obstajajo mnogi razlogi za merjenje produktivnosti znanja in neotipljivega premoženja. Slika 3.1.1 prikazuje relativno razmerje neotipljivega premoženja med celotnim premoženjem podjetja in izdelki ter storitvami, ki sestavljajo BDP, ki raste že več let (Bornemann 2001).

Slika 3.1.1: Diferenciranje knjigovodske in tržne vrednosti povprečnega podjetja



Vir: Bornemann 2001: 28

Znanje je intelektualni kapital in zato ima tako kot vsak drugi kapital na trgu tudi svojo ceno, ob predpostavki, da trg za tovrsten kapital sploh obstaja. Idealnega trga, kjer bi se cena intelektualnega kapitala oblikovala le v skladu s funkcijo ponudbe in povpraševanja, ni, realno so trgi bolj ali manj regulirani tudi z drugimi dejavniki (Nemec 2002). Kvaliteta izobraževalnega procesa (torej izobrazba in z njo povezano število let šolanja), znanje, velikost trga znanja, naklonjenost okolja za pridobivanje znanja, mobilnost nosilcev znanja, nivo bruto domačega proizvoda in gospodarska rast so torej tisti dejavniki, ki oblikujejo ceno intelektualnega kapitala (Nemec 2002). Nosilci človeškega kapitala bodo vedno želeli doseči maksimalno kompenzacijo za posojanje lastnega intelektualnega kapitala. Ta kompenzacija pa ni zgolj plača, ampak tudi druge prednosti, kot so tržna privlačnost okolja in bodoča pričakovanja. Nosilci človeškega kapitala bodo vedno bolj postajali pravi kupci znanja, motivirani za to, da bodo pridobili čimveč kvalitetnega znanja na posamezno enoto časa ter za to plačali primerno ceno ter zato potrošili čim manj svojih človeških resursov. Ti nosilci bodo

vedno bolj iskali možnost, da si pridobijo nova ali dodatna znanja v skladu z njihovimi osebnimi interesi (Nemec 2002).

Gospodarstvo, ki ustvarja dodano vrednost, igra pomembno vlogo pri konkurenčnosti. Uspešnost podjetja je odvisna od odličnosti izobraževanja zaposlenih (oziroma izobraženosti zaposlenih), šele nato nastopi eksterni učinek na področju konkurenčnosti. Izobrazba zaposlenih v podjetju je istočasno dejavnik stopnje rasti BDP in pridobiva vse večji pomen v razvitih družbah, kjer je tudi večja raven izobraženosti kadrov. Raziskava v okviru OECD¹⁸, ki je preučevala obdobje 1971 – 1998, je ugotovila, da je povečanje povprečnega števila let šolanja za dodatno leto prispevalo k povečanju BDP na prebivalca za okoli 6 odstotkov (Bassanini, Scarpetta 2001).

Višja gospodarska uspešnost, donosnost in produktivnost podjetja vplivajo na večjo konkurenčnost in na priseljevanje intelektualnega kapitala (zlasti človeškega kapitala, zaradi atraktivnosti delovnih mest). Več kot je znanja (intelektualnega kapitala), izkušenj, višji je potencial za razvoj podjetij, kar posledično poveča tudi obseg v strukturi bruto domačega proizvoda (BDP). Iz vsega tega izhaja povezanost med človeškim kapitalom in konkurenčnostjo podjetij ter BDP oziroma gospodarsko rastjo. Gospodarska rast je merjena s stopnjo BDP. Ob predpostavki, da imajo podjetja ustvarjene enake pogoje za delovanje, bo bolj konkurenčno tisto podjetje, ki ima povprečno stopnjo izobrazbe vseh zaposlenih relativno visoko. Podjetja, ki beležijo visoko vrednost investicij v intelektualni kapital ter raziskave in razvoj, imajo tudi visoko vrednost premoženja od intelektualnega kapitala (Agarwal in Seksaria 2006: 2).

Ko se podjetje enkrat odloči, da bo pričelo z merjenjem intelektualnega kapitala, lahko pride do variacij pred odločitvijo merjenju, a vendar se je potem potrebno usmeriti bodisi v merjenje internega kapitala (organizacija, interna struktura, premoženje infrastrukture, notranji poslovni proces) bodisi v merjenje eksternega kapitala (boljša javna podoba, povečana tržna vrednost, perspektiva stranke, odnosi do strank) (Sitar 2005: 340).

Podjetja, ki se že lotevajo meritve intelektualnega kapitala v svojih organizacijah, ugotavljajo, da tovrstna merjenja resnično odražajo dejansko vrednost njihovega podjetja (Černelič 2004). Vendar so tu še drugi notranji in zunanji razlogi, ki jih navajajo podjetja za merjenje intelektualnega kapitala: povečevanje konkurenčnosti podjetja v prihodnosti, izboljševanje

¹⁸ OECD – Organization for Economic Cooperation and Development, po slovesno Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, katere članice so: Avstralija, Avstrija, Belgija, Češka, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Islandija, Italija, Japonska, Južna Koreja, Kanada, Luksemburg, Madžarska, Mehika, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Nova Zelandija, Poljska, Portugalska, Slovaška, Španija, Švedska, Švica, Turčija, Združene države, Združeno kraljestvo.

nadzora poslovanja, boljšo komunikacijo z delničarji in z deležniki podjetja, boljše upravljanje z viri, pridobitev koristnejših informacij za stare in morebitne nove vlagatelje (Skyrme 2003), boljše razumevanje nefinančnih sredstev in njihove pomembnosti pri kreiranju vrednosti podjetja, boljše upravljanje z intelektualnim kapitalom, povečana transparentnost in večje možnosti za notranje in zunanje poročanje ter skupen jezik in terminologija kot tudi skupen sistem za upravljanje neotipljivih sredstev (McPherson in Pike 2001). Poleg tega Skyrme (2003) navaja še druge razloge oziroma prednosti za merjenje, ki izhajajo iz merjenja in upravljanja neotipljivih virov: podatki, pridobljeni z merjenjem, so dobra osnova za nadaljne načrtovanje dela in hkrati dobra osnova za ugotavljanje potreb po novih znanjih in načrtovanjih.

Na takšen način se namreč lažje opredeli natančna vrednost podjetja, omogoči se vpogled v gonilne elemente dolgoročnega uspeha, hkrati pa to merjenje nudi koristne informacije starim in novim investitorjem.

Merjenje intelektualnega kapitala lahko odkrije nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti, ki so sicer skrite tradicionalnim načinom merjenja. Nova znanja, ki jih podjetja dobijo z merjenjem intelektualnega kapitala, podjetjem prinašajo največ dolgoročnih koristi (Sveiby 2004).

Glavni motiv merjenja intelektualnega kapitala mora biti vsekakor učenje. Vse prevečkrat se zgodi, da se podjetje odloči za to merjenje iz razloga višjega ugleda v javnosti, kar ni pravilno. Tako je recimo zavarovalniška družba Skandia zabeležila rast lastnih delnic ravno iz vzroka, ker so bili prvi, ki so poročali o intelektualnem kapitalu lastnega podjetja. Ker je bila rast oziroma cena delnice takrat prevrednotena, je vrednost njihovih delnic med letoma 1999 in 2000 upadla in sledila je 90 odstotna izguba. Če se podjetje odloči za merjenje tega kapitala, se je smiselno prej vprašati, zakaj želi meriti neopredmetena sredstva. Stroške, ki bodo nastali z merjenjem, pa je potrebno opravičiti s pridobljenim znanjem, ki ga bo podjetje pridobilo zaradi te meritve.

Danes poznamo več kot 30 različnih metod merjenja, ki jih nadalje razdelimo v štiri glavne pristope, znane pod akronimom ABBA:

Asset (premoženje) pomeni ocenitev znanja kot premoženja, ki nastopa kot potencialno trgovsko blago,

Benefits (ugodnosti) pomeni osredotočenje na ugodnosti, koristi programa menedžmenta znanja,

Baseline (osnovna raven) pomeni oceno učinkovitosti menedžmenta znanja kot osnove za večletno primerjanje in

Action (dejanje) pomeni osredotočenje za merjenje dela, učinkov (www.skryme.com).

Menim, da je problem v tem, ker razpolagamo s prevelikim številom metod za merjenje uspešnosti intelektualnega kapitala, saj se $\frac{3}{4}$ metod pojavi le enkrat, ko jih je uporabil njihov avtor in kasneje ne koristijo več svojemu namenu (posamezna meritev v določenem podjetju, ki je inovator te metode). Nobena metoda ne ustreza vsem namenom, zato moramo metodo merjenja neotipljivih sredstev izbrati glede na namen merjenja, situacijo in ciljno publiko (Sveiby 2001: 1-2).

3.2 Pristopi in metode merjenja neopredmetenih sredstev

Poznamo dva pristopa za merjenje neopredmetenega premoženja: finančnega in uravnoveženega. Finančni pristop odraža visoko zanesljivost, omogoča primerljivost med podjetji in zahteva malo časa in truda ter spremlja finančna merila. Na drugi strani pa je uravnoveženi pristop, ki je srednje zanesljiv, temelji na karti uravnoveženih kazalcev, je slabo primerljiv in zahteva veliko truda in časa, spremlja pa finančna in nefinančna merila (Roos et al 2001: 16).

Sveiby (2004) predlaga razdelitev metod za merjenje intelektualnega kapitala na štiri kategorije meritvenih pristopov, kot kriterija delitve pa navaja raven merjenja in način evalvacije. Metode merjenja neopredmetenega kapitala lahko razvrstimo v naslednje kategorije (Sveiby 2000: 1).

1. Metode tržne kapitalizacije (MCM) (Tobinov koeficient Q, metoda primerjanja knjigovodske in tržne vrednosti, metoda nevidne bilance stanja in metoda tržne vrednosti IAMTM) prikazujejo denarno izraženo vrednost neopredmetenih sredstev na ravni podjetja in temeljijo na tržni vrednosti delnic.
2. Direktne metode (DIC) se uporabljajo za ocenjevanje dodane vrednosti, vrednotenje intelektualnih sredstev in prikazujejo denarno izraženo vrednost neopredmetenih sredstev z določitvijo njihovih posamičnih elementov (tehnološki posrednik, metoda ocenjevanja dodane vrednosti IVMTM, metoda vrednotenja zmožnosti ljudi HRCA, metoda vrednotenja patentov, metoda ustvarjanja celotne vrednosti TVCTM, raziskovalec vrednosti, metoda vrednotenja intelektualnih sredstev).

3. Metode ugotavljanja dobičkonosnosti sredstev (ROA), merijo neopredmetena sredstva na ravni podjetja in jih denarno ovrednotijo (intelektualni koeficient dodane vrednosti VAICTM, ekonomska dodana vrednost EVATM, izračunana neopredmetena vrednost CIV, metoda dobičkonosnosti kapitala znanja). Metode ponujajo izračun povprečja preteklih dobičkov pred obdavčitvijo od 3-5 let, ki se jih primerja s sredstvi, nato pa rezultat primerjamo s povprečjem v panogi.

4. Metode točkovanja z nefinančnimi parametri – SC (Skandia Navigator, Balanced Scorecard, IK indeks), kažejo nedenarno (nemonetarno) izraženo vrednost neopredmetenih sredstev z določitvijo njihovih posamičnih elementov. Za različne elemente intelektualnega kapitala se določijo kazalniki, ki spremljajo uspešnost samega intelektualnega kapitala, te združene kazalnike pa potem ponazorimo bodisi v grafu bodisi v sistemu kazalnikov.

Metode MCM in ROA so primerne za primerjanje podjetij znotraj določene panoge. Gre za preproste vrste metod, ki vrednostijo zelo površinsko. Veliko bolj kompleksne in natančne so metode SC in DIC, zato so bolj primerne za merjenje neotipljivih sredstev. Z njimi lahko oblikujemo obširnejšo sliko organizacijskega zdravja kot pa s finančnimi metodami in se jih z lahkoto uvede, uporablja na vseh ravneh organizacije, ker merijo »od blizu« in zato je poročanje takšnega merjenja hitrejše in bolj natančno kot sama finančna merjenja (Sveiby 1997).

Poleg opisanih pristopov, obstajajo tudi tehnike za ovrednotenje teh sredstev (Montague Institute Review 1997):

Relativna vrednost je skovanka Boba Buckmana (Press release 1996) in Leifa Edvinssona (zavarovalnica Skandia), ki obravnavata napredek kot končni cilj.

Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) dopolnjuje tradicionalna finančna merjenja iz treh perspektiv (več o tej tehniki v nadaljevanju).

»**Vkalkulirana neopredmetena vrednost**« primerja donosnost sredstev ROA podjetja z objavljenim povprečjem ROA za področje posamezne industrije.

Benchmarking vključuje identificiranje podjetij, ki so spoznana kot vodilna v vodenju njihovega intelektualnega premoženja pri določanju, kako dobro so dosegli relevantne kriterije, nato pa primerjamo delo svojega podjetja in delo tega vodilnega podjetja¹⁹.

¹⁹ Relevanten primer: vodje sistematično identificirajo »luknje« v znanju in uporabijo dobro definirane postopke, da bi zapolnili te vrzeli v znanju.

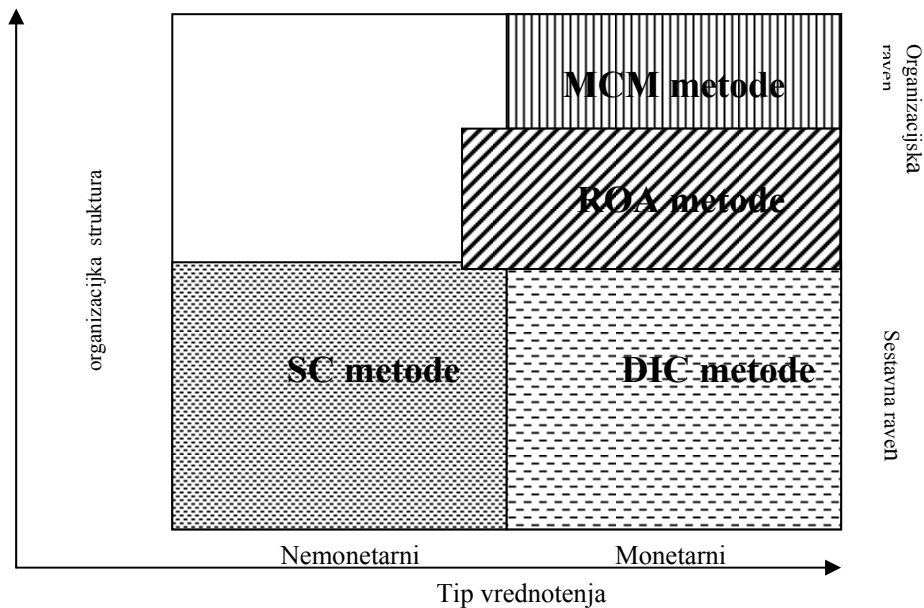
»Banka znanja« obravnava porabo denarja kot izdatek, potrošnjo (namesto kot premoženje), hkrati pa obravnava plače (običajno kot 100% izdatek) kot aktivo, ker oblikuje bodoče tokove kapitala.

»Obarvano« poročanje je tehnika, ki jo je predlagal Steven Wallman (Wallman 1996), in naj bi dopolnjevala tradicionalna finančna poročila (ki nam dajo »črno belo« sliko) z dodatnimi informacijami (ki pa dodajo nekaj »barve«).

MCM in ROA metode denarno vrednotijo intelektualni kapital in so zato prikazane v drugem kvadrantu matrike. DIC metode vrednotijo intelektualni kapital prav tako denarno, medtem ko SC metode vrednotijo intelektualni kapital nedenarno.

Te štiri meritvene pristope lahko razdelimo na posamezne metode merjenja neopredmetenih sredstev. Omenjene štiri kategorije je Sveiby združil v matriko, upoštevajoč dejavnik način vrednotenja in raven merjenja (Sveiby 2004). Navedeno prikazuje slika 3.2.1.

Slika 3.2.1: Razvrstitev pristopov merjenja v matriko



Vir: i-know.know-center.tugraz.at/content/download/432/1677/file/Fink_presentation.pdf in Sveiby 2004.

DIC metode ocenjujejo neotipljiva sredstva z identificiranjem različnih komponent. Ko so te komponente enkrat pripravljene, jih lahko neposredno identificiramo, bodisi individualno bodisi kot skupni koeficient. MCM metode so denarne metode, ki na organizacijski ravni izračunajo razliko med tržno kapitalizacijo podjetja in pravicami delničarjem, kot vrednost

njihovega intelektualnega kapitala ali intelektualnega premoženja. Metode ROA s pomočjo povprečnih otipljivih premoženj podjetja razdelijo še ne obdavčene zaluzke podjetja.

Za SC metode je značilno, da so različne komponente neotipljivega premoženja ali intelektualnega kapitala identificirane, indikatorji pa so generirani in prikazani v kazalnikih. SC metode so podobne metodam DIC, le da gre pri slednjih za monetarni tip vrednotenja (Luthy 1998).

MCM in ROA metode so denarno vrednotene in morda ravno zato le površinske, saj merijo le na organizacijski ravni podjetja in zato v glavnem niso primerne za menedžment na nižjih ravneh. Medtem ko DIC in SC metode merijo intelektualni kapital tudi na posamezni ravni znotraj podjetja in ker ga merijo bolj globinsko so, po mojem mnenju, bolj natančne, vendar pa so ravno zaradi prilagodljivosti enemu sistemu pogosto neuporabne za drug sistem oziroma v drugem podjetju.

1. Metode ugotavljanja dobičkonosnosti sredstev ROA

VAICTM (intelektualni količnik dodane vrednosti) je ena najbolj znanih metod za merjenje intelektualnega kapitala, s katero lahko izmerimo kako učinkovit je intelektualni kapital v podjetju. Ta metodologija, ki temelji na koeficientu $Vaic^{TM}$, je skovanka dr. Pulića (Pulić 2002b). To je metoda, ki je sestavljena iz elementov vseh štirih vrst metod, a jo nekateri vseeno uvrščamo med metode ROA. Koeficient $Vaic^{TM}$ se izračuna kot vsota treh komponent: učinkovitosti strukturnega kapitala, učinkovitosti človeškega in finančnega kapitala. Še preden se izračuna te učinkovitosti, je potrebno določiti dodano vrednost: $DV = \text{prihodki} - \text{stroški}$ (brez stroškov dela, ker so ti obravnavani kot investicija v človeški kapital) ali $DV = \text{operativni profit} + \text{amortizacija} + \text{izdatki}$.

VAICTM metoda se izračuna po sledečem postopku: (Pulić 2002b):

Strukturni kapital (SK) = dodana vrednost (DV) – človeški kapital (ČK) (izraža rezultat dela v preteklosti: organizacija podjetja, licence in patenti, podoba podjetja, ISO 9000, odnosi s kupci)

Človeški kapital (ČK) = stroški dela (izdatki za zaposlene v obliki plač, izobraževanja, dodatnega usposabljanja; v tem kontekstu je človeški kapital investicija in ne strošek)

Finančni kapital (FK) = viri sredstev

Učinkovitost finančnega kapital (U_{fk}) = DV/FK

Učinkovitost strukturnega kapital (U_{sk}) = DV/SK

Učinkovitost človeškega kapital ($U_{čk}$) = $DV/ČK$

Koeficient VAICTM (splošna učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti) je vsota treh učinkovitosti : $VAIC^{TM} = U_{fk} + U_{sk} + U_{\check{c}k}$.

VAICTM je indikator, ki prikazuje, koliko dodane vrednosti je ustvaril en tolar, vložen v finančni kapital (Pulić 2002b).

Glavna prednost te metode je v preprostosti, saj prikazuje, koliko vrednosti ustvari en evro, ki je bil vložen v posamezni vir. Poleg tega so vsi za izračun potrebni podatki, navedeni v bilancah in poročilih o poslovanju, tako ni potrebe po dodatnem zbiranju podatkov (Pulić 2002b). Bistvena pomanjkljivost metode je v tem, da ne more podati natančne predstave o tem, kaj in kako je treba spremeniti v samem poslovanju podjetja.

Metoda Izračunana neopredmetena vrednost (CIV) je bila razvita z namenom, da bi lahko ugotovili, kakšna je poštena tržna vrednost neopredmetenih sredstev nekega podjetja. Metoda se izračuna na način, da najprej izračunamo presežek donosa otipljivih sredstev kot podlage za določitev deleža donosa od neopredmetenih sredstev. Metoda temelji na predpostavki, da je vrednost mehkih sredstev enaka zmožnosti organizacije, da premaga povprečnega konkurenta v panogi s podobnimi opredmetenimi sredstvi (aktivo).

Postopek izračunavanja CIV poteka v sledečih fazah (Kokol 2002: 35):

Najprej treba narediti izračun povprečnega dobička pred davki v preteklih 3 letih, sledi izračun povprečja vrednosti sredstev ob koncu leta v preteklih 3 letih, nato izračun količnika dobička in sredstev daje kazalnik donosnosti sredstev (ROA), potem izračun povprečnega ROA panoge za enako obdobje in na koncu izračun »presežnega donosa²⁰«. Zmnožek povprečnega panožnega ROA se pomnoži s povprečno vrednostjo sredstev proučevanega podjetja. Ta izračun pove, kakšen donos bi povprečno podjetje v panogi ustvarilo z višino bilančnih sredstev proučevanega podjetja. Dobljen zmnožek je potrebno nato odšteti od povprečnega dobička pred davki za proučevano podjetje. Rezultat pove, koliko več ustvari podjetje s svojimi sredstvi glede na povprečno podjetje v panogi.

Metoda Ekonomska dodana vrednost EVATM izračunava dodano vrednost neopredmetenih sredstev. Ekonomska dodana vrednost je razlika med ekonomskima dobičkoma dveh obdobj, pri tem se ta vrednost zmanjša za velikost stroškov neopredmetenih sredstev. Sprememba

²⁰ Presežni donos - gre za presežek donosnosti sredstev, ki se izrazi s produktom povprečne industrijske rentabilnosti sredstev in s povprečnimi opredmetenimi sredstvi podjetja. Ta vrednost je različna od prihodkov pred davki obravnavanega podjetja (Stewart 2003: 226-229).

metode prikazuje (ne)produktivnost intelektualnega obdobja v nekem časovnem intervalu (Bontis et al 1999: 394-395).

2. Direktne metode (DIC)

Metoda Tehnološki posrednik (priloga D) oceni vrednost neotipljivega kapitala na podlagi diagnostične analize podanih odgovorov in na podlagi dvajsetih temeljnih vprašanj, ki zajemajo vsa področja komponent intelektualnega kapitala (gre za štiri komponente: človeški viri, intelektualna lastnina, infrastrukturna sredstva in tržna sredstva). Vsaka od teh komponent zajema vrsto poglobljenih vprašanj (ki so zastavljena glede na velikost in strategijo podjetja), na katere mora odgovoriti podjetje. Avtorica te metode je Annie Brooking, ki je intelektualni kapital definirala kot sestavo navedenih štirih komponent (Brooking 1997). Prednost metode je v njeni preprostosti, pomankljivost pa v težavnosti povezovanja denarnih sredstev s kvalitativnimi izzidi zastavljenih vprašanj in v dolžini implementacijskega procesa.

Metoda Raziskovalec vrednosti je računovodska metoda, ki jo je oblikovala švedska skupina Knowledge Advisory Team z namenom ugotavljanja in ovrednotenja petih vrst neotipljivih sredstev: sredstva in sposobnosti, spretnosti in tacitno znanje²¹, tehnološko in emplicitno²² znanje, temeljni in poslovodni procesi, skupne vrednote²³ in norme.

3. Metode točkovanja z nefinančnimi parametri SC

Skandiin navigator (tip uravnoveženega kazalnika) je orodje za izpopolnitev celotne vizije in ciljev strategije neke organizacije. Utemeljitelj metode je Leif Edvinsson. Ta metoda meri intelektualni kapital s pomočje analize 164 kazalnikov, od tega jih 91 temelji na intelektualnem kapitalu, 73 pa na tradicionalnih finančnih kazalnikih opredmetenih dobrin (Edvinsson, Malone 1997).

Metoda Uravnoveženi sistem kazalnikov Balanced Scorecard je bila razvita v zgodnjih devetdesetih letih dvajsetega stoletja, njena avtorja pa sta Robert Kaplan in David Norton (Kaplan, Norton 1996: 9-10). Metoda ponuja jasen pogled na to, kaj naj bi podjetja merila, da

²¹ Tacitno ali tiho znanje – znanje, ki se nahaja v posamezniku, pogosto v obliki talenta ali spretnosti (Možina 2002).

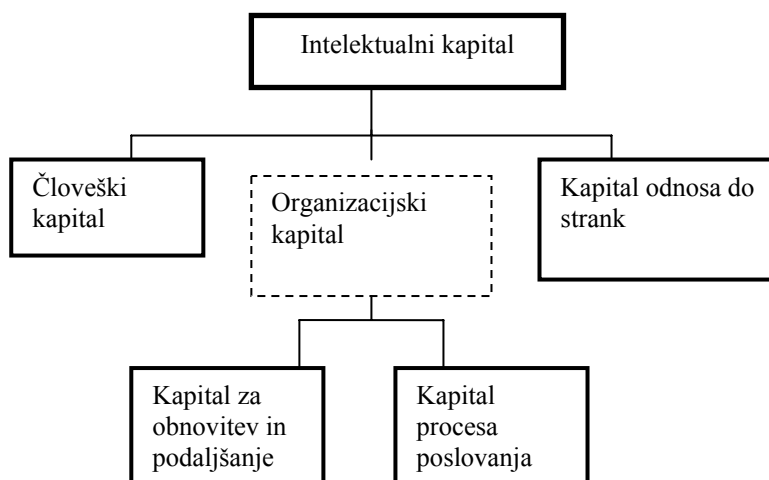
²² Eksplicitno znanje – znanje, ki je za organizacijo najmanj zanimivo, saj le redko pomeni trajnejši vir konkurenčne prednosti. Najdemo ga v patentnih dokumentih, priročnikih in specifikacijah (Možina 2002).

²³ Vrednote – so kategorije pojavov, ki jih cenimo oziroma prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati (Možina 2002).

bi s tem uravnovežila finančno področje poslovanja. Vendar pa je ta metoda nekoliko bolj strateško orodje kot metoda za merjenje intelektualnega kapitala, a je kljub temu zelo visoko vrednotena, saj pomaga menedžerjem pri povezovanju strategije podjetja in pri meritvenih kazalnikih (ki merijo neotipljiva sredstva podjetja). Uravnoveženi sistem kazalnikov opisuje strategijo nekega podjetja. Metoda ohrani tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti ter jih dopolni s kazalniki spodbud prihodnje uspešnosti. Ta kazalnik priporoča, da gledamo organizacijo z vidika štirih perspektiv (perspektiva učenja in rasti, perspektiva notranjih poslovnih procesov, perspektiva poslovanja s strankami oz. naročniki in finančna perspektiva) in da šele nato razvijamo merila, zbiramo podatke in jih analiziramo z vsako od teh perspektiv (Kaplan in Norton 2000). Finančna perspektiva združuje končne cilje neke organizacije (maksimizacija profita). Perspektiva poslovanja s strankami se odziva na cilje organizacije v navezavi z odjemalci na tržišču. Naloga perspektive notranjih poslovnih procesov je zagotavljanje procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh perspektivah, perspektiva učenja in rasti pa prikazuje, v kolikšni meri se uresničujejo zahteve za uspešnost organizacije v prihodnosti (prav tam). Uravnoveženi sistem kazalnikov (priloga E) nam omogoča pretvarjanje strategije podjetja v oprijemljive cilje in pobude za doseg zastavljenih ciljev.

Metoda IK indeks (IC IndexTM) poveže vse kazalnike in elemente intelektualnega premoženja v en sam indeks. Sprememba v indeks (glej sliko 3.2.2) povzroči spremembo pri vrednotenju tržne vrednosti podjetja (Roos et al. 1997).

Slika 3.2.2: Sestava intelektualnega kapitala po metodi IK indeksa



Vir: <http://skyrme.com/ppt/access/sld026.htm>

Spremembe tega indeksa so povezane s spremembami na trgu (tržna vrednost podjetja) in s spremembami vrednosti intelektualnega kapitala, s čimer si podjetja omogočijo napovedovanje bodočih gibanj.

Metoda monitor neopredmetenih sredstev IAM (priloga F) je namenjena vrednotenju neotipljivih sredstev in prikazovanju ter razvrstitvi različnih pomembnih kazalnikov intelektualnega kapitala. Metoda je še zlasti primerna za podjetja, ki temeljijo na znanju (www.sveiby.com). Ta metoda ima kar nekaj podobnosti z metodo uravnoveženih kazalnikov. Obe metodi predpostavljata, da je naloga nefinančnih meritev dopolnitev finančnih indikatorjev in da je potrebno nefinančne indikatoje prestaviti iz operacijske v strateško raven organizacije. Kot utemeljitelj metode nastopa Karl Erik Sveiby, ki prav tako kot metoda uravnoveženih kazalnikov, deli neotipljiva sredstva na tri veje: človeške sposobnosti (izkušnje in izobrazba posameznika), notranja (R&R, sistemi upravljanja) in zunanja (blagovne znamke, odnosi s strankami) struktura (Sveiby 1997: 165). Obe metodi delita intelektualni kapital na tri veje in dodata še četrto dimenzijo (kot tudi metoda IAM-finančna perspektiva), imenovano »otipljiva sredstva«.

4. Metode tržne kapitalizacije - MCM

Metoda tržne in knjigovodske vrednosti meri razliko med tržno kapitalizacijo nekega podjetja in njegovo knjižno vrednotjo. Ta metoda sodi med MCM metode, za katere je značilno, da evalvirajo intelektualni kapital na denarni način in so zato tudi bolj priporočljive pri združitvah podjetij. Ta metoda je priljubljena zaradi svoje preprostosti (Luthy 1998).

Uporaba Tobinovega »Q« koeficineta predstavlja način, kako obvladovati amortizacijske stopnje pri primerjanju intelektualnega kapitala med različnimi podjetji. Koeficinet je delo Nobelovega nagrajenca za ekonomijo Jamesa Tobina (Stewart 2003: 225), ki je metodo poimenoval tudi metoda napovedovanja naložbenega obnašanja. Koeficient predstavlja razmerje med tržno vrednostjo podjetja in nadomestitveno vrednostjo sredstev, s katerimi to podjetje razpolaga (Stewart 2001: 193). V primeru, če je nadomestitvena vrednost sredstev večja od tržne vrednosti, to običajno pomeni, da bo podjetje kupilo še več takšnih sredstev; če pa je nadomestitvena vrednost sredstev manjša od tržne vrednosti, to pomeni, da podjetje dobiva večje donose na svojo naložbo, kot je to običajno.

5. Preostale metode

Ocena IK (IC RatingTM) je mersko orodje, ki obravnava podjetje iz drugačnega vidika, saj uporabi povsem nov pristop. Po tej oceni delijo intelektualni kapital na organizacijski

strukturni kapital, človeški kapital, poslovni proces in na relacijski strukturni kapital. Metoda zbira podatke od interesnih skupin, ki so v kakršni koli povezavi s podjetjem, nato pa prikaže ocene kot rezultate v treh diferenciranih pristopih: bodisi kot oceno tveganja, ki ga bo zmanjšala tekoča učinkovitost, oceno tekoče učinkovitosti intelektualnega kapitala ali kot ocena truda podjetja za izboljšave in trud za doseg lastnega intelektualnega kapitala (Bontis et al 1999: 397). Značilno za to metodo je tudi, da neopredmetenih sredstev ne ovrednoti denarno, kar pomeni, da raziskuje tudi druge nefinančne vidike ustvarjanja vrednosti, ki so ključnega pomena za dolgoročno profitabilnost podjetja.

HVA metoda – (priloga G) celoten pristop k vrednosti predstavlja kombinacijo IK indeksa (IC IndexTM) in McPhersonove metode IVMTM. Ta metoda je nastala zaradi prepričanja, da je uporaba tradicionalnih računovodskih metod merjenja preveč ozko usmerjena, zato so metodo dopolnili kot ogrodje za finančna in neotipljiva sredstva (Roos et al 2000: 10 – 11 in Chatzkel 2002: 112).

Menim, da bomo pri merjenju dobili najboljše napovedi, če bomo kombinirali metode za merjenje intelektualnega kapitala med seboj in da ne bomo uporabili zgolj ene. Le s kombinacijo metod namreč lahko združimo pretekli čas (dogodke, ki so se že pripetili) ter tako prihodnost (dejanja, ki jih bomo morda lahko izvedli v prihodnjem času) in dobimo najbolj zanesljiv način za merjenje intelektualnega kapitala.

3.3 Koraki do ustreznega modela

Ko se podjetje odloči, da se bo tudi samo začelo praktično ukvarjati z merjenjem intelektualnega kapitala, je najprej potrebno, da ugotovi, kakšne so zahteve in katere so tiste posebne potrebe, ki jih ima podjetje. Bistveno je, da se podjetje najprej teoretično spozna z metodami in pristopi za merjenje intelektualnega kapitala, šele nato naj se loti praktične uporabe teh metod. Organizacijam so lahko tako pri sami izbiri ustrezne metode za izdelavo modela v pomoč zaporedne faze, ki jih je v svoji raziskavi za t.i. poročilo "Merjenje vrednosti znanja" razvil Skyrme (1998). Upoštevanje teh korakov naj bi vodilo podjetje med poslovno koristne organizacije. Gre za sledeči postopek: najprej je potrebno začeti graditi razvoj zavesti in razumevanja vloge znanja in narave intelektualnega kapitala, sledi izdelava skupnega jezika znotraj podjetja, nato izbiranje primernih kazalcev, sledi sam razvoj modela merjenja, ki vključuje prej izbrane kazalce, kasneje predstavitev izdelanega sistema merjenja, ki vključuje sistem upravljanja intelektualnega kapitala in na koncu še uporaba nepristranskih svetovalcev, z namenom oblikovanja končnih rezultatov merilnega postopka (Skyrme 1998).

Na podlagi naštetih korakov je podjetje pripravljeno na razvoj novih metod merjenja, ki ga naj bi v prihodnjem času popeljale med poslovno uspešne (prav tam).

Ko podjetje izbere pravo metodo za izvedbo napovedanih meritev, proces merjenja poteka po štirih korakih, ki določajo relativno učinkovitost metode:

- a) Ali je obravnavana metoda pregledna in hkrati zanesljiva?
- b) Ali se metodo enostavno uveljavi v sam proces ali ta metoda uvaja preveč splošnih mnenj o uporabi in namenu ter pridobitvah merjenja?
- c) Ali ta metoda lajša delo strateškega²⁴ in taktičnega²⁵ managementa?
- d) Ali nam izbrana metoda da informacije, ki so zanimive za delničarje in vlagatelje (Roos, Pike 2000: 5-10)?

4. EMPIRIČNA ANALIZA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Podjetja razvitih gospodarstev spoznavajo, da pomemben vir konkurenčne prednosti leži v intelektualnem kapitalu, zato so se lotila definiranja, strukturiranja in merjenja intelektualnega kapitala.

Merjenje intelektualnega kapitala predstavlja precejšen problem v podjetjih. Dejstvo, da je toliko razpoložljivih metod za izmero tega, otežkoča primerljivost podjetij. Prav tako kot še vedno »čakamo« na univerzalno definicijo intelektualnega kapitala, bi bilo po moji presoji potrebno poiskati in skladno sprejeti konsenz o poenoteni metodi za izmero intelektualnega kapitala. Ker je tovrstno področje dandanes še preveč neraziskano, ne moremo govoriti o znanstveni disciplini, lahko pa govorimo o bodoči veji, ki bo imela velike razsežnosti pri prehodu družbe v dobo inovacij (Mihalič 2002: 86).

Obstajajo območja, kjer je področje intelektualnega kapitala že dosti bolj razvito (ZDA, Švedska, Danska, Nizozemska), a so tu tudi podjetja, ki še vedno ne upoštevajo rastočega pomena tega kapitala, kar po Pulićevem mnenju pomeni enako, kot če bi prostovoljno pustili, da podjetje začne odmirati na tržnem področju (www.oecd.org in Pulić 2002a). Samega pomena intelektualnega kapitala se, kot pravi Matjaž Maček, nekatera slovenska podjetja že zavedajo, vendar bistveno prepočasi glede na razvoj svetovnega gospodarstva in konkurence.

²⁴ Strateški management je strokovno področje, ki gleda na podjetje kot na celoto in ga poskuša razložiti, zakaj se nekatera podjetja razvijajo in so uspešna in zakaj druga stagnirajo ali celo propadejo (Hunger, Wheelen 1993: 6).

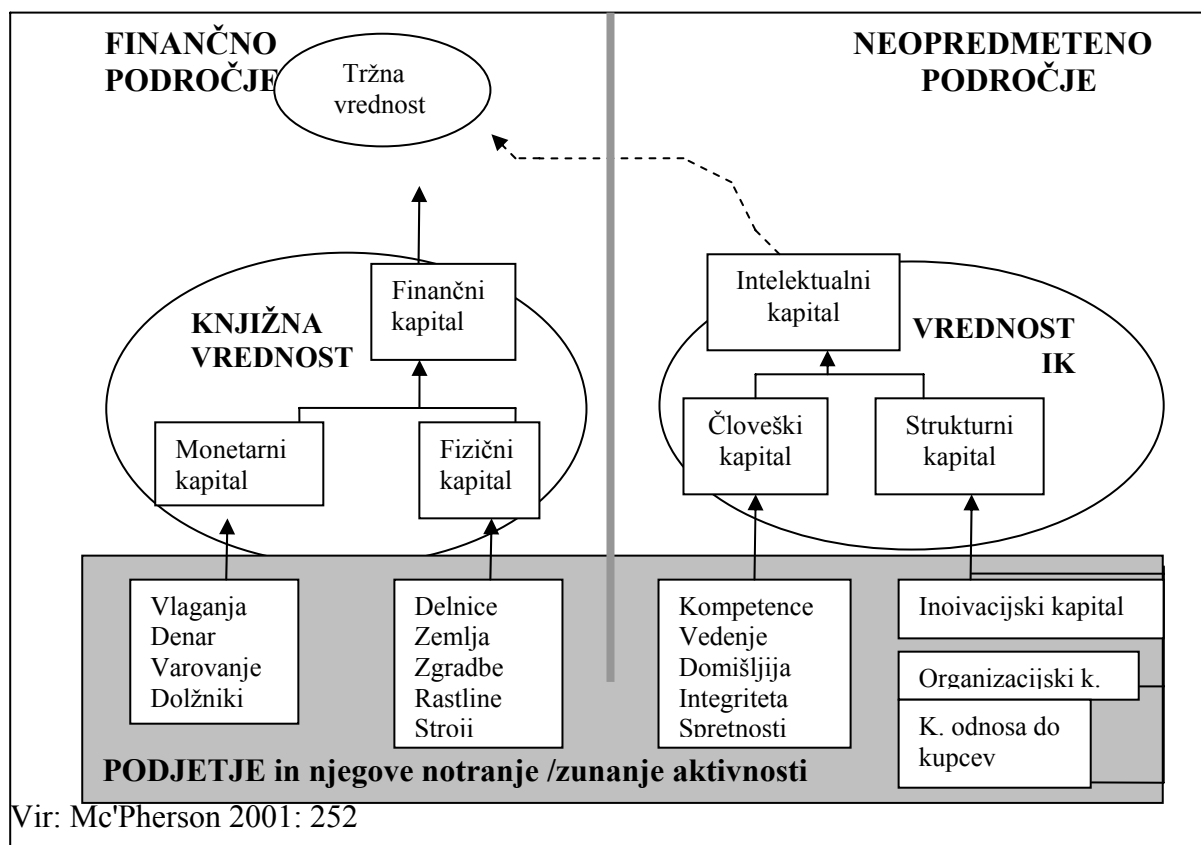
²⁵ Taktični management pogosto imenujejo tudi srednji management, ki je zadolžen za pretvorbo generalnih ciljev in planov v stvarne cilje, katerih časovni obseg je srednjeročen (Kenk 2005: 9).

Slovenija se sedaj nahaja v fazi odkrivanja pomembnosti tega kapitala ter znanja (www1.fov.uni-mb.si). Tako je GV izobraževanje konec leta 2006 izvedlo primerjalno analizo in izbralo deset slovenskih podjetij, ki najbolj cenijo in največ vlagajo v razvoj zaposlenih in njihovo znanje (Černetič 2006).

4.1 Razlikovanje med finančnim in neopredmetenim premoženjem: stanje v Sloveniji

Intelektualni kapital je pogosto predstavljen kot hierarhična struktura (glej sliko 4.1.1). Slika prikazuje delitev med finančnim in neopredmetenim področjem, ki se preimenujeta v knjižno vrednost in neopredmeteno vrednost. Slednje vodi v enačbo: Tržna vrednost = finančno premoženje + neopredmeteno premoženje. Ta relacija je dvomljiva, ker so vsi hierarhični elementi obeh razdelitvenih dreves neodvisni med seboj in se med seboj razlikujejo, ker sta si knjižna in intelektualna vrednost enaki (Mc'Pherson 2001: 252) in ker so vsi vredni prispevki naknadno dodani. Ta predvidevanja so primerna za finančni vidik: FK (finančni kapital) = MC (monetarni kapital) – PC (fizični kapital). V praksi so fizični, človeški in strukturni kapital med seboj povezani: delovni operacijski proces generira denarni tok (del MC), ki je produkt elementov človeškega kapitala in je podprt s strukturnim in fizičnim kapitalom.

Slika 4.1.1: Tipično ogrodje intelektualnega kapitala



Kot sem že omenila, sta učinkovitost in rast podjetja odvisna od finančnega in od intelektualnega kapitala. Prvi nastopa kot oprijemljivo sredstvo, ki si ga podjetje lahko lasti, medtem ko za intelektualni kapital velja, da je neoprijemljiv, saj si ga podjetje ne more prilastiti (ga pa lahko ima v uporabi ob dovoljenju lastnika), saj je v lasti posameznika.

Intelektualni kapital ima neko svojo ceno (to določajo velikost in omejitve trga znanja, povpraševanje po znanju, mobilnost nosilcev znanja, nivo BDP, gospodarska rast in pričakovanja, naklonjenost okolja za pridobivanje znaja, kvaliteta izobraževalnega procesa, nagrajevanje in znanja) (Nemec 2002), ki se ne enači s ceno finančnega kapitala, saj je slednjega lažje meriti. Vrednost intelektualnega kapitala enega podjetja izvira iz neopredmetenih stvaritev človeškega intelekta in vključuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnosti za reševanje težav, poslovodnih sposobnosti, ustvarjalnosti ter drugih znanj zaposlenih v podjetju (Jones in Jordan 1997: 392). Velja zveza, da povečana uporaba intelektualnega kapitala posledično pripelje do večjega finančnega kapitala, s čimer postane intelektualni kapital viden (Gorišek 1999).

Vendar je v Sloveniji delež, ki ga delodajalci namenijo vlaganju v človeške vire (vlaganje denarnih sredstev za izobraževanje delojemalcev) še vedno precej nizek, kar priča, da imamo v naši državi slabo razvit sistem vrednotenja intelektualnega kapitala. Kam to pelje Slovenijo? Morda v problem »odhoda možganov«? Morda v vse večje uvažanje in stagniranje deficita v poslovanju s tujino? Za ponazoritev: ena večjih slovenskih bank nameni za izobraževanje zaposlenih letno več kot 417 evrov/zaposlenega. Ob predpostavki, da ima ta banka 500 zaposlenih oseb, potem ta znesek v skupni vsoti nanese več kot 208 000 evrov/leto. Zdi se veliko, vendar temu ni tako. Ta ista organizacija namreč letno porabi več kot 208 000 evrov za pisarniške potrebščine (Florjančič 2004: 150-162).

Med vlaganji v tradicionalne podjetniške vire in vlaganji v znanje obstoji še ena razlika, ki pravi, da so za naložbe v znanje značilni naraščajoči donosi, za naložbe v tradicionalne vire pa ravno obratno, padajoči donosi (Kešeljević 2004: 115).

Nekatera podjetja, ki sodijo med najuspešnejša in ki dejansko vlagajo v razvoj zaposlenih, se zavedajo, da bo večja mera intelektualnega kapitala pripeljala do večjega finančnega kapitala (Medvešek 2003: 21). Ob primerjavi slovenskih podjetij z multinacionalkami so ugotovili, da slovenska podjetja pri vpeljavi sodobnih pristopov vodenja zaostajajo od pet do petnajst let, kar pelje v slabo produktivnost podjetij in v njihov zaostanek pri dodani vrednosti na zaposlenega. »Vendar kljub dejstvu, da naša podjetja po dodani vrednosti na zaposlenega občutno zaostajajo za povprečjem EU, povprečje ne pove zadosti. Sicer imamo manjše število

podjetij, ki imajo visoko dodano vrednost na zaposlenega, na drugi strani pa imamo precejšnje število podjetij, ki po tem zaostajajo» (Bertoncelj Popit 2007: 26).

Med slovenskimi organizacijami je mogoče opaziti velika razhajanja pri uvajanju sodobnih principov in konceptov upravljanja, kar bo v prihodnjem času predstavljalo filter, ki bo preprečil nadaljne delovanje in uspehe neprilagojenim podjetjem. Neprilagojena podjetja so podjetja, ki so prepričana, da je finančni kapital edini dejavnik za povečevanje uspešnosti podjetja; so podjetja, ki ne razumejo pravega pomena konkurenčnosti in so podjetja, ki bodo imela izobražene ljudi na vseh nivojih (in ne le na vrhu organizacije, saj to navadno vodi v blokade znotraj podjetja) (Loboda 2005: 42).

Rezultate ankete²⁶ med slovenskimi izvoznimi podjetji prikazujejo, da so velika podjetja bolj usmerjena k sodobnim pristopom menedžmenta, namenjajo več pozornosti (53%) intelektualnemu kapitalu in učečemu se podjetju (znanje zaposlenih), po drugi strani pa srednja in mala podjetja kot glavno prednost pred tekmeci navajajo investiranje v raziskovalno-razvojno dejavnost (23 %) oziroma v inovativnost, (Pečaver 2005: 44). Poleg tega velika podjetja v najmanjšem številu kot konkurenčno prednost navajajo vlaganje v raziskave in razvoj in postavitev vizije in poslanstva podjetja, srednje velika in majhna podjetja pa najmanjkrat navajajo kot konkurenčno prednost sposobnost menedžmenta (Pečaver 2005: 110).

4.2 Študija primera

Družba Trimo, d.d., je danes sodobno organizirano in visoko tehnološko usposobljeno podjetje, specializirano za proizvodnjo montažnih jeklenih zgradb in izvajanje storitev vrhunske kakovosti (www.trimo.si).

Obravnavano podjetje ima cilj postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Njihovo poslanstvo je v zagotavljanju originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Posebno pozornost posvečajo dovršenosti rešitev in s tem pomagajo svojim kupcem pri njihovi uspešnosti. Ker Trimovci razmišljajo celovito, razvijajo potenciale vsakega posameznika v podjetju, mu omogočajo pridobitev novih znanj in mu nudijo ugodne razmere za lasten razvoj in kreativnost. Hkrati pa gradijo močno podjetje, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in skrbijo za dolgoročen razvoj podjetja (www.trimo.si).

Trimov cilj, na katerem sloni njegov razvoj, je zmanjšanje porabe energije, kar je tudi ena od strategij za konkurenčno prednost pred tekmeci.

²⁶ Anketa je bila opravljena med 53-imi slovenskimi izvoznimi podjetji v letu 2003.

4.2.1 Opis podjetja Trimo d.d.

Začetki danes enega najuspešnejših slovenskih podjetij segajo v leto 1961, ko je bilo ustanovljeno Kovinsko podjetje Trebnje, ki je pričelo proizvajati jeklene konstrukcije in tehnološko opremo za potrebe domačega trga. Deset let kasneje je prišlo do preimenovanja in spremembe naziva podjetja v Trimo²⁷, kakor se podjetje imenuje še danes. Sredi sedemdesetih let se je podjetje začelo ukvarjati tudi z izdelavo termoizolacijskih plošč s poliuretanskim polnilom, kasneje z izdelavo gradbenih plošč. Podjetje danes nastopa kot ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih montažnih zgradb za različne namene, kar mu omogoča širok proizvodni program (strehe, fasade, kontejnerje, jeklene konstrukcije in notranje stene). Podjetje vlaga v raziskave in razvoj, zato svojo ponudbo nenehoma dopolnjuje z novimi proizvodi in rešitvami za sisteme. Trimo je podjetje, ki je odprto in dovzetno za spremembe in je podjetje, ki redno spodbuja izboljšave. Vsak Trimov dosežek priča o pomembnosti vloge, ki jo v Trimovi poslovni strategiji igrajo novi produkti, še posebej pa raziskave in razvoj (za R&R letno namenijo 3,2 % skupnih prihodkov), saj si prizadevajo najti nove načine zagotavljanja, da materiali, ki jih uporabljajo za izdelavo svojih izdelkov, ne bodo nikoli omejevali kreativnosti.

V letu 2002 je Trimo postal vodilni ponudnik svojih elementov na nacionalnem teritoriju in ker so se Trimovci pravočasno pričeli odzivati na zunanje okoliščine (globalizacija v smislu mednarodne ekspanzije), so postali tudi nadnacionalno konkurenčni, zato imajo danes štiri podjetja v Sloveniji in kar dvanajst podjetij v tujini ter prodajno mrežo v več kot 40 državah. Prihodek podjetja se je v zadnjih letih povečal za 2 krat (leta 2002 so skupni prihodki podjetja znašali 68.815.902 evrov, leta 2006 pa 134.001.817), dodana vrednost na zaposlenega se je povečala za 60 odstotkov (leta 2002 je znašala približno 29 000 evrov, leta 2006 pa okoli 47 000 evrov) (iBON 2003-2007). Trimo je uspeh predhodnjih let presegel, kljub nenaklonjenemu globalnemu okolju (upadanje gospodarske rasti na gostujočih tujih trgih, rast cen repromaterialov ter drugi negativni trendi v makroekonomski sferi). Zavzemanje podjetja za inovacije in napredek se kaže tudi skozi različne natečaje oziroma razpise: vsakoletno razpisujejo interni razpis za dodano izkoriščenost tehnologije, razpišejo Trimo raziskovalne nagrade, arhitekturne nagrade za izvirno izvedene rešitve s Trimo proizvodi, mednarodni natečaj Trimo Urban Crash, ustanovili so CBS inštitut, inovativnost zaposlenih pa spodbujajo

²⁷ »Trimo d.d., ima za seboj preteklost, polno dosežkov in bogato s priznanji. Ima visoko motivirane zaposlene in dokazano visoko raven poslovanja. Ima ugled in mednarodno priznane izdelke. Trimo d.d., ima skratka vse, kar potrebuje za samozavesten pogled v prihodnost.« (Medjugorac 2000: 9)

z interno nagrado za najbolj Noro idejo. To so le nekatere od mnogih potez Trima²⁸, s katerimi nagradi znanje, izkušnje, sposobnosti in inovacije, kar krepi človeški kapital. S takšnimi potezami sledijo lastnemu motu: »kompetentni in zadovoljni zaposleni ustvarjamo navdušene kupce« (www.trimo.si). Ravno visoko motivirani in lojalni zaposleni s svojim znanjem in drugimi kompetencami so osnova za doseg rasti in razvoja družbe.

Cilj podjetja je vsakoletno izboljševanje (v ustvarjanju dobička, povečati rast dodane vrednosti na zaposlenega, povečati rast prodaje, povečati zadovoljstvo kupcev in izboljševanje intelektualnega kapitala).

4.2.2 Raziskovalni hipotezi

Prav hipoteza je, da se vloga najpomembnejšega podjetniškega resursa danes prenaša iz finančnega na človeški kapital.

Intelektualni kapital organizacije je seštevka znanja v organizacijo povezanih posameznikov.

Vse bolj postaja dejstvo, da je treba v primeru, ko želimo okrepiti konkurenčnost, najprej okrepiti človeški kapital, ki je hkrati edini nefinančni kapital, kateri lahko neprenehoma raste, medtem ko zemlja in naravni viri v bistvu nastopajo kot fiksni kapital. Pomembnost človeškega kapitala se povečuje tudi zato, ker je človek glavno sredstvo izvora idej, te pa so temelj za osnovanje konkurenčne prednosti, ki naredijo podjetje uspešno.

V podjetju Trimu iz leta v leto povečujejo dodano vrednost na zaposlenega (glej sliko 4.2.2.1), kljub povprečno večjemu številu zaposlenih (leta 2002 458 zaposlenih in leta 2006 547). Napoved za vrednost dodane vrednosti za leto 2007 znaša 44.562 evrov na posamezno zaposleno osebo. Visoka učinkovitost, ki jo zadnje leta dosega Trimo, je tudi rezultat sistematičnih vlaganj v novo opremo, prostore, tehnologijo, trge in razvoj proizvodov. Na podlagi rezultatov (deleži vloženi v dodano vrednost, v investicije za raziskave, za izobraževanje zaposlenih) in lastnih opažanj lahko rečem, da Trimo rezultate vsakega predhodnega leta presega na vseh ravneh, čeprav mu je globalno okolje pogosto nenaklonjeno, saj vsako leto prejmejo veliko nagrad in priznanj za poslovno odličnost in uspešnost pri vlaganju v zaposlene. Hkrati so v Trimu prepričani, da je lojalnost zaposlenih trden temelj obstoja in razvoja Trima (Trimo letno poročilo 2005).

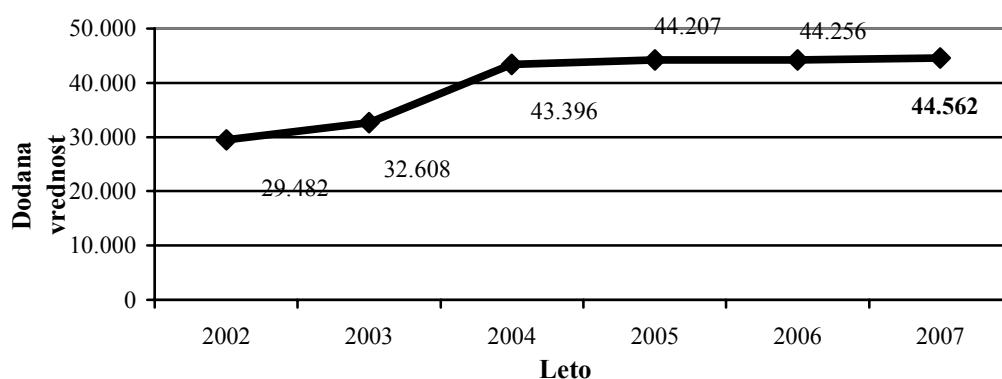
Človeški kapital utemeljeno postaja pomembnejši vir zagotavljanja konkurenčne prednosti od finančnega, zato bi zaposleni po vsej logiki morali imeti več pravic do prioritiziranja njihovih potreb. Podjetja bodo morala zadovoljevanje potreb trga postaviti na prvo mesto, istočasno pa

²⁸ Odličnost Trima je razvidna tudi iz mnogih priznanj in nagrad, ki so jih prejeli skozi svojo zgodovino.

odražati visoko razumevanje potreb zaposlenih po razvoju in njihovem razvoju. Zviševanje dodane vrednosti iz leta v leto dokazuje to, da postajajo zaposleni vse bolj pomembni ustvarjalci finančnega kapitala, kar nadalje pomeni, da postaja človeški kapital pomembnejši od finančnega, to prikazuje tudi graf na sliki 4.2.2.1.

Trimo nameni za človeški kapital povprečno 47 odstotkov dodane vrednosti na zaposlenega (leta 2002 57,4 %, 2003 56,0 %, leta 2004 45,2 %, 2005 50,3 % in leta 2006 53,7 %), vendar zadnja tri leta delež presega ta odstotek in se povzpneja nad 50 odstotkov, kar pomeni da se finančni kapital znižuje pod 50 odstotkov.

Slika 4.2.2.1: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega Trimo v evrih



Vir: Letna poročila Trimo d.d. 2002-2006.

Tudi drugo hipotezo lahko potrdim, saj se je vlaganje v zaposlene in ponujanje priložnosti za dokazovanje med zaposlenimi izkazalo za učinkovito. V praksi na splošno velja pravilo, da večja kot so vložena sredstva, ki jih organizacija namenja za izobraževanje, večja bo verjetnost, da bo izobrazba bistveno bolj vplivala na ekonomsko uspešnost podjetja (Črnetič 2006). Organizacije so danes pod pritiskom zniževanja cen ter povečanja storilnosti in kakovosti. To lahko povečajo preko izobraževanja, usposabljanja orodij menedžmenta za dvig dodane vrednosti.

V Trimu²⁹ tako vsako leto povečujejo povprečno število ur na zaposlenega, prav tako se v podjetju povečuje delež oseb s VI. stopnjo izobrazbe ali več. Trimo je eno izmed naprednih

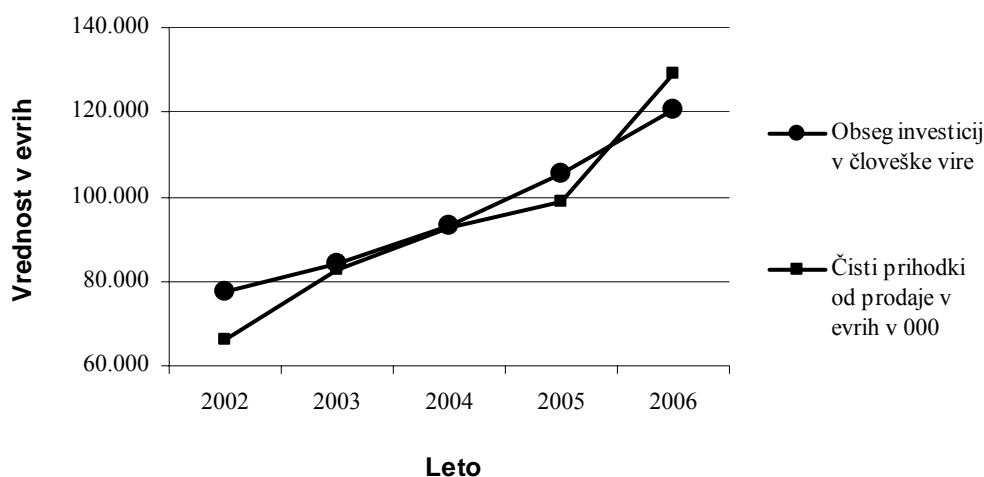
²⁹ Trimo je konec leta 2006 prejelo priznanje Top 10 za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, to plaketo je prejelo 10 podjetij v Sloveniji (poleg Trima še Gorenje, Helios, Lafarge Cement, Merkur, Poslovna skupina Sava, Premogovnik Velenje, Roto, Smartcom in Unija), ki največ vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Prejeto priznanje še dodatno dokazuje prizadevnost Trima za razvijanje sposobnosti zaposlenih, kar kasneje vodi k povečevanju njihovega zadovoljstva in krepitvi motivacije pri delu, to pa se zrcali tudi skozi zadovoljstvo strank.

podjetij, kjer se zavedajo, da lahko večjo dodano vrednost na zaposlenega, nizko fluktuacijo in lojalnost podjetju dosežejo le z nenehnim procesom izobraževanja zaposlenih.

Izobraženi zaposleni (katerih izobraževanje je financiralo podjetje kot svojo investicijo) neposredno vplivajo na povečevanje produktivnosti zaposlenih in na zmanjševanje stroškov dela, vsaka takšna dejavnost pa ima vpliv na povečanje dobičkonosnosti poslovanja (Strmec 2007).

Sliki 4.2.2.2 in 4.2.2.3, ki prikazujeta povečevanje vlaganja sredstev v izobraževanje zaposlenih ob hkratnem povečevanju čistih prihodkov podjetja oziroma pri 4.2.2.3 povečevanju čistega dobička podjetja. Podjetje za izobraževanje zaposlenih namenja 1% stroškov dela.

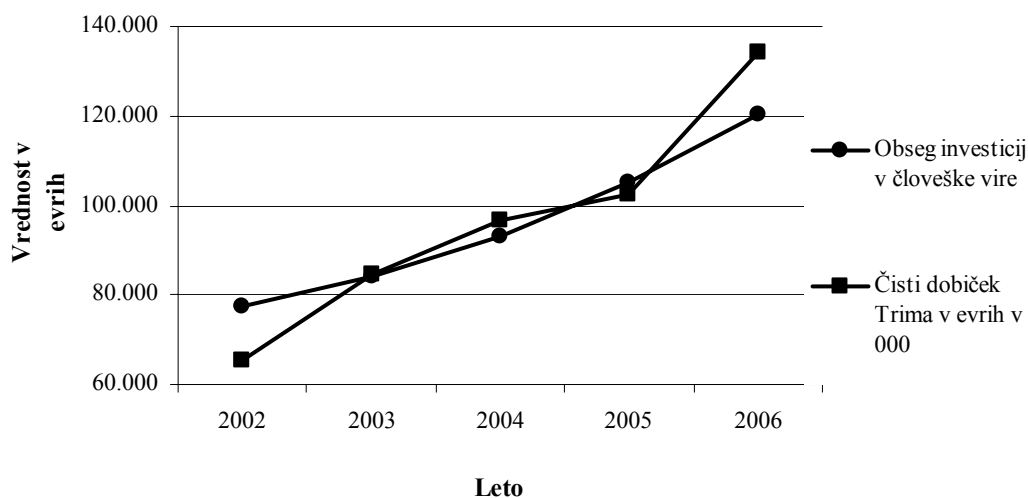
Slika 4.2.2.2: Obseg investicij v izobraževanje zaposlenih v Trimu glede na čiste prihodke



Vir: lastni izračuni

Krivulja investiranja sredstev v izobraževanje se enakomerno povečuje. Ta in spodnji graf okvirno potrjujeta mojo hipotezo, da povečevanje naložb v izobraževanje povečuje poslovno uspešnost podjetja in da so investicije v izobraževanje med najbolj donosnimi (velja pa opozoriti, da je ta vzročnost lahko tudi nasprotna in gre v smeri od poslovne uspešnosti k večjim vlaganjem v človeške vire; lahko bi sklepali, da graf pravzaprav nakazuje vzajemno povezanost obeh spremenljivk). Slednje preko višjih osebnih prejemkov omogočajo posameznikom višji življenjski standard, podjetjem pa omogočajo razvoj in trženje proizvodov ter storitev, ki imajo visoko dodano vrednost, kar prikazuje tudi slika 4.2.2.1.

Slika 4.2.2.3: Obseg investicij v izobraževanje zaposlenih v Trimu glede na čisti dobiček v Trimu



Vir: lastni izračuni

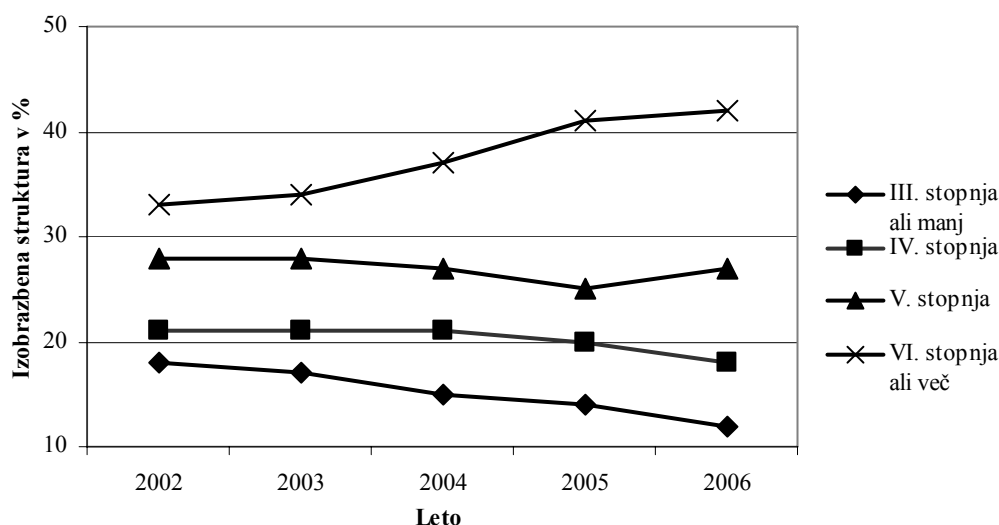
Graf nakazuje, da so investicije v človeški kapital oziroma investicije v izobraževanje in usposabljanje na področju človeških virov ključni dejavnik doseganja večje kakovosti in učinkovitosti. Krivulja čistega dobička je bolj razgibana kot krivulja čistih prihodkov, obe pa se gibljeta v isto smer.

Izobrazba je eden ključnih vidikov kakovostnega dela oziroma kakovostnega človeškega dejavnika, ki je element človeškega kapitala (sestavina IK). Izobraževanje velja po svetu za eno od najbolj produktivnih investicij, hkrati pa sodi med produktivnejše dejavnike razvoja (Paljk 2006: 1). V Trimu je opazen trend pozitivnega razvoja in v skupni izobrazbeni strukturi se vidi, narašča delež zaposlenih z visoko izobrazbo.

Grafični prikaz spremlja izobrazbene strukture (priloga H) po letih nam prikazuje največje upadanje deleža zaposlenih s III. stopnjo izobrazbe ali manj (od prvega preučevanega leta do zadnjega leta v časovnem obsegu), na drugi strani pa prikazuje povečevanje deleža oseb s VI. stopnjo izobrazbe ali več, kar govori o vlaganju podjetja Trimo v nadaljno izobraževanje³⁰ zaposlenih in s tem v človeški kapital. Tu gre za izrazito porast 37 - 42 odstotkov v letu 2006.

³⁰ Pri tem velja opomniti, da sem različne stopnje izobrazbe združila v štiri spremenljivke: III. stopnja ali manj (nekvalificirani, priučeni in zaključeni skrajšani program), IV. stopnja (kvalificiran delavec), V. stopnja (srednje usposobljen delavec) in VI. stopnja ali več (osebe z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, osebe z magisterijem in osebe z doktoratom).

Slika 4.2.2.4: Odstotek zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe v podjetju Trimo d.d.



Vir: Marta Strmec – direktorica splošno kadrovskega področja v Trimu d.d.

S pomočjo Trima je v letu 2006 je študiralo 18 zaposlenih, od tega 10 na podiplomski ravni. Vidimo, da delež najnižje izobraženih oseb pada počasneje, kot narašča delež najbolj izobraženih oseb. Podjetje vlaga v zaposlene, da bi imelo na tej osnovi še več intelektualnega kapitala, ki bi ga lahko uporabili za razvoj, trženje novih izdelkov in storitev, za diferencirane proizvode, za uspešno nastopanje na trgu ter, da bi pomenil prednost pred konkurenco. Novi proizvodi (v letu 2006 so najuspešnejši po prodaji sledeči novi proizvodi: ognjevarni fasadni paneli Trimoterm 1200, Invisio in Multivario, modularni fasadni sistem TrimoRaster) pomembno prispevajo k rasti prodaje in pridobivanju kupcev. Hkrati so temeljni element za razvoj, rezultat inovativnih rešitev ter konceptov znotraj podjetja. Podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenih predvsem na področju veščin vodenja (44%) in na področju strokovnega usposabljanja (38%), saj nenehno iščejo nove zamisli in zato načrtno skrbijo za iskanje talentiranih oseb in za razvoj vseh kadrov.

Danes je uspeh podjetja odvisen predvsem od mobilizacije čim večjega dela znanja, zato je smotno vlagati čim več sredstev v nadgrajevanje znanja zaposlenih v podjetju. S prodorom na tuje trge in prepoznavnostjo blagovne znamke ima podjetje možnost pridobiti tuj, izobražen in intelektualno bogat kader, ki lahko prispeva svoje znanje in ideje k razvitju in izboljšavi proizvodov ter poslovnih procesov podjetja. Trimo je v letu 2006 sodelovalo z več kot petindvajsetimi fakultetami in inštituti (od tega je bilo več kot 40 odstotkov tujih), kjer je potekalo sodelovanje na področju razvojnih nalog.

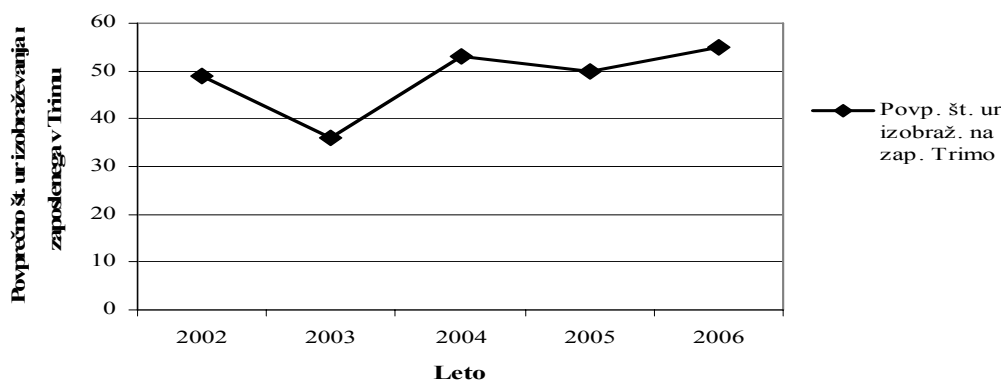
Trimo je podjetje z visokimi cilji (postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb), se zaveda, da je potrebno kontinuirano vlagati v razvoj in stremeti

k novostim in izboljšavam. Podjetje kupcem posreduje vprašalnike, letno zbira ideje o novih razvojnih projektih, analizira trg, konkurenco, ekonomsko-socialne trende in za zaposlene organizira »koš idej« - ideje o možnih razvojnih projektih neposredno na internetu. Podjetje meri učinkovitost izobraževanja zaposlenih s pomočjo ustreznih kazalcev: stopnje fluktuacije, števila reklamacij, števila napak ali poslovnim rezultatom. Pravo merilo učinkovitosti je tisto, ki naredi ustrezno primerjavo med investicijami v izobraževanje, skupnimi stroški dela ter čistim dobičkom. Če je ta indeks pozitiven (to pomeni, da narašča na račun vlaganja v izobraževanje), potem je bila investicija zagotovo uspešna, kar velja tudi za Trimo, saj imajo več izobraženega kadra, ki ima nove ideje, kar so izkoristili tudi za razvitje novega panela, ki je postal prodajna uspešnica.

Visoka prizadevanja na področju sistematičnega investiranja v znanje in skrb za izobraževanje zaposlenih se iz leta v leto povečujejo, kar se vidi tudi skozi povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega. Izobraževanje ima dva vidika: najprej se pojavlja kot sredstvo za doseganje še boljših rezultatov poslovanja, nato pa kot element skrbi za zaposlene, njihovo strokovno in osebno rast.

Slika 4.2.2.5 prikazuje gibanje povprečnega števila ur izobraževanja (priloga I) na posamezno zaposleno osebo v podjetju Trimo skozi petletno obdobje.

Slika 4.2.2.5: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v podjetju Trimo



Vir: Letna poročila 2004-2006 in Strmec Marta-direktorica splošno kadrovskega področja.

Leta 2004 je po podatkih Inštituta SOFOS povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v Sloveniji znašalo 49 ur, največje število ur pa je obsegalo 156.6 ur, Trimo je tedaj zabeležil 53 ur, kar je za 8 odstotkov več od povprečnega števila. Izobraževanje je zato zagotovo

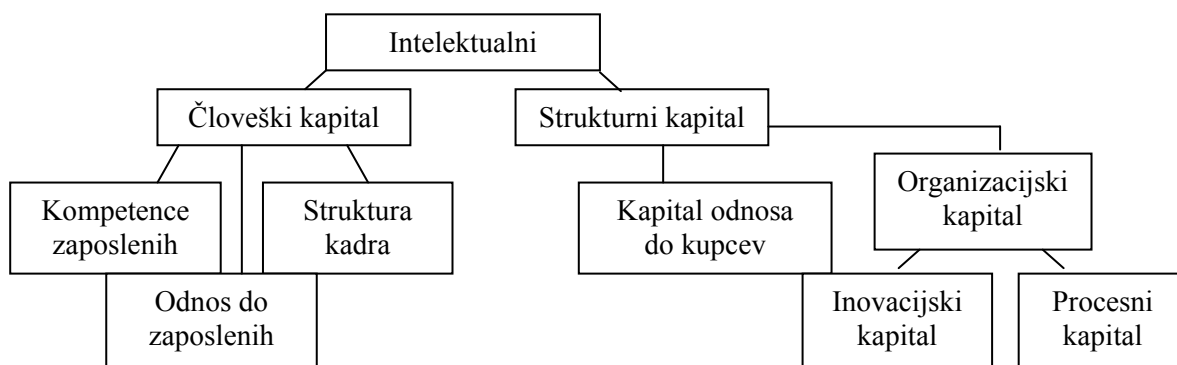
ustrezni vzvod, da še dvigujemo ugled in strokovnost kadrovske funkcije (Brečko 2004). Vlaganje v zaposlene pomeni naložbo za dolgoročno uspešnost podjetja in ne le strošek.

4.2.3 Prikaz upravljanja intelektualnega kapitala na primeru Trimo d.d. in načini za doseg konkurenčne prednosti

V Trimu so prepričani, da upravljanje z intelektualnim kapitalom zajema analizo obstoječega znanja, poleg tega je potrebno definirati cilje v zvezi z intelektualnim kapitalom, kreirati in razviti nov intelektualni kapital, zbirati in prenesti intelektualni kapital, nato ga organizirati in omogočiti dostop do njega, omogočiti njegovo uporabo in nato izvesti še njegovo merjenje in vrednotenje.

Proces upravljanja intelektualnega kapitala je sestavljen iz šestih faz (Jelčić 2004): Prva faza zahteva razvijanje zavesti o pomembnosti intelektualnega kapitala kot najpomembnejšega resursa podjetja, ki poteka od zgoraj navzdol. To ozaveščanje poteka sprva preko literature, predavanj, diskusije in tudi preko komunikacije od zaposlenega do zaposlenega. Potrebno je razumeti, kakšne koristi lahko to prinese (na ravni posameznika in na ravni podjetja), da bo celotno podjetje pripravljeno sprejeti tako idejo kot izvedbo in da ne bo težav. Sledi faza prikaza in kategorizacije intelektualnega kapitala v podjetju, kjer je nujno, da se ta faza izvede s strani vodij podjetja (top management). Tu najprej na splošno kategorizirajo vsa neotipljive faktorje v strukturo intelektualnega kapitala, nato pa podrobno razdelajo strukturo. Trimo deli intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital, nadaljne razdelitve pa še niso napravili, zato jim predlagam sledečo strukturo, kot je prikazana na sliki 4.2.3.1:

Slika 4.2.3.1: Predlagana Trimova struktura intelektualnega kapitala



V tretji fazi je potrebno določiti način za upravljanje s temeljnimi faktorji, ki je odvisen od namena, strategije in ciljev. Tu tok komunikacije poteka od spodaj navzgor, kar pomeni da tok nazadnje doseže vodilne znotraj podjetja. V četrti fazi je potrebno pripraviti merski sistem za izvedbo merjenja intelektualnega kapitala. V tej fazi najpomembnejšo vlogo igra

kontinuiteta, poleg te pa je pomembna tudi sama implementacija merskega sistema. V predzadnji fazi pride do uvedbe novega sistema poročanja o stanju intelektualnega kapitala. Da bi usmerili zaposlene jih je potrebno tudi informirati o tekočem dogajanju, poleg tega je potrebno eksterno poročati o stanju intelektualnega kapitala, kar lahko storimo kot dodatek k letnemu poročilu. V zadnji fazi je temeljnega pomena motivirati zaposlene, da jih ne bo strah novosti. Potrebno je uvesti motivacijske programe, ki bi zaposlene soočilo z novostmi in bi se tako znebili strahu pred spremembami. Takšen poseg je potreben, ker je potrebno na leto ali dve v podjetje uvesti radikalno transformacijo v strukturi.

Podjetje Trimo d.d. nima neke splošno sprejete metode za merjenje intelektualnega kapitala, vendar pa obstajajo poskusne metode za merjenje tovrstnega kapitala v organizaciji (metoda uravnoveženega sistema kazalnikov – Balanced Scorecard), a jih podjetje ne uporablja kot enega od pomembnih kazalcev.

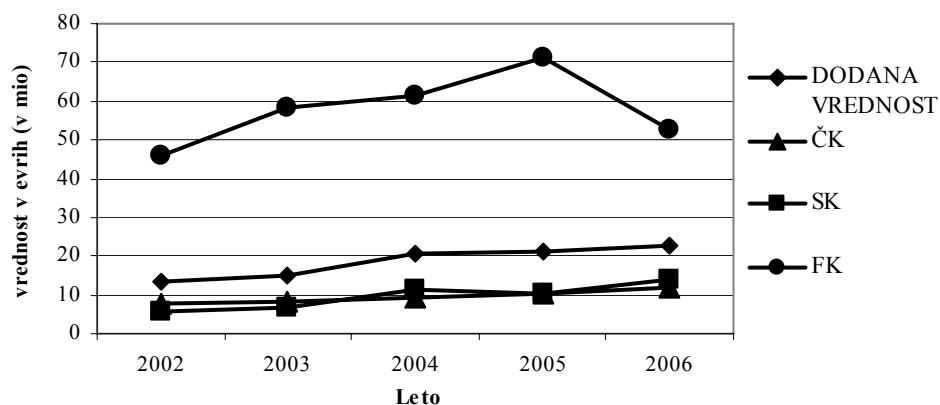
Skozi diplomsko delo zagovarjam trditev, da je bolj smiselno meriti neoprijemljivi kapital kot fizični, vendar so trenutno tovrstne meritve brezpredmetne, saj jih podjetje ne more primerjati, ker še ni nekih oprijemljivih drugih opravljenih primerljivih meritev, zato sem izbrala metodo VAIC kot primer predlagane metode za merjenje intelektualnega kapitala v izbranem podjetju, poleg tega pa še dve nefinančni metodi: Tehnološki posrednik in Uravnovežen sistem kazalnikov.

Intelektualni količnik dodane vrednosti VAICTM je edino orodje, ki za ugotavljanje stopnje učinkovitosti intelektualnega kapitala uporabi podatke iz bilanc, pri tem lahko njegovo vrednost primerjamo skozi več let delovanja podjetja.

Za izračun intelektualnega količnika dodane vrednosti je potrebno določiti dodano vrednost, stroške dela (ki pomenijo človeški kapital) in razliko med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom (ki pomeni strukturni kapital). Gibanje človeškega kapitala tako posredno vpliva na gibanje strukturnega kapitala, kar prikazuje tudi spodnja slika 4.2.3.2.

V obdobju preučevanja (2002-2006) se je človeški kapital v podjetju Trimo d.d., dobljen po metodi Ante Pulića, povečal za 64 odstotkov (priloga J).

Slika 4.2.3.2: Gibanje treh oblik kapitala in dodane vrednosti podjetja Trimo d.d.

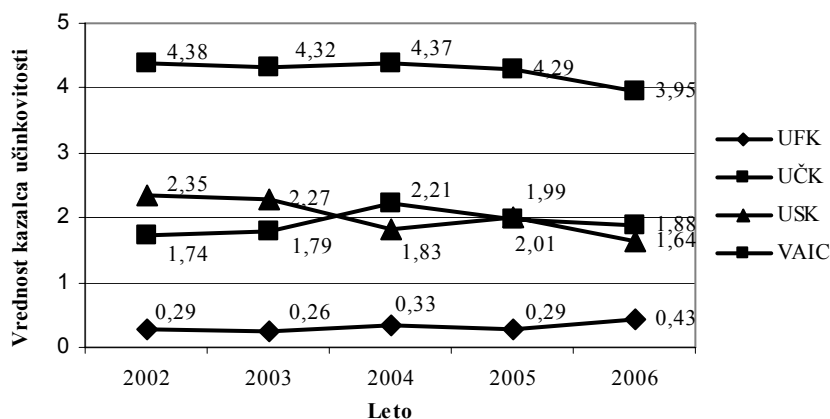


Vir: Letna poročila 2000-2006, Marta Strmec in lastni izračuni.

V največji meri se je v obravnavanem obdobju povečal finančni kapital, saj je porastel za 87 odstotkov, iz 46.111.571 evrov na 52.753.158 evrov. Ustvarjena dodana vrednost se je v tem obdobju povečala za 53 odstotkov in je iz leta v leto naraščala dokaj enakomerno. Visoka učinkovitost, ki jo zadnja leta dosega Trimo, je tudi posledica sistematičnih vlaganj v novo opremo, prostore, tehnologijo, trge in raziskave ter razvoj proizvodov. Najbolj enakomerno je naraščal človeški kapital, najmanj pa finančni. Podoben cikel naraščanja sta imela dodana vrednost in strukturni kapital; do leta 2003 je mogoče opaziti le rahlo rast, nato pa nekoliko večji dvig, ki se nato stabilizira in je do leta 2006 enakomeren. Najbolj razgiban razvoj prikazuje krivulja finančnega kapitala, ki kaže na naglo rast, nato pa po letu 2005 doseže padec.

Slika 4.2.3.3 prikazuje učinkovitost vseh treh oblik kapitala za obdobje 2000-2006. Koeficient učinkovitosti človeškega kapitala in učinkovitosti strukturnega kapitala, ki sta del intelektualnega kapitala, vplivata na izid celotne učinkovitosti.

Slika 4.2.3.3: Gibanje učinkovitosti treh oblik kapitala in celotne učinkovitosti Trima d.d.



Vir: Letna poročila 2000-2005 in lastni izračuni.

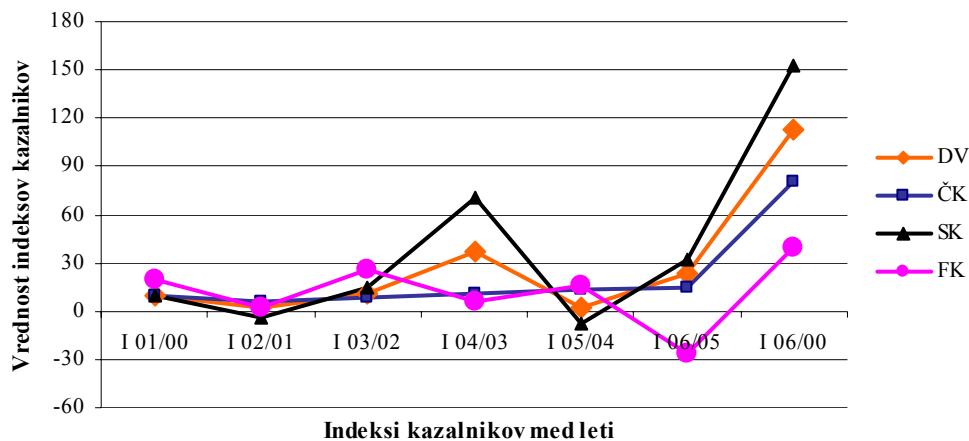
Iz tabele (priloga J) lahko vidimo, da učinkovitost strukturnega kapitala v letu 2006 pade daleč najnižje v preučevanem obdobju, vztrajno padanje te učinkovitosti v zajetem obdobju je tako dokaz, da strukturni kapital (kot ustrezno ovrednoten element intelektualnega kapitala) ne pripeva k rasti tržne vrednosti obravnavanega podjetja. Razlog za opisano nihanje se nahaja v neenakem povečevanju strukturnega kapitala glede na dodano vrednost. Iz dobljenih podatkov je razvidno, da je v Trimu učinkovitost strukturnega kapitala tista, ki določa obliko krivulje celotne učinkovitosti podjetja.

Učinkovitost finančnega kapitala je v obravnavanem obdobju zniževala v intervalih, vendar je v zadnjem letu precej narasla, od leta 2000 do leta 2006 je porasla za 48 odstotkov. Stagnirajoča učinkovitost finančnega kapitala je posredno vplivala tudi na padec celotne učinkovitosti podjetja Trimo d.d. (VAICTM). VAICTM nasprotuje tradicionalnim finančnim indikatorjem, ki prikazujejo pozitivno poslovanje, v tem primeru nam izbrani kazalci povedo, da so bili ključni viri poslovanja v letih 2002, 2003, 2004 in 2005 neučinkoviti, saj se skupna učinkovitost praktično ni izboljšala. Najbolj neučinkovita je bila v letu 2005, ko je dosegla tudi svojo najnižjo točko v obravnavanem obdobju, v letu 2006 pa se slika nekoliko izboljša. Pri tem pride do odražanja (prekomernega) managerskega nezavedanja učinkovitosti intelektualnega kapitala, saj s to politiko delovanja uničujejo intelektualno vrednost podjetja, namesto da bi jo ustvarjali. Rezultat nezavedanja se navadno kaže v počasnim reagiranju in nezainteresiranosti za produktivnost in učinkovitost. Vendar v tem primeru ne moremo reči, da je padanje celotne učinkovitosti posledica slabega managementa, saj ima Trimo inteligen in podjetju zavezan kader. Torej je potrebno vzrok za padanje učinkovitosti iskati drugje, morda v okolju in sistemu, v katerem deluje. Padanje učinkovitosti različnih oblik kapitala skozi čas nam pokaže relativno neučinkovitost znotraj podjetja, ne pove pa nam ničesar o tem, kako učinkovito je podjetje v primerjavi z drugimi podjetji, saj bi bilo za to potrebno napraviti primerjavo s konkurenčnimi podjetji.

Dodana vrednost je povezana s človeškim kapitalom, saj za izračun prve potrebujemo podatek o poslovnih prihodkih in odhodkih, od katerih nato odštejemo stroške dela (človeški kapital). Tudi strukturni kapital je sestavljena iz stroškov dela, ki predstavljajo človeški kapital. Iz tega sledi, da sta tako strukturni kapital kot tudi dodana vrednost odvisna od človeškega kapitala.

Indeksi rasti med leti, ki so prikazani na sliki 4.2.3.4, prikazujejo najvišjo rast človeškega kapitala med letoma 2000 in 2006 in najnižjo rast med letoma 2001 in 2002. Največjo razgibanost prikazuje krivulja finančnega kapitala.

Slika 4.2.3.4: Gibanje vrednosti kazalnikov



Vir: Letna poročila 2000-2005 in **lastni izračuni**.

Precejšnja razgibanost je opaziti v kazalniku dodane vrednosti (temno modre barve), kjer je največji »padec« indeksa v primerjavi leta 2002 z letom 2001, največjo mero stabilnosti kaže indeks človeškega kapitala (roza barve), kar ima dve plati. Po eni strani je to pozitivno, saj ni velikih nihanj, ki bi morebiti kazala močan padec tega kazalca. Tudi indeks kazalnika »strukturni kapital« je precej razgiban, svojo najvišjo točko doseže stopnja rasti kazalnika med letoma 2004 in 2003, najnižjo pa med letoma 2005 in 2004 (-7,57). Zanimivo je tudi, da indeks dodane vrednosti in indeks človeškega kapitala nikoli ne dosežeta negativne vrednosti, medtem ko jo je indeks strukturnega kapitala dosegel dvakrat, indeks finančnega kapitala pa enkrat, vendar je bila to tudi najnižja vrednost vseh indeksov (-26). Glede na to, da dodana vrednost dokaj enakomerno narašča, lahko pričakujemo, da bo še nekaj časa naraščala. Zadnji indeks stopnje rasti kazalnika med letoma 2000 in 2006 je pokazal porast vseh vrst kapitala (največ strukturnega kapitala) in tudi dodane vrednosti. Rast stopnje kazalnika človeškega kapitala 2005-2006 je višja le od rasti kazalnika finančnega kapitala 2005-2006.

Najboljše poslovno leto je bilo leto 2006, saj so takrat dosegli najboljše razmerje med angažiranimi viri in novo ustvarjeno vrednostjo.

4.2.4 Primerljivost upravljanja intelektualnega kapitala v drugih podjetjih

Mnogi avtorji (Roos J., Roos Göran, Edvinsson, Dragonetti 2000) navajajo, da je intelektualni kapital vsota človeškega in strukturnega kapitala. Pri tem bi bili lahko okvirni kazalec za človeški kapital stroški dela, ki jih ima podjetje v obračunskem delu s svojimi zaposlenimi. Pod stroške dela uvrščamo sredstva za kosmate plače zaposlencev, stroške tistih dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki jih podjetje dodatno obračunava glede na kosmate

plače, stroške prevoza, regres za prehrano med delom, neobvezno zavarovanje zaposlenih, nagrade, darila ter druge ugodnosti, ki niso povezane z zaposlitvijo zaposlenih (računalniško orodje iBON). Za strukturni kapital kot kazalec bi lahko vzeli razliko med človeškim kapitalom in dodano vrednostjo. Posledično bi se lahko reklasifikacijska formula glasila takole:

intelektualni kapital = strukturni kapital + človeški kapital

intelektualni kapital = (dodana vrednost – človeški kapital) + stroški dela.

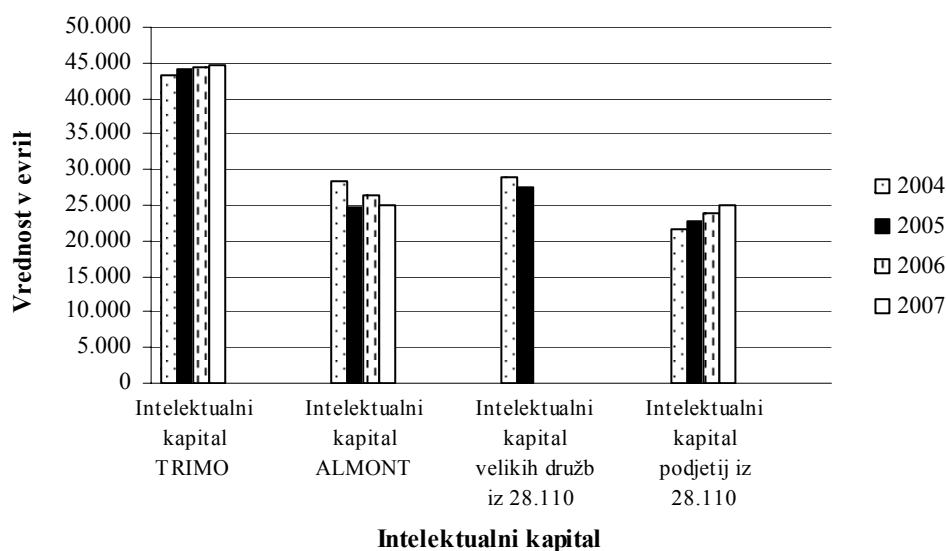
Potem človeški kapital iz prvega sklopa enačbe izenačimo s stroški dela in pridemo do enačbe: intelektualni kapital = (dodana vrednost – stroški dela) + stroški dela,

na koncu pridemo do ugotovitve o enakosti med intelektualnim kapitalom in dodano vrednostjo. Slednja prikazuje novo ustvarjeno vrednost, ki jo je družba proizvedla v enem letu. Pri obravnavanju podjetij navadno govorimo zaradi lažje predstavljenosti o dodani vrednosti na posameznega zaposlenega v podjetju, ki je razlika med poslovnimi prihodki, stroški blaga in materiala, stroški storitev in preostalih poslovnih odhodkov, nato pa delimo s številom zaposlenih (računalniško orodje iBON).

Slika 4.2.4.1 kaže primerjavo v vrednostih intelektualnega kapitala glede na povprečno število zaposlenih znotraj panoge v času 2004-2006 med podjetjema Trimo in Almont; temu sem dodala še napovedi za leto 2007 (iBON in www.gvin.com). Zanimivo je argumentirati situacijo Trima, kjer je v obdobju proučevanja intelektualni kapital (dodana vrednost na zaposlenega) rasel (indeks stopnje rasti kazalnikov 2004 – 2005 znaša 1,87 odstotkov, kazalnikov 2005 – 2006 6,7 odstotkov in kazalnikov 2006 – 2007 -5,5 odstotkov), medtem ko za leto 2007 napovedujejo zmanjšano vrednost, ki je podobna tisti iz leta 2005; napoved zmanjšanja je verjetno posledica zmanjšanja indeksa rasti kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega med letoma 2006 – 2007 glede na predhodni kazalnik 2005 – 2006. Na drugi strani je podjetje Almont, kjer ne moremo govoriti o nekem ciklu rasti ali padanju vrednosti, saj gre v tem primeru najprej za vzpon, sledi padec in nato se ponovi vzpon, tako da tudi za leto 2007 napovedujejo zmanjšano vrednost intelektualnega kapitala glede na leto 2006. Intelektualni kapital velikih družb in področja proizvodnje kovinskih konstrukcij, kamor sodita Trimo in Almont, je bil v letih 2004 in 2005 bolj podoben tistemu v Almontu, medtem ko podatka za leto 2006 in napovedi za 2007 nisem dobila. Dobro je prikazana rast (16%) intelektualnega kapitala med podjetji, ki imajo kot svojo glavno dejavnost po Standardni klasifikaciji dejavnosti registrirano proizvodnjo kovinskih konstrukcij. Vendar je povprečna rast intelektualnega kapitala pri Trimu v tem času znašala 0,99 pri Almontu -3,28 odstotkov,

pri podjetjih iz obravnavane dejavnosti pa 5 odstotkov. Zato lahko trdim, da je Trimo tudi v tej kategoriji boljši od ostalih istopanožnih podjetij.

Slika 4.2.4.1: Vrednost intelektualnega kapitala na zaposlenega v primerljivih podjetjih



Vir: iBON 2005, 2006 in 2007 ter GVIN.

Če vzamemo dodano vrednost na zaposlenega kot element intelektualnega kapitala (glej Tabelo 4.2.4.1 in sliki 4.2.4.2 in 4.2.4.3), lahko primerjamo indeks povečevanja rasti tega elementa v primerljivih dveh podjetjih ter povprečno razliko med napovedanim in dejanskim stanjem.

Tabela 4.2.4.1: Vrednost intelektualnega kapitala na zaposlenega v primerljivih podjetjih

	2004	2005	2006	2007
Intelektualni kapital TRIMO (v evrih)	20.569.873	20.953.874	23.907.078	ni podatka
Intelektualni kapital ALMONT (v evrih)	3.635.284	3.413.482		ni podatka
Intel. kapital TRIMO (v evrih) na zapos.	43.396	44.207	47.154	44.562
Intel. kapital ALMONT (v evrih) na zapos.	28.401	24.785	26.314	24.990
Intelektualni kapital velike družbe DJ/28.110 (v evrih) na zaposlenega	28.902	27.436	ni podatka	ni podatka
Intelektualni kapital podjetij iz DJ/28.110 (v evrih) na zaposlenega	21.698	22.853	23.902	25.086

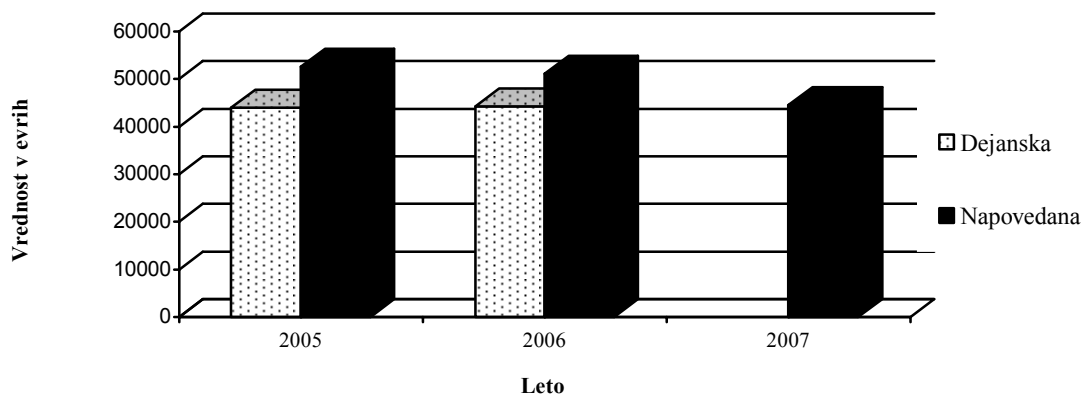
Vir: iBON 2005-2007

Napoved poslovanja podjetja je narejena na podlagi koeficienta rasti, katerega se izračunava za predhodnja tri leta. Dobljeno število nam pove, po kolikšni povprečni letni stopnji rasti je dodana vrednost na zaposlenega rasla v zadnjih treh letih (www.gvin.com). Zanimivo je dodati, da pri Trimu z vsakim letom zmanjšujejo napovedano vrednost, ki pa vedno presega dejansko, medtem ko je pri Almontu v letu 2004 napovedana vrednost močno preseгла

dejansko, so podatki vrednosti od takrat dalje bolj skromni in so njihove napovedi nižje, zato se je v letu 2006 tudi zgodilo, da je dejanska vrednost presegla napovedano.

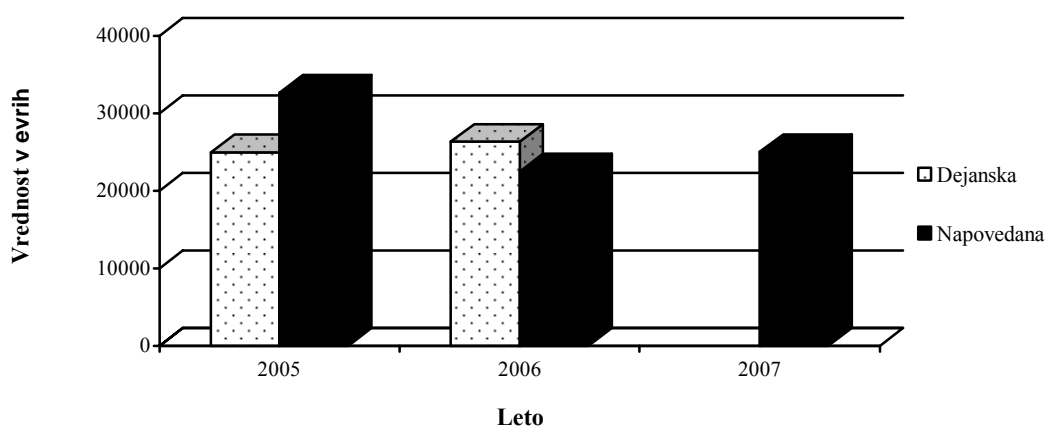
Na podlagi napovedanih in dejanskih podatkov lahko sklepam, da zaposleni v Trimu, ki se ukvarjajo z napovedovanjem kazalnikov in preračunavanjem njihovega dejanskega stanja, bolje poznajo svoje podjetje, njegove zmožnosti in razmere na trgu, saj znajo bolj podati oceno napovedi, ki ne odstopa preveč od dejanske vrednosti (glej sliki 4.2.4.2 in 4.2.4.3).

Slika 4.2.4.2: Dejansko in napovedano stanje glede dodane vrednosti na zaposlenega v Trimu d.d.



Vir: www.gvin.com

Slika 4.2.4.3: Dejansko in napovedano stanje glede dodane vrednosti na zaposlenega v Almont d.o.o.



Vir: www1.gvin.com

Trimo poleg metode Uravnovežen sistem kazalnikov (USK) ni imel izdelane lastne metode za merjenje intelektualnega kapitala, s katero bi merili cilje, kazalnike in spodbude za doseganje zastavljenih ciljev in kazalnikov, zato je potrebno, da določijo vizijo, strategije, odgovorno osebo za oblikovanje kazalnikov za različne kategorije intelektualnega kapitala. Z mojim prispevkom obstaja sedaj »izračun« intelektualnega kapitala po metodi VAICTM, vendar bi bilo potrebno izmeriti ta kapital še po kakšni nedenarni metodi.

USK³¹ podjetja Trimo obstaja, vendar sem ga sama nekoliko priredila in dopolnila (priloga K). Osnova ostaja ista, hkrati pa sem namesto obstoječih vključila nekaj več aktualnih ciljev; prvi (navedeni v tabeli) so obstajali od začetka uporabe metode v podjetju. Poskusila sem vključiti čim večje število nedenarnih elementov (indeks zadovoljstva zaposlenih, koeficient fluktuacije, število ur izobraževanja zaposlenih, stopnja produktivnosti zaposlenih, nepredvidene situacije, čas dobave, ipd.). Mnogi cilji iz te sheme bi ob morebitni realizaciji lahko pomenili novo konkurenčno prednost Trima pred konkurenčnimi podjetji.

4.2.5 Stanje uporabe managerskih orodij v Trimu

Po podatkih raziskave iz leta 1998 (Mackay - CIMA³² 2004: 27) je že takrat 35 odstotkov ameriških podjetij imelo vzpostavljen uravnotežen sistem kazalnikov ali pa so bili vsaj v fazi njegovega vpeljevanja. Trimo je to orodje vpeljal v letu 2002, danes pa uporabljajo tudi nekatera druga managerska orodja (celovito obvladovanje kakovosti – TQM, celovito upravljanje odnosov s strankami – CRM, celovita skrb za imetje – CSI in projekt izvajanja kontinuiranih izboljšav – PKI) vse z namenom doseganja najvišjih kazalcev uspešnosti poslovanja. Istočasno je obravnavano podjetje nosilec mnogih mednarodnih standardov kakovosti, ki predstavljajo primerjavo z drugimi organizacijami na bazi določenega standarda, ta pa predstavlja eno od bistvenih elementov procesa benchmarkinga. Podjetje zaenkrat še ne uporablja managerske metode benchmarkinga, a razmišlja o njegovi vpeljavi, kar naj bi vodilo k večji povprečni donosnosti (ROA) takšnega podjetja (Tekavčič, Šink 2002: 10).

Pri benchmarkingu je potrebno najprej pogledati kazalnike poslovanja podjetja, na podlagi katerih nato premislimo, od katerih dejavnikov so v največji meri odvisni dosežki podjetja, nato pa določimo še kritične dejavnike za uspešno poslovanje podjetja, kar storimo s procesom benchmarkinga, katerega namen je izboljšati izbrane kazalnike, ki bodo posledično privedli do boljših rezultatov podjetja.

Trimo kot tudi Almont še nimata izoblikovane strukture oziroma procesa za izvajanje benchmarkinga, predlagam sledeči postopek: v prvi fazi je potrebna identifikacija predmetov primerjave v Trimu, kjer predlagam predmet primerjave upravljanja in merjenja intelektualnega kapitala - se pravi strategije za doseg konkurenčne prednosti. Sledi faza identifikacije primerljivih institucij, kjer za primerjavo predlagam panožno podobna podjetja, predvsem iz tujine. V sledeči fazi zbiramo podatke, jih vnesemo v našo bazo podatkov za primerjavo, na podlagi izdelamo nato portfelj. Naslednja faza pomeni ocenitev potencialne

³¹ USK – kratica za uravnoteženi sistem kazalcev.

³² CIMA – Chartered Institut of Management Accountants.

kvalitete procesa oziroma strategije upravljanja intelektualnega kapitala in njegovega merjenja ter prikazovanja rezultatov. Sledi faza komunikacije benchmarkinške ekipe o rezultatih evalvacije in osnovnih točkah poteka benchmarkinga za pridobitev dovoljenja, sledi faza oblikovanja cilja in priprava predloge za dodelavo (vprašati se je potrebno, ali so ti cilji dosegljivi in ali obstoji boljši način, poleg tega je potrebno določiti ključni dejavnik uspeha, predstaviti sedanje rezultate. V naslednji fazi je potrebno napraviti akcijski načrt za izboljšanje (definirati je potrebno krovne procese in vse stopnje procesov, vključujoč z vhodi in izhodi in merilnimi točkami). V predzadnji fazi sledi ustrezna reakcija glede na cilje in nadzor nad samim potekom procesa (fizične omejitve, sledenje ciljem in datumom, iskanje vrzeli med našimi in partnerjevimi strategijami oziroma procesi). V zadnji fazi pa prilagodimo celoten proces rezultatom nadzorovanja (identifikacija najboljših praks z uvajanjem v lastno organizacijo).

4.2.6 Verifikacija hipoteze in priporočila podjetju

Izbor prave metode za merjenje intelektualnega kapitala v organizaciji je odvisen od specifičnih lastnosti poslovanja organizacije in panoge ter s tem potrebe po spremljanju in upravljanju intelektualnega kapitala, na drugi strani pa tudi od strateškega pomena, ki ga podjetje pripisuje lastnemu neoprijemljivemu premoženju.

Poleg primerjanja izdelkov, poslovnih praks, strategij in delovnih procesov se želi Trimo primerjati tudi v merjenju in upravljanju intelektualnega kapitala, ter na takšen način okrepiti in izboljšati obstoječe stanje. Potreba za merjenje tega kapitala se kaže predvsem z vidika benchmarkinga. Benchmarking velja za pomembno orodje nepretrganega procesa primerjanja z najboljšimi praksami, osvojena praksa pa lahko podjetju prinese prednost.

Podjetju bi priporočila nekaj metod za izboljševanje poslovanja: benchmarking, raznolike mednarodne standarde kakovosti (predvsem iz serije 9000), prizadevanja za pridobitev Priznanja RS za poslovno odličnost. Vendar je Trimo uporabil že mnoge od njih. Metoda, ki je še niso uporabili, je benchmarking, zato priporočam delovanje v tej smeri. Poleg tega bi podjetju priporočila nadaljnjo razširitev metode strateške analize panoge, ki so jo do sedaj uspešno nadgrajevali. Trimo je doma dosegel že mnogo ciljev (prepoznavnost, velikost tržnega deleža), zato bi bilo smotno posegati po podatkih tujih podjetij in se primerjati z njimi. Podatke bi lahko dobili neposredno pri tistem podjetju ali pa s pomočjo baze OECD oziroma EUROSTAT.

Kljub velikemu številu obstoječih metod za merjenje intelektualnega kapitala priporočam podjetju izdelavo lastne metode za merjenje intelektualnega kapitala ali pa prireditve nekaj

obstoječih metod na lasten način poslovanja in panogo. Metodo Uravnoteženi sistem kazalnikom naj prilagodijo na 4 perspektive: 1. Inovacije in zaposleni: za učinkovito delovanje podjetja je potrebno zagotoviti in naučiti zaposlene uporabe programov in tujih jezikov ter poslovanja in menedžmenta. Za doseganje učinkovitosti in delovne strokovnosti je treba krepiti tudi izobrazbeno raven. 2. Poslovanje s strankami: Trimo mora vzpostaviti in prilagoditi svoj sistem delovanja tako, da bo čim bolj zadovoljeval potrebe strank. Pri svojem delu si mora podjetje omisliti tudi prostovoljno svetovanje o uporabi, vzdrževanju njihovih produktov. 3. Učinkovitost: merjenje uspešnosti delovanja podjetja bi bilo samo z ekonomskim prispevkom merjenja neutemeljeno in napačno. 4. Notranji procesi delovanja: ta proces je pomemben zaradi vpliva na zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost in učinkovitost Trima.

V smislu prednosti je pomembno tudi, da podjetje čimprej vključi intelektualni kapital v svoje poročanje o letnih rezultatih.

Ker si podjetje želi še večje učinkovitosti, razmišljajo, da bi se na nadaljno pot doseganja in dokazovanja kakovosti podali s pomočjo managerskega orodja benchmarkinga. Tako sem se odločila, da pripravim benchmarkinški vprašalnik (priloga B) za primerjavo s konkurenčnim slovenskim podjetjem na področju jeklenih konstrukcij Almont, ki sodi tudi v isti rang podjetij, glede na velikost podjetja znotraj panoge. Na podlagi opravljenih primerjav sem ugotovila, da Trimo močno presega podjetja svojega ranga (denimo vidiki: finančni vidik, vidik investicij v izobraževanje zaposlenih, vidik povpraševanja kupcev po njihovih proizvodih, naklonjenosti in spodbujanja mladih), kamor sodi tudi Almont. Hkrati presega tudi povprečja znotraj panoge in velikosti podjetja. To so tudi rezultati prizadevanja za vse bolj učečo se organizacijo, ki vidi svoje zaposlene kot premoženje in ne kot strošek, zato vlagajo vanje in jih ustrezno nagradujejo za njihovo delo in inovativnost. Ustrezna kombinacija metod in elementov (model poslovne odličnosti, orodje radar, metoda končnih elementov, novi proizvodi panelov, uresničevanje vizije in poslanstva, metode izboljševanja delovnih procesov, metoda preverjanja voditeljstva) je Trimo privedla do enega najuspešnejših podjetij v Sloveniji, ki si povečuje svoj tržni delež tako v Evropi kot izven nje. Lahko bi dejala, da danes intelektualnemu kapitalu vidnejšo pozornost namenjajo zgolj posamezna podjetja. To so podjetja, ki si želijo postaviti nove temelje ali kriterije poslovne uspešnosti. Ta podjetja pogosto poimenujejo kot »revolucionarna«, saj so usmerjena v prihodnost, imajo opredeljeno strategijo in lastno vizijo in ju dejansko upoštevajo, se naslanjajo na sposobnosti zaposlenih, spodbujajo kulturo sprememb, vzpostavljajo dolgoročne

mreže partnerstev ter oblikujejo konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov. V središču teh sprememb pa je skrb za ljudi in njihovo znanje (Černetič 2006: 77).

5. SKLEP

Vrsto let se podjetja glede ravnanja z znanjem medsebojno niso razlikovala, vsa so uporabljala enak poslovni model in so na enak način poročala o letnih dosežkih. Če želi podjetje danes konkurirati z znanjem, je nujen razvoj za nov poslovni model, ki vključuje znanje, vlaganje vanj in vrednotenje nosilcev znanja. V ekonomiji znanja denar ni več zmagovalni dejavnik, ampak to postaja intelektualni kapital. V ospredje stopata človekova kreativnost in inovativnost, ki kreirata novo dodano vrednost podjetij.

Slovenska podjetja, v primerjavi z ZDA in nekaterimi evropskimi razvitimi državami, (izpostaviti velja skandinavske države), do nedavnega niso posvečala posebne pozornosti intelektualnemu kapitalu. To je tudi odgovor na vprašanje, zakaj slovenska podjetja relativno zaostajajo v poslovni konkurenčnosti v razmerju do drugih evropskih držav. Podjetja so se sicer začela zavedati vrednosti intelektualnega kapitala zaposlenih, vendar večina od njih v letna poročila vnaša le floskule o zaposlenih kot njihovi največji vrednosti in naložbi, ni pa nekaterih konkretnih podatkov za potrditev te umestitve. Zmotno razmišljajo in se ukvarjajo zgolj s človeškim kapitalom, istočasno pa pozabljajo na preostale kategorije intelektualnega kapitala.

Področje intelektualnega kapitala je kompleksno predvsem zato, ker gre pri tem za kategorijo, ki je težko merljiva. Vendar če podjetja merijo to neotipljivo sredstvo in znajo z njim upravljati, lahko dosežejo veliko prednosti. Po drugi strani obstajajo različne opredelitve in izhodišča različnih avtorjev o tem, kaj intelektualni kapital sploh je.

Ob prehodu v družbo znanja in ob hitrem tempu naraščajočega pomena človeškega kapitala podjetij v primerjavi z njegovim finančnim kapitalom močno pridobiva na pomenu tudi sodelovanje zaposlenih. Ravno visoko motivirani in lojalni zaposleni so temelj za doseg večje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetja. Kljub temu je presenetljiva ugotovitev, da dosedaj v Sloveniji ta ukrep še ni našel svojega mesta v mnogih strategijah podjetij za hitrejšo rast, kar pa ne velja za Trimo.

V diplomskem delu sem preverjala dve hipotezi. Prvo od njih sem potrdila na podlagi nestrukturiranega intervjuja in podatkov iz letnih poročil. Dejstvo je, da je bilo znanje že doslej zelo pomemben dejavnik za konkurenčnost in uspešnost podjetja Trimo, a vse do danes ni potrebovalo eksplicitnega upravljanja. To hipotezo sem dokazovala s podatki iz prakse. Trimo iz leta v leto vlaga več v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (graf dodana vrednost), kar se je izkazalo za uspešno in preudarno investicijo, saj tovrstna naložba pomeni dolgoročno poslovno uspešnost podjetja v obliki prepoznavnosti, novih kakovostnejših, ekološko prijaznejših in cenovno dostopnejših proizvodov.

Druga predpostavka je bila, da bodo podjetja, ki vlagajo sredstva v učenje in izobraževanje zaposlenih imela večje možnosti za uspeh in prednost pred tekmeci. Trimo spodbuja pridobivanje in ustvarjanje novih znanj, kar je vidno skozi soustanoviteljstvo organizacij Inštitut za razvoj učečega se podjetja in Mednarodna šola Jožefa Štefana, poleg tega sodelujejo z mladimi, potencialnimi osebami v obliki štipendiranja in raziskovanja. Hkrati pa je razvidno, da trend povečevanja investicij v izobraževanje krepí tako uspešnost, učinkovitost in prepoznavnost podjetja. Prave usmeritve na področju izobraževanja kažejo tudi različna priznanja. Spoznali so, da se je potrebno primerjati z najboljšimi praksami in se zato začeli zanimati za metodo benchmarkinga, ki ga izvajajo na poenostavljen način. Podobne poteze se je lotila večina izprašanih podjetij iz moje raziskave, ki po prihodkih v letu 2006 sodijo v isti rang kot Trimo.

V Trimu se zavedajo vrednosti zaposlenih, vendar še vedno ne vnašajo v letna poročila podatkov o intelektualnem kapitalu. Prav tako je potrebno vedno znova slediti spremembam in izboljšavam. Trimo sicer vlaga v zaposlene, vendar nima lastne metode za merjenje intelektualnega kapitala. Uporabljajo metodo Uravnoteženega sistema kazalnikov, ki pa bi bi jo bilo potrebno nekoliko bolj prilagoditi panogi in lastnemu sistemu delovanja. Potrebno bi se bolj se poglobiti v sam pomen intelektualnega kapitala, v izbor metode ali pa v oblikovanje oziroma preoblikovanje metode za njegovo merjenje in v način prikazovanja načina in rezultatov merjenja ter upravljanja tovrstnega kapitala. Prav tako podjetje nima benchmarkinškega vprašalnika za primerjavo s konkurenco, zato sem pripravila fazni postopek tega primerjalnega procesa, kar vključuje teoretično izdelavo glavnih faz in opise opredeljenih nalog v posamezni fazi.

Na drugi strani primerjave je Almont, ki se še ne zaveda dovolj, da neopredmetena sredstva predstavljajo večji del vrednosti kot opredmetena, niti da človeški kapital postaja

pomembnejši od fizičnega. Verjetno iz tega vzroka še niso definirali orodja za merjenje doprinosa človeškega kapitala k poslovnim rezultatom.

6. LITERATURA

1. Ackermann, Grit in Janez Prašnikar (2002): *Primerjajmo se z najboljšimi*. Časnik Finance: Ljubljana.
2. Agarwal, Hars in Rohit Seksaria (2006): *Factors and consideration influencing valuation of Hi-Tech companies*. Dostopno na <http://www.indiaonline.com/bisc/fact.pdf#search='factors%26consideration&20influencing%20valuation%20of%20hitech%20companies'>.
3. Amarin, Nadia (2005): *Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Trimo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
4. Antončič, Boštjan (1997): Benchmarking v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 34, 5.
5. Ashok, Rao et al. (1996): *Total Quality Management*. Canada: John Wiley&Sons.
6. Bamberger, I. (1989): *Developing competitive advantage in small and medium-size firms*. Long range planning, 1, 80 – 88.
7. Bassanini, Andrea in Stefano Scarpetta (2001): *Does human capital matter for growth in OECD countries?* Economics department working papers, 282.
8. Bertoneelj Popit, Vesna (2007): Ne vidim prave podlage za to, da bi moralo biti ravno slovensko gospodarstvo najboljše na svetu. *Delo FT*, 50, 24 – 26.
9. Bertoneelj Popit, Vesna (2007): Rast plač zaostaja za rastjo produktivnosti, kar za trikrat pa za rastjo dobičkov podjetij. *Delo FT*, 52, 4 – 5.
10. *Best Practice Benchmarking* (1992). London: Department of trade and industry (DTI).
11. Bevc, Milena (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica : Didakta
12. Bontis, Nick (2002): Intellectual capital : an explanatory study that develops measures and models. V Chun, Wei Choo in Nick Bontis: *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford : Oxford university press.
13. Bontis, N., W. Keow, in S. Richardson (2000): Intellectual capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual capital*, 1, (1), 85 – 100.
14. Bontis, Nick (1998): Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Journal of Technology Management*, 18, (5-8), 433 – 462.
15. Bontis, Nick (2002): Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. V Chun, Wei Choo in Nick Bontis : *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford : Oxford university press, 621 – 642.

16. Bontis, Nick, N. C. Dragonetti, K. Jakobsen in G. Roos (1999): The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17, (4), 391 – 402.
17. Bornemann, Manfred (2001): *Praxishandbuch Wissensmanagement*. Technischen.
18. Brečko, Daniela (2004): *Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji* : rezultati raziskave. 2, (4), 74 – 77.
19. Brennan, Niamh (2001): *Reporting intellectual capital in annual report. Evidence from Ireland, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Managing, Measuring and reporting intellectual capital for the new millenium*. Bradford: MCB University press, 14, (4), 423 – 436.
20. Brooking, Annie (1997): Intellectual capital: (core asset for the third millennium enterprise). London, Boston (Mass.): *International Thomson Business Press*: ITP International Thomson Publishing.
21. Brooking, Annie (1997): The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30, (3), 364 – 365.
22. Burnaby, Priscila, Jay C. Thibodeau in Cathrine Usoff (2002): The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems. *Managerial Auditing Journal*, Bradford, 17, (1), 9 – 15.
23. Camp, Robert: Benchmarking (1989): *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee : ASQC Quality Press.
24. Chang Y. Richard in Keith Kelly P. (1999): *Improving through benchmarking*. London : Kogan. Page Ltd..
25. Chatzkel, Jay (2002): A conversation with Göran Roos. *Journal of intellectual capital*, 2, (3), 96-117.
26. Čadež, Simon (2004): *Kontingenčni pristop k oblikovanju sistema strateškega poslovnega računovodstva: empirična preverba v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Černelič, Marja (2004): *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Černetič, Metod (2006): Človeški, intelektualni in socialni kapital - vloga in pomen. *Management sprememb*, 77.
29. Debeljak, Žiga, Prašnikar, Janez in Aleš Ahčan (2002): Benchmarking kot orodje strateškega managementa. V Prašnikar J. (ur.): *Primerjajmo se z najboljšimi*, Časnik Finance, 13 – 39.

30. Edvinsson, Leif in Michael S. Malone (1997): *Intellectual capital : realizing your compan'y true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins Publishers.
31. Edvinsson, Leif (1997): Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30, (3), 336 – 373.
32. Edvinsson, Leif (1998): Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. *Manager*, 10, 56 – 60.
33. Edvinsson, Leif in Michael S. Malone (1997): *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
34. Florjančič et al (2004): Kadri in management. V Potokar Franci (2004): *Izobraževanje kot strategija zagotavljanja kadrovskih virov*, Fakulteta za organizacijske vede.
35. Gorišek, Karmen (1999): Zakaj potrebujemo strategijo človeških virov. *Organizacija*, september, 7.
36. Gratton, Linda (1999): *Strategic human resource management : corporate rhetoric and human reality*. Oxford University Press : New York.
37. Gruban, Brane (2002): *Razvoj modela kompetenc*. Portorož: Dnevi kadrovskih delavcev.
38. Gruban, Brane (2006): Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti . *HRM*, 4, (13), 17.
39. Harris, Michael (1997): *Human Resource Management: A practical Approach*. Missouri – St. Louis: The Dryden Press Harcourt Brace College Publisher.
40. Harrison, S. in P.H. Sullivan (2000): Profiting from intellectual capital : learning from leading companies. *Journal of intellectual capital*, 1, (1), 33 – 46.
41. Herzberg, Fredericki (1987): One more time How do you motivate employees? *Harvard business review*, 65, (5), 109 – 120.
42. Huff, Anne Sigismund (2002): *Mapping strategic knowledge*. London : Sage.
43. Hunger, David in Thomas L. Wheelen (1993): *Strategic management*. Reading, Massachusetts : Addison – Wesley Publishing company.
44. Ilič, Branko (2001): *Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju*. Doktorska disertacija. Ljubljana : FDV.
45. Ilič, Branko (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa*, 39, (6), 935 – 951.
46. Intervju z gospo Marto Strmec, direktorico splošno kadrovskega oddelka v Trimu.
47. Intervju z gospodom Šlamberger Borisom, direktorjem Almontad.o.o.
48. Jelčić, Karmen (2004): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*. Zagreb: Centar za intelektualni kapital.

49. Jerovšek, Janez (1980): *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: Univerzum.
50. Jones, Penelope in Judith Jordan (1997): Assessing your company's knowledge management style. *Long range planning*, Oxford, 30, (3), 392 – 398.
51. Kannan, G. in W. G. Aulbur (2004): Intellectual capital: Measurement effectiveness. *Journal of intellectual capital*, 5, (3), 389 – 413.
52. Kaplan, S. Robert in David Norton (1996): *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 9 – 10.
53. Kaplan, S. Robert in David Norton (1996): Uravnoreženi sistem kazalnikov – The Balanced Scorecard, *Harvard Business School Press*, ZDA.
54. Kaplan, S. Robert in David Norton (2000): *Uravnoreženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
55. Kenk, Klavdija (2005): *Krizni management in vloga managementa pri preprečevanju krize v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Kešeljević, Aleksandar (2004): *Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Kokol, Martin (2002): *Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoreženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.* Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
58. Kovač, Bogomir (2000): *Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 29 – 54.
59. Letna poročila Almont in Trimo.
60. Loboda, Alenka (2005): Intelektualni kapital: vsak delavec nosi v sebi bogastvo. *Profit*, 1, (1), 42 – 43.
61. Luthy, D.H. (1998): *Intellectual capital and its measurement*. Dostopno na <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>.
62. Mackay, Allan (2004): *Research report – A practioner's guide to the balanced scorecard*. The Chartered Institute of Management Accountants.
63. Maček, Matjaž (2000): Kaj je intelektualni kapital? *Finance*, 117, 22.
64. McNair, C.J. in Kathleen Leibfried (1992): *Benchmarking: A tool for contionus improvement*. New York: Harper Collins Publisgers.
65. Miklavžina, Martina (2003): Primerjalna analiza informacijskih rešitev človeških virov. Velenje: Ekonomski poslovna fakulteta.
66. MC'Pherson, K. Philip in Stephen Pike (2001): Accounting, empirical measurement and intellectual capital. *Journal of Intellectual capital*, 2, (3), 246 – 260.

67. Medjugorac, Igor (2000): *Predstavitev Trimu d.d.* Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo.
68. Medvešek, Maša (2003): *Merjenje intelektualnega kapitala.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Mihajlovič, Saša (2002): *Postati boljši od najboljših.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Mihalič, Renata (2003): Management intelektualnega kapitala na prehodu v družbo znanja. V *Raziskovalno delo podiplomskih študentov v Sloveniji*, 233 – 242.
71. Mihalič, Renata (2002): Menedžment intelektualnega kapitala: prvi poskusi upravljanja in merjenja znanja podjetij. *Andragoška spoznanja*, 8, (3/4), 80 – 87.
72. Montague Institute Review (1997): *12 techniques for assigning a value to intellectual assets.*
73. Možina, Stane et al (2002) : *Management – novo znanje za uspeh*, Radovljica : Didakta.
74. Nemeč, Boris (2002): *Strateške dileme razvoja izobraževanja z vidika uporabe elektronskega poslovanja (e-univerza)*, Dnevi slovenske informatike.
75. Nikl, Aljoša (2003): Ustvarjanje organizacijskega znanja in ljudje. *Organizacija znanja*, 8, (4), 175 – 188.
76. North, Klaus (1999): *Wissensorientierte Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler.
77. Orodja iBON 2005, 2006, 2007.
78. Paljk, Lucija (2006): *Človeški kapital in trg dela v Sloveniji v obdobju procesa prehoda.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Pečaver, Margareta (2005): Znanje - razvojni dejavnik gospodarstva. *Profit*, 3, 44.
80. Pike, S. in G. Roos (2000): Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA). *Works insitute Journal*, Japan, 42, 5 – 10.
81. Porter, Michael (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free press.
82. Porter, Michael (1998): *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction.* New York : The free press.
83. Potokar, Majda (2003): *Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Press release (1996): *Buckman Laboratories*, 1256 W. McLean Boulevard, Memphis.
85. Pučko, Danijel (2002): Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V Prašnikar, Janez: *Primerjajmo se z najboljšimi*, Ljubljana, Finance, 175 – 195.
86. Pulić, Ante (2002a): Do we know if we create or destroy value? V *Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu*, Portorož, Zbornik konferenc, Inštitut za intelektualni kapital, Center za intelektualni kapital, Finance, Ljubljana.

87. Pulić, Ante (2002b): Intelektualna sposobnost podjetja. Z metodologijo VAIC™ lahko izmerimo, kako učinkovit je intelektualni kapital v podjetju. *Finance*.
88. Pulić, Ante in Dragomir Sundać (1998): *Intelektualni kapital : doprinos zaustavljanju odlaska mladih iz Republike Hrvatske i aktivnoj politici zapošljavanja*. Rijeka : IBCC.
89. Ratajec, Petra (2002): Benchmarking: postati boljši od najboljših. Ljubljana. *Iteo relacije*, 8, 2.
90. Rems, Marko, Rojec, Matija in Marko Simoneti (1997): *Privatizacija – poslovni rezultati podjetij*, 4.
91. Roos, Johan, Edvinsson, Leif in Nicola Dragonetti (2000): *Intelektualni kapital-krmarnjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
92. Roos, Goran, Bainbridge, Alan in Kristine Jacobsen (2001): Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and leadership Journal*, 29, (4), 21 – 26.
93. Roos, Göran in J. Roos (1997): Measuring your company's intellectual performance. *Journal of long range planning*, 30, (3), 413 – 426.
94. Roos, Johan et al (1997): *Intellectual capital : Navigating the new business landscape*. Houndmills : Macmillan Press Ltd.
95. Rudež Nemeč, Helena (2005): Intellectual capital – a fundamental change in economy: a case based on service industries. V Vodovnik Zvone: *Intellectual capital and knowledge management* – International conference of the Faculty of management Koper, 323 – 335.
96. Sitar, Aleša in Vasič Vasilije (2005): Measuring intellectual capital :lessons learned from a practical implementation. V Vodovnik Zvone: *Intellectual capital and knowledge management* – International conference of the Faculty of management Koper, 337 – 351.
97. Skyrme, David (1998): *Valuing knowledge: Is it worth it? Managing information*, 8, 3.
98. Skyrme, David (2003): Measuring intellectual capital: A plethora of methods. *Management Insights*, 24.
99. SMAC (1998): *Society of management accountants of Canada, The management of intellectual capital, Hamilton*. Inštitut za intelektualni kapital, Slovenija. Centar za intelektualni kapital, Hrvaška.
100. Spendolini, Michael (1992): *The benchmarking book*. New York: Amacom.
101. Stewart, Alexander Turney (1999): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: New York.

102. Stewart, Alexander Turney (2001): The leading edge, Intellectual capital : ten years later – How far we've come. *Fortune*, May 28, 192 – 193. Graz : Universität Graz.
103. Stewart, Alexander Turney (2003): *Intellectual capital: the new wealth of organization*. London : Nicholas Brealey Publishing Limited.
104. Sveiby, Karl Erik (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Francisco, CA.
105. Sveiby, Karl Erik (1999 – 2001): The Intangible Asset Monitor. Dostopno na <http://www.sveiby.com/articles/companyMonitor.html>].
106. Sveiby, Karl Erik (2000): Measuring intangibles and intellectual capital: an emerging first standard. V Morey, Maybury in Thuraisingham: *Knowledge management – classic and contemporary works*, MIT Press.
107. Svetličič, Marjan (2006): Konkurenčnost gospodarstva in investicije v izobraževanje. *HRM*, 4, (12), 8 – 20.
108. Šušteršič, Barbara (2005): *Kritični dejavniki uspeha pri metodi benchmarkinga z analizo uporabnosti računovodskih informacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
109. Tekavčič, Metka in Darja Šink (2002): Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: Rezultati empirične raziskave. V Janez Prašnikar (ur.), *Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Finance. 197 – 213.
110. Tekavčič, Metka in Darja Šink (2002): The importance of cost management tools and their use in companies operating in transition economies: The case of large Slovenian companies, *International Business and Economics research Journal*, 1, 10.
111. Vidovič, Simona (2004): *Management znanja in konkurenčnost podjetja*. Celje : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
112. Žitnik, Vanja (2005): *Novosti vrednotenja intelektualnega kapitala*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
113. Wallman, M. in H. Stewen (1996): *The future of accounting and financial reporting part II: »The colorized Approach«*. U.S. Securities and Exchange commission.
114. Watson, Gregory H. (1993): *Strategic benchmarking*. New York : John Wiley and Sons Inc.

7. VIRI

1. Arveson, Paul (1998): *What is balanced scorecard?* Dostopno na <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> (11. avgust 2006).
2. Bontis, Nick (2002): *Assesing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. Dostopno na http://business.queensu.ca/centres/monieson/docs/fp_00-01.pdf (19. februar 2007).
3. Bontis, Nick (2004): *Intellectual capital*. Dostopno na <http://www.bontis.com> (30. junij 2007).
4. ESS (2005): *Izbor za izobraževalni management 2005 – TOP 10*. Dostopno na <http://www.ess.gov.si/SLO/Predstavitev/Dogodki/29-11-05/29-11-05.html> (24. maj 2007).
5. Karan, Monika (2007): *Dodano vrednost ustvarjajo ljudje z znanjem (2007)*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/razvojkariere.asp?showID=527> (24. maj 2007).
6. Kop, Aleš (2001): *Poslovođenje znanja*. Dostopno na <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1801/svetovalni-dokument.pdf> (30. junij 2007).
7. Ložar, Boštjan (2003): *Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualni kapital*. Dostopno na <http://www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt> (12. avgust 2006).
8. OECD (2006): *Creating value from intellectual capital, meeting of the OECD council at ministerial level*. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/53/19/36701575.pdf> (14. julij 2007).
9. *Orodje GVIN*. Dostopno na <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=896494&Podstran=Napovedi>.
10. *Orodje GVIN*. Dostopno na <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=89694&Podstarn=Napovedi>.
11. Prof. Dr. Kerstin, Fink: *Knowledge Measurement and Interviewer Bias (2006)*. Dostopno na http://i-know.know-center.tugraz.at/content/download/432/1677/file/Fink_presentation.pdf (14. avgust 2006).
12. Regionalna razvojna agencija Celje (2006): *Regionalni razvojni program Savinjske regije 2007-2013* Dostopno na

- <http://www.rra-celje.si/files/RRP%20Savinjske%20regije%202007-2013%2017-10-2006.doc> (15. avgust 2006).
12. Skyrme, David (2006): *Measuring intellectual capital: A plethora of methods*. Dostopno na <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.html> (10. avgust 2006).
 13. Statistični urad Republike Slovenije (2007): *Indeks stroškov dela, 1. četrletje 2007*. Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=9401 (3. julij 2007).
 14. Sveiby, Karl Erik (2001): *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor - a comparison*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/BSCandIAM.html> (16. avgust 2006).
 15. Sveiby, Karl Erik (2004): *Intangible methods*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html> (9. avgust 2006).
 16. Spletna stran podjetja Trimo (2002): *Odprtje tovarne za proizvodnjo strešnih in fasadnih panelov*. Dostopno na <http://www.trimo.si/client/index.php> (1. avgust 2006).
 17. Žunec, Branko (2003): *Izziv za slovenske »intelektualne kapitaliste*. Dostopno na <http://www.bmconsulting-sp.si/pdf/clanek8.pdf> (10. september 2006).

8. PRILOGE: PRILOGA A

Analiza ožjega in širšega okolja podjetja Trimo d.d. (swot matrika)

		Prednosti	Slabosti
Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> visoka kakovost proizvodov (ISO standard) visoko izobraženi, usposobljeni in izkušeni zaposleni (več znanja krepi konkurenčnost) uvedba poslovno-informacijskega sistema mySAP ERP za bolj natančen, celovit in učinkovit pregled poslovanja vlaganje sredstev v nove, okolju prijazne proizvode visok ugled in prepoznavnost podjetja visoko cenjena, spoštovana blagovna znamka zmožnost hitrega prilagajanja potrebam kupcev (fleksibilnost) aktivno poslovanje na že »osvojenih« tržiščih (razpršena prodajna mreža)- multinacionalnost konstantno inovativno razvijanje, dograjevanje in izboljševanje izdelkov in storitev 	<ul style="list-style-type: none"> »spremalo in preveč« kazalnikov, nepovezanost in neuskladenost informacij, slab pretok informacij med sodelavci poslabšanje plačilne sposobnosti kupcev in tako posledično tudi Trima vlaganje v človeške vire velika količina zalog
	Priložnosti	<p><u>maxi – maxi strategija:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> proizvodnja še bolj kakovostnih, okolju prijaznih izdelkov in storitev, kar lahko privede do zanimanja na »novih« tržiščih (v skladu z ekološko diferenciacijo proizvodov) aktivna prisotnost podjetja zunaj meja in prodori na nove trge lahko privedejo do povečevanja tržnega deleža podjetja v Evropi in dolgoročno do vodilnega evropskega ponudnika celovitih rešitev v sklopu jeklenih konstrukcij okrepitev dejavnosti Trima na tržiščih, ki odražajo visoko gospodarsko rast in priložnost Trima; poleg tega možnost, da izkoristi sprostitev Nacionalne varčevalne sheme in možnost ponudbe dolgoročnih hipotekarnih kreditov izvajanje storitev zunaj nacionalnih meja je lahko način za zniževanje stroškov poslovanja, istočasno pa je to lahko priložnost za večjo mednarodno prepoznavnost podjetja in s tem lažje pridobivanje talentov iz drugih predelov sveta zaradi manjših »stroškov« z delovno silo (cenejša tuja delovna sila) lahko podjetje več vложи v razvoj in raziskave ter v razvijanje in krepitev intelektualnega kapitala razpršitev z evlucijskim prehodom v nove tehnologije (z uvajanjem novih tehnologij, ki so posledica visoke stopnje razvitosti, bi postali globalno konkurenčni) 	<p><u>mini – maxi strategija:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> organizacija naj poskuša odprodati zaloge preko tujih, partnerskih, trgov boljša povezanost, komunikacija med zaposlenimi in bolje usklajen sistem nagrajevanja v organizaciji bodisi na nemonetarni bodisi na monetarni način povečevati bo potrebno možnosti za razvoj, krepitev in nadgradnjo kariere zaposlenih, da bi ti postali bolj produktivni in bi organizaciji doprinesli rešitve za novosti, kar bo podjetju omogočilo prednost pred tekmeci
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> izvedba nalog in projektov v rokah posameznikov pritisk substitutov vstop novih tekmecev dvig cen surovin na svetovnih trgih 	<p><u>maxi – mini strategija:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> vse večji obseg konkurence in konstantno dvigovanje cen surovin lahko privedeta do nižje kupne moči in nižjih prihodkov, poleg tega pa ima podjetje nalogo opravljati s svojo prodajno mrežo prepoznavno ime, zadovoljstvo strank in kakovost izdelkov lahko podjetju pomagata pri obvladovanju konkurentov, omiljenju pritiska substitutov in pri ohranitvi obstoječega tržnega položaja 	<p><u>mini – mini strategija:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> prizadevanje za dosego vse višje kakovosti izdelkov, kar lahko zmanjša množnost pritiska substitutov če bo podjetje vlagalo v splošno usposabljanje zaposlenih lahko pride do fluktuacije in odhajanja zaposlenih, saj imajo to možnost zaradi proste mobilnosti-rešitev: uvedba pogodb

Vir: Kokol, Martin (2002). Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d..EF, Ljubljana. in Amarin, Nadia (2005). Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Trimo. EF, Ljubljana ter **lastni predlogi**.

PRILOGA B : BENCHMARKING VPRAŠALNIK

1. Katera je temeljna dejavnost vašega podjetja?

Temeljna dejavnost podjetja v %			
1. kategorija	2. kategorija	3. kategorija	4. kategorija
27%	27%	23%	23%

2. Zapišite povprečno število zaposlenih v letu 2006 v vašem podjetju.

Velikost podjetja v %		
Majhno (pod 50)	Srednje (51-300)	Veliko (nad 300)
37%	23%	40%

3. Kakšni so bili skupni prihodki vašega podjetja v letu 2006?

Prihodki v letu 2006 v %			
Do 3 mio evrov	3-51 mio evrov	Nad 51 mio evrov	Ne želijo posredovati podatka
30%	30%	20%	20%

4. Ali metodo benchmarkinga v vašem podjetju v praksi tudi uporabljate?

(Ne)uporaba metode benchmarkinga v %	
DA	NE
53%	47%

5. SAMO za tista podjetja, ki se benchmarkinga NE poslužujejo! To je tudi zadnje vprašanje za podjetja, ki se benchmarkinga ne poslužujejo! Zakaj te metode ne uporabljate?

Razlog za neuporabo metode benchmarkinga v %				
M. ne poznamo dobro	M. je neprimerna za nas	M. nam pomeni časovno obremenitev	M. pomeni več stroškov kot koristi	Drugo
43%	21%	7%	29%	14%

6. Od tu dalje so vprašanja namenjena SAMO tistim podjetjem, ki se poslužujejo benchmarkinga! Kako pogosto se poslužujete metode benchmarkinga (primerjanja)?

Pogostost primerjanja v %		
Redko / skoraj nikoli	Pogosto	Neprestano
38%	50%	13%

7. V kakšni geografski širini se poslužujete te metode?

Geografska širina primerjanja v %		
Nacionalni nivo	Evropski nivo	Globalni nivo
13%	50%	37%

8. Kako dolgo v povprečju izvajate proces benchmarkinga?

Povprečni čas primerjanja v %			
Več kot 12 mesecev	Med 6 in 12 meseci	Med 1 in 6 meseci	Ne vem
25%	19%	25%	31%

9. Na kakšen način zbirate podatke za izvajanje procesa benchmarkinga?

Izvor podatkov za benchmarking v %		
Lastna baza podatkov	Slovenski viri	Tuji viri
69%	50%	38%

10. V čem se primerjate z drugimi podjetji oz. kaj želite spremeniti?

Elementi primerjanja s konkurenti v %				
Izdelki, storitve	Delovni procesi	Podporne funkcije poslovanja	Rezultati poslovanja	Strategije
69%	44%	31%	69%	38%

PRILOGA C: Vlaganja delodajalca

Človeški kapital	2004	2005	2006
TRIMO	9.305.244	10.534.712	12.039.605
ALMONT	2.172.393	2.423.569	2.557.369

Vir: iBON 2005-2007

PRILOGA D

TEHNOLOŠKI POSREDNIK

1. Komponenta človeški viri

- Kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju?
- Katere kadre zaposlujete?
- Kako spodbujate inovativnost, kreativnost zaposlenih?
- Koliko sredstev v povprečju letno namenite za izobraževanje zaposlenih?
- Ali se vsi zaposleni v podjetju zavedajo svojega poslanstva in so lojalni?
- Kakšen je povprečni čas, ko se v podjetju tekoče znanja v koristen namen?
- Kako zaposlenim poveste, da bodo morali pridobiti nova strokovna znanja?
- Na katera specialna znanja se podjetje orientira pri svojem delovanju?
- Ali znanje in ideje svojih zaposlenih obravnavate kot konkurenčno prednost?
- Ali ste učeča se organizacija?

2. Komponenta intelektualna lastnina

- Do kolikšne mere so vaši patenti optimalno zaščiteni?
- Ali zaščita vzorca vašemu podjetju pomeni prednost pred konkurenco na določenem segmentu?
- Kje vaše podjetje skrbno hrani sklenjene in podpisane pogodbe ter soglasja o skrivnostih poslovanja?
- Kolikšen je letni strošek zaščite posamezne blagovne znamke?
- Ali zaposleni v podjetju poznajo vrednost naših blagovnih znamk?
- Na kakšen način krepite vrednost naše blagovne znamke?
- Katere avtorske pravice so dragocene?
- V koliko tujih držav ste že zaščitili svoje patente in blagovne znamke?
- Koliko patentov imate zavarovanih pri Evropski patentni organizaciji?
- Kateri obliki (patenti, blagovna znamka, modeli) dajete prednost pri zaščiti in zakaj?

3. Komponenta tržna sredstva

- Ali ime podjetja pomeni prepoznavnost v nacionalnem in globalnem okolju?
- Kaj pomeni ime podjetja investitorjem in finančnim skupnostim?
- Kakšen je optimalni zaostanek za vaše podjetje?
- Kako vaše podjetje sledi in definira priložnosti za sodelovanje s partnerji?
- Kakšne so možnosti, da ponovite posle z vašimi strankami?

- Kako močno skrbite za zadovoljstvo strank/kupcev?
- Na kakšen način skrajšujete čas od naročila do dostave vašega izdelka/storitve?
- Kako krepite prepoznavnost svojega imena in kako ga ohranjate?
- Pomenijo blagovne znamke v Sloveniji kapital ali breme?
- Kakšna je vaša optimalna tržna znamka?

4. **Komponenta infrastrukturna sredstva**

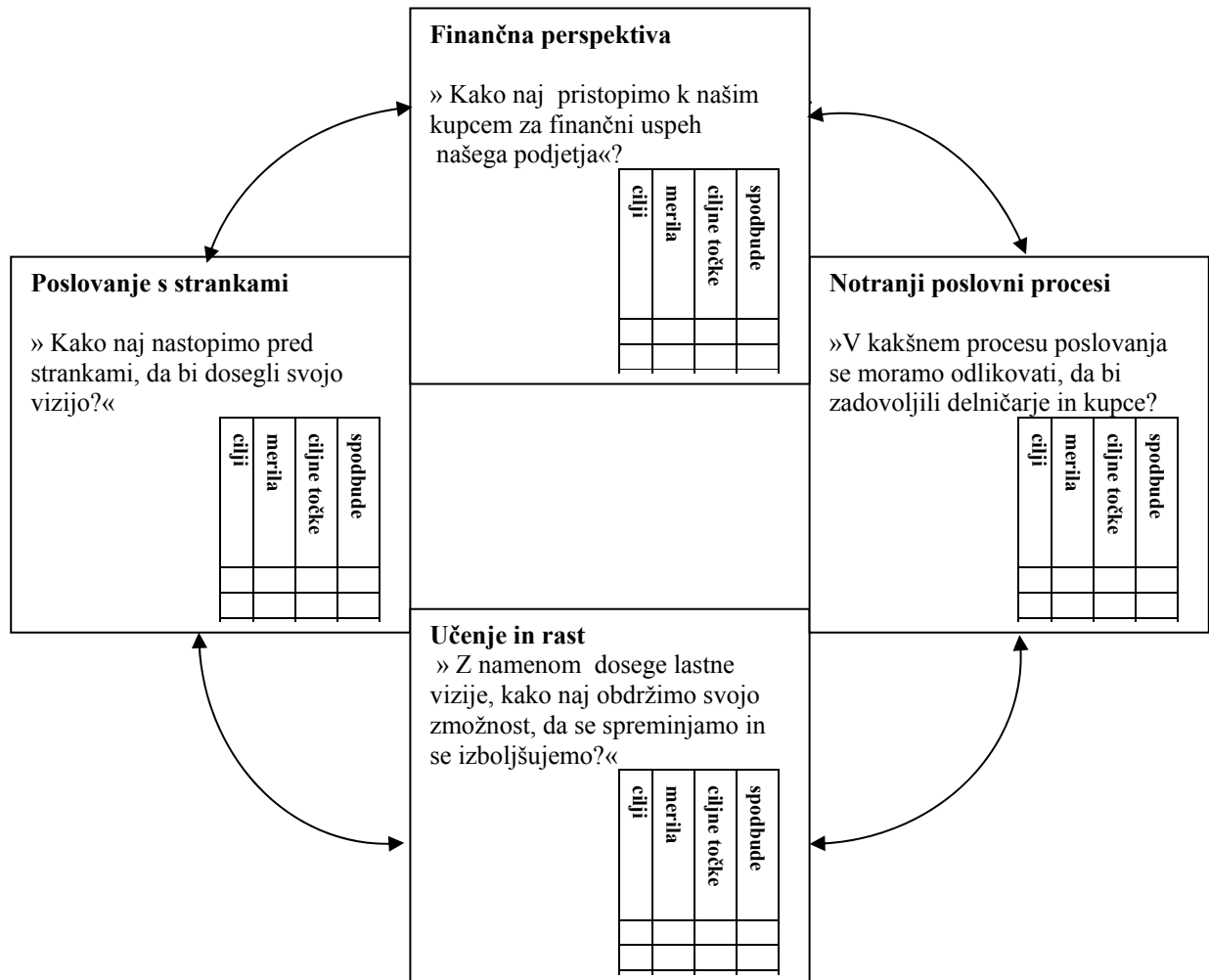
- V kolikšni meri so zaposleni seznanjeni, večji uporabe interneta?
- V kolikšnem obsegu v podjetju uporabljajo elektronsko pošto?
- Ali iskanje po podatkovnih bazah zadovolji potrebe uporabnika?
- Kakšno je razmerje med številom zaposlenih in osebnimi računalniki?
- Ali je filozofija menedžmenta obveza ali prostovoljno sredstvo?
- Ali kultura znotraj podjetja vodi k doseganju korporacijskih ciljev?
- Bi zase lahko rekli, da ste informacijsko naravnana družba?
- Ali imate redno ažurirano spletno stran?
- Ali vlagate sredstva za razvoj področja virtualizacije?
- Ali organizacijska kultura ustreza toliko časa, dokler je podjetje uspešno?

Vir: http://business.queensu.ca/centres/monieson/docs/fp_00-01.pdf in **lastno delo**

PRILOGA E

Metoda Uravnoteženi sistem kazalnikov Blanced Scorecard

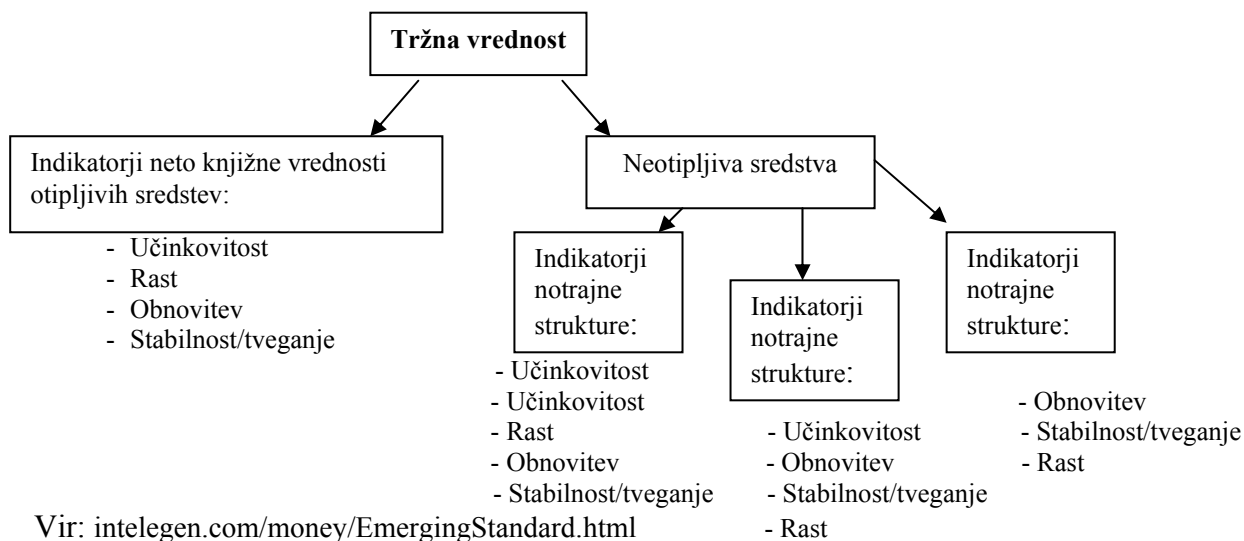
4 perspektive: finančna, p. procesa poslovanja, p. učenja in rasti ter p. kupcev.



Vir: <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

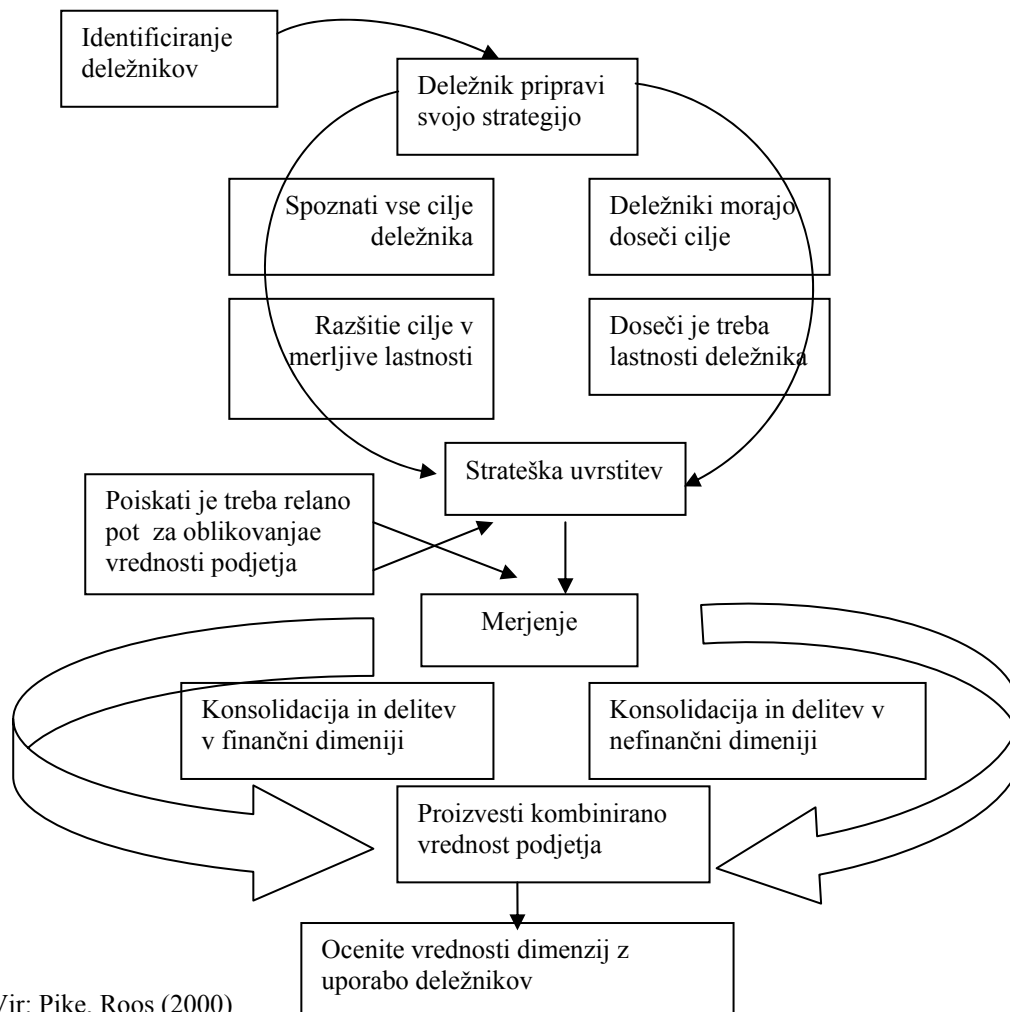
PRILOGA F

Metoda monitor neopredmetenih sredstev IAM



PRILOGA G

HVA metoda -celovit pristop k vrednosti (Holistic value approach)



Vir: Pike, Roos (2000)

PRILOGA H

Stopnja izobrazbe v Trimu	2001	2002	2003	2004	2005	2006
III. stopnja ali manj	19%	18%	17%	15%	14%	12%
IV. stopnja	23%	21%	21%	21%	20%	18%
V. stopnja	28%	28%	28%	27%	25%	27%
VI. stopnja ali več	30%	33%	34%	37%	41%	42%

Vir: Marta Strmec, direktorica splošno- kadrovskega področja v podjetju Trimu d.d.

PRILOGA I

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v Trimu	47	49	36	53	50	55

Vir: Marta Strmec

PRILOGA J

v EVRIH	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	I 05/04 (v %)	I 04/03 (v %)	I 03/02 (v %)	I 02/01 (v %)	I 01/00 (v %)	I 06/00 (v %)	I 06/05
POSLOVNI PRIHODKI		100.547.275	94.781.099	83.774.451	66.815.084	65.571.026	56.114.870	6,04%	13,14	25,38	1,9	16,85		
POSLOVNI ODHODKI		96.423.506	90.107.740	81.246.604	64.644.832	63.560.114	54.351.537	6,96	10,91	25,68	1,71	16,94		
STROŠKI DELA	12.039.605	10.531.881	9.305.244	8.398.975	7.748.321	7.318.950	6.655.450	13,13	10,79	8,4	5,87	9,97		
DODANA VREDNOST	22.592.934	20.953.874	20.569.873	15.000.129	13.502.286	13.280.591	12.094.534	1,81	37,13	11,09	1,67	9,81	86,8	7,82
ČK	12.039.605	10.534.712	9.305.244	8.398.975	7.748.321	7.318.950	6.655.450	13,13	10,79	8,4	5,87	9,97	80,9	14,29
SK	13.753.633	10.419.162	11.264.629	6.601.154	5.753.965	5.961.641	5.439.084	-7,57	70,65	14,72	-3,48	9,61	152,87	32
FK	52.753.158	71.307.383	61.427.166	58.104.730	46.111.571	45.061.481	37.829.761	16	5,72	26	2,33	19,12	39,45	-26
UFK	0,43	0,29	0,33	0,26	0,29	0,29	0,32	-12,12	26,92	-10,34	0	-9,38	34,38	48,27
UČK	1,88	1,99	2,21	1,79	1,74	1,81	1,82	-9,95	23,46	2,87	-3,87	-0,55	3,3	-5,53
USK	1,64	2,01	1,83	2,27	2,35	2,23	2,22	9,84	-19,38	-3,4	5,38	0,45	-26,13	-18,41
VAIC	3,95	4,29	4,37	4,32	4,38	4,33	4,36	-12,23	31	-10,87	1,51	-9,48	-9,4	-7,93
POVP. ŠT. ZAPOSLENIH	507	474	474	460	458	427	421							

PRILOGA K - Uravnoteženi sistem kazalnikov – Trimo scorecard

FINANČNI VIDIK	
Cilji	Kazalniki
<ul style="list-style-type: none"> * povečati poslovanje za vsaj 5 odstotkov * povečati ekonomsko dodano vrednost * povečati rast dobičkonosnosti prodaje * izboljšati stroškovno učinkovitost * zmanjšati vezave odjemalcev / dobaviteljev * povečati stopnjo čistih obratnih sredstev od neto prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> * ROA, ROE * EVA * rast dobičkonosnosti prodaje * spremljanje stroškov materiala in obdelave * dnevi vezave * kazalnik čistih obratnih sredstev

VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV	
Cilji	Kazalniki
<ul style="list-style-type: none"> * povečati dodano vrednost na zaposlenega za 5 odstotkov * zmanjšati čas dobave materiala, surovin * zmanjšati število nepredvidljivih situacij * zmanjšati stroške na enoto proizvoda * zmanjšati obračanje zalog materiala * povečati fleksibilnost 	<ul style="list-style-type: none"> * dodana vrednost na zaposlenega * povprečni čas dobave * nepredvidene situacije oz. dogodki * stroški na m² ali m³ * koeficient obračanja zalog * Stopnja fleksibilnosti



VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI	
Cilji	Kazalniki
<ul style="list-style-type: none"> * povečati zadovoljstvo kupcev za 5 odstotkov * povečati svoj tržni delež na novih tržiščih * povečati koncentracijo nabavnega materiala * povečati delež prodaje novim kupcem na novih tržiščih * povečati nadzor nad terjatvami * še bolj skrajšati čas od naročila do dobave za 10 odstotkov 	<ul style="list-style-type: none"> * indeks zadovoljstva kupcev * tržni delež * odvisnost od 10 največjih dobaviteljev * delež prodaje novim kupcem * dnevi vezave terjatev do kupcev * odstotek pravočasnih dobav

VIDIK UČENJA IN RASTI	
Cilji	Kazalniki
<ul style="list-style-type: none"> * povečati zadovoljstvo zaposlenih * povečati vlaganja v R&R * spodbujati inovativnost, kreativnost zaposlenih * zmanjšati fluktuacijo ključnih kadrov * še več vlagati v usposabljanje in v izobraževanje zaposlenih * zmanjšati absentizem * povečati produktivnost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> * indeks zadovoljstva zaposlenih * delež investicij v R&R * delež uresničenih predlogov * koeficient fluktuacije * štev. ur izobraževanja zaposlenih * koeficient absentizma * stopnja produktivnosti zaposlenih

Vir: Letna poročila Trimo, podatki od Marte Stmec in **lastni predlogi**.