

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sladana Ašanin

Pomen človeških virov za upravljanje intelektualnega kapitala  
in konkurenčnost podjetja na primeru podjetja Mercator, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sladana Ašanin

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Pomen človeških virov za upravljanje intelektualnega kapitala  
in konkurenčnost podjetja na primeru podjetja Mercator, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## *ZAHVALA*

*Največja zahvala gre mojim staršem, ki so me tekom študija ves čas podpirali in mi nudili vso potrebno pomoč.*

*Prav tako se zahvaljujem mentorju doc.dr. Ilič Branku, za vse strokovne nasvete in predloge pri nastajanju diplomskega dela.*

*Hvala tudi podjetju Mercator, d.d., za vse pridobljene podatke in informacije.*

## **Pomen človeških virov za upravljanje intelektualnega kapitala in konkurenčnost podjetja na primeru podjetja Mercator, d.d.**

Vsa podjetja, profitna in neprofitna, si za to, da bi dolgoročno obstajala in se razvijala, prizadevajo poslovati uspešneje, hitreje in ceneje od konkurence. V današnjih pogojih visoke konkurence so se uspešne organizacije naučile vpeljevati različne prakse ravnanja s človeškimi viri in tako povečevati svoje konkurenčne prednosti. To postavlja ljudi in razvoj njihovih kompetenc v središče pozornosti. Človeški kapital se tako vse pogosteje obravnava kot pomembno konkurenčno prednost podjetja. Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi so tisti ključni dejavnik, ki podjetje naredi uspešno in mu dolgoročno zagotavlja prednost pred vedno hujšo konkurenco na trgu.

V diplomskem delu me je zanimalo, ali so človeški viri kot sestavina intelektualnega kapitala najbolj primeren vir dolgoročne konkurenčne prednosti in s katerimi orodji, ukrepi ter pristopi človeški kapital pretvarjati v inovacije, ki bodo povečale uspešnost ter konkurenčnost podjetja na trgu. V teoretičnem delu opredelim pojme, kot so človeški viri, upravljanje s človeškimi viri, intelektualni kapital in konkurenčna prednost. V empiričnem delu opišem Pulićevo metodo za merjenje intelektualnega kapitala (VAICTM) na primeru podjetja Mercator. Prav tako opravi še intervju z vodjo izobraževanja in vodjo kontrolinga v Mercatorju, saj me je zanimala povezanost poslovnih rezultatov z vlaganjem v zaposlene.

**Ključne besede:** človeški viri, intelektualni kapital, konkurenčna prednost.

## **Importance of human resource for management of intellectual capital and competitiveness of the company (example made on Mercator, d.d. company)**

In order to develop and succeed in long term, all companies, profitable and non profitable, strive to work more efficiently, faster and cheaper than the competition. In the present conditions of high competition, successful organizations learned how to introduce different ways of managing with human resources and therefore increase their competitive advantage. In so doing they put people and development of their skills in the center of attention. Human capital is more often considered as an important competitive advantage of a company. Employees with their knowledge, skills and abilities represent a crucial factor which contributes to company's success and assures long term advantage over serious competition on the market.

In the diploma work I was interested in whether the human resources as a component of intellectual capital are the most appropriate source of long-term competitive advantage and which tools, measures and approaches are needed in order to convert human capital in innovations that will increase efficiency and competitiveness of companies on the market. The theoretical part defines terms such as human resources, management of human resources, intellectual capital and competitive advantage. The empirical part describes Pulić method for measuring intellectual capital (VAICTM) in the case of Mercator company. I also made an interview with the Head of Education and the Head of Controlling the, since I was interested in relation between business results and investment in employees.

**Key words:** human resources, intellectual capital, competitive advantage.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>7</b>
1.1 HIPOTEZE .....	8
1.2 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE .....	9
<b>2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>9</b>
2.1 KADROVSKI MANAGEMENT .....	11
2.1.1 Aktivnosti managementa človeških virov .....	12
2.1.2 Upravljanje zunanjega in notranjega okolja .....	13
2.1.3 Ocenjevanje dela in rezultatov .....	13
2.1.4 Načrtovanje in izbira kadrov .....	14
2.1.5 Razvoj in izobraževanje kadrov .....	14
2.1.6 Nagrajevanje zaposlenih .....	15
2.2 POMEN ČLOVEŠKIH VIROV ZA ORGANIZACIJO .....	15
<b>3 RAZVOJ INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b> .....	<b>17</b>
3.1 NOVI ZAKONI V POSLOVNEM SVETU .....	17
3.2 KONCEPTUALNI IZVOR INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	18
3.2.1 Strateški temelji intelektualnega kapitala .....	20
3.2.2 Začetek merjenja intelektualnega kapitala .....	20
<b>4 INTELEKTUALNI KAPITAL</b> .....	<b>21</b>
4.1 INTELEKTUALNI KAPITAL KOT NEOTIPLJIVO IMETJE .....	21
4.2 DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	23
<b>5 ČLOVEŠKI KAPITAL</b> .....	<b>28</b>
5.1 STRUKTURNI KAPITAL .....	31
5.2 RELACIJSKI KAPITAL .....	34
<b>6 KONKURENČNOST IN KONKURENČNA PREDNOST</b> .....	<b>35</b>
<b>7 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI</b> .....	<b>38</b>
7.1 INTELEKTUALNI KAPITAL IN KONKURENČNO OKOLJE .....	39
7.2 VPLIV ČLOVEŠKEGA KAPITALA NA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI .....	40
7.3 VREDNOST INTELEKTUALNEGA KAPITALA ZA PODJETJE .....	42
<b>8 KAKO MERITI NEOTIPLJIVO IMETJE?</b> .....	<b>46</b>
8.1 POSAMEZNI PRISTOPI K MERJENJU NEOTIPLJIVEGA IMETJA .....	46
8.2 POSAMEZNI PRISTOPI K MERJENJU INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	47
<b>9 EMPIRIČNI ANALIZA INTELEKTUALNEGA KAPITALA</b> .....	<b>52</b>
9.1 OPIS PODJETJA MERCATOR .....	52
9.2 INTELEKTUALNI KOLIČNIK DODANE VREDNOSTI (ANG. VALUE ADDED INTELLECTUAL COEFFICIENT – VAICTM).....	53
9.2.1 Opis metode .....	53
9.2.2 Prikaz uporabe metode na primeru podjetja Mercator .....	54
9.2.3 Prednosti in pomanjkljivosti metode.....	58
9.3 NOV RAČUNOVODSKI SISTEM ZA IZKAZOVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA (PULIČ) .....	58
<b>10 SKLEP</b> .....	<b>61</b>
<b>11 LITERATURA</b> .....	<b>65</b>
<b>12 PRILOGI</b> .....	<b>70</b>
PRILOGA A: INTERVJU Z VODJO IZOBRAŽEVANJA V MERCATOR, D.D. - GA. BLANKA TACER (01.09.2010) ....	70
PRILOGA B: INTERVJU Z VODJO KONTROLINGA V MERCATOR, D.D. – G. JERNEJ ČESEN (01.09.2010).....	72

## KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: AKTIVNOSTI MČV.....	13
SLIKA 3.1 : KONCEPTUALNE KORENINE INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	19
SLIKA 4.2: SHEMA VREDNOSTI PODJETJA.....	25
SLIKA 4.3: VREDNOSTNA SHEMA PODJETJA SKANDIA .....	27
SLIKA 5.1: ČLOVEŠKI KAPITAL .....	29
SLIKA 5.2: STRUKTURNI KAPITAL.....	33
SLIKA 7.1: GLOBALNI TRG .....	39
SLIKA 7.3: MODEL MENEDŽMENTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	45
SLIKA 8.1: SKANDIA NAVIGATOR .....	48
SLIKA 9.4.: NOV RAČUNOVODSKI SISTEM PO PULIČU.....	60

## KAZALO TABEL

TABELA 2.1: TEORIJA RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI .....	16
TABELA 4.1: RAZLIKE MED OPREDMETENIMI IN NEOPREDMETENIMI SREDSTVI.....	22
TABELA 7.1: VRSTE VREDNOSTI.....	42
TABELA 9.1: IZRAČUN KOEFICIENTA VAIC V LETIH 2007 – 2009 ZA MERCATOR D.D. (V EUR IN %) .....	55

## KAZALO GRAFOV

GRAF 9.1: GIBANJE TREH OBLIK KAPITALA IN DODANE VREDNOST MERCATORJA D.D. (V TISOČ EUR).....	56
GRAF 9.2: GIBANJE UČINKOVITOSTI TREH OBLIK KAPITALA IN CELOTNE UČINKOVITOSTI MERCATORJA D.D. ....	57

## 1 UVOD

Da znanje in sposobnosti zaposlenih kot element človeškega kapitala podjetja postajajo najpomembnejši ekonomski vir v sodobnih pogojih gospodarjenja, ni novo in še manj kako osamljeno spoznanje. Podjetja se soočajo z različnimi izzivi, kot so konkurenca, kakovost, tehnologija, odnos do okolja ipd. Vse to po večini ustvarjajo in rešujejo ljudje v podjetju, ki imajo ustrezne sposobnosti, izkušnje in znanje. Torej lahko domnevamo, da je človeški kapital oziroma znanje ključni dejavnik uspešnosti podjetja.

Globalizacija in tehnološki razvoj omogočata dostopnost podjetij do izdelkov konkurence. Lahko je »kopirati« oz. posnemati konkurenco, njihove izdelke in storitve, težje pa je posnemati ljudi in njihovo znanje ter veščine. To postavlja človeka s svojimi sposobnostmi in kompetencami v središče pozornosti.

Ekonomski viri so preko trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji, intelektualni kapital pa je posebnost, ki je konkurenti ne morejo posnemati. Vse večji poudarek ima specifično znanje posameznikov, saj se ga ne da dobiti po formalni in vsem dostopni poti.

In ravno upravljanje znanja je za vse več organizacij »vroča tema«, ključni dejavnik uspeha podjetja. To ne preseneča, saj velik del svetovne ekonomije temelji na znanju. Še vedno se premalo pozornosti posveča oblikovanju delovnega okolja, ki bi zaposlene spodbujalo, da delijo znanje z drugimi. Uspeh pa je seveda odvisen tudi od vodenja in obravnavanja zaposlenih ter njihovega motiviranja in nagrajevanja za širjenje znanja, kajti le zadovoljen zaposleni maksimalno izkoristi svoje sposobnosti in tako prispeva k hitri rasti podjetja, kjer je zaposlen.

Slovenska podjetja zadnjih nekaj let mogoče res niso imela večjih problemov z zaposlovanjem in zadrževanjem zaposlenih. Časi pa se spreminjajo, smo v obdobju recesije, redki pa razmišljajo o tem, kako jo izkoristiti. Dejstvo je, da prihodnost prinaša spremembe in priložnosti, ki bodo izzvale poslovni svet bolj kot kadar koli v preteklosti, zato je potrebno obravnavati zaposlene kot največje bogastvo – v tem času so namreč oni tisti, ki dajejo podjetju pomembno dodano vrednot in vplivajo na njegovo poslovanje. Uspešna slovenska podjetja se zavedajo, da bo v prihodnjih letih v najboljše kadre potrebno vlagati oziroma jih znati obdržati. Iz podjetij, ki stagnirajo, najprej odidejo najboljši kadri. Za takšne je kriza tudi

priložnost v smislu izboljšanja položaja v podjetju. Predvsem pa se morajo podjetja zavedati, da imajo sedaj priložnost graditi pripadnost in zavzetost pri svojih zaposlenih – marsikatero podjetje je v kriznih časih izgubilo veliko ugleda in vrednosti blagovne znamke dobrega delodajalca, saj si zaposleni zapomnijo, kako se je podjetje obnašalo. Marsikateri od njih se tega spomni v boljših (gospodarskih) časih in se takrat odloči za odhod iz podjetja. In danes imajo nekoč brezpogojno lojalni zaposleni v vsakem trenutku dostop do kadrovskega potreb in ponudbe konkurenčnih podjetij. Najboljši zaposleni se vedno bolj zavedajo, da je pravi kapital podjetja v njihovih glavah. Zato je potrebno zanje skrbeti in jih »negovati«, saj predstavljajo zelo pomemben vir konkurenčne prednosti. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih.

## **1.1 Hipoteze**

V diplomskem delu želim preučiti načine doseganja konkurenčne prednosti podjetja, preučiti človeški kapital ter pojasniti njuno prepletenost pri doseganju uspešnosti na trgu. V empiričnem delu bom izbrano metodo za merjenje intelektualnega kapitala (Intelektualni količnik dodane vrednosti – VAICTM) poskušala deloma ali v celoti aplicirati na primeru podjetja Mercator d.d. Ob tem bom ugotavljala prednosti in slabosti izbrane metode. Pridobljene rezultate bom dopolnila z intervjuji, ki jih bom opravila z vodjo izobraževanja v Mercatorju in vodjo kontrolinga.

Predpostavljam, da je Mercator d.d., podjetje, ki ima izoblikovano kadrovske izobraževalno vizijo in strategijo, ki je osnova za nadaljnje delo na področju razvoja človeških virov. Menim, da se podjetje v veliki meri zaveda pomena človeških virov, vlaganja v znanje in dejstva, da je organizacija lahko uspešna le z uspešnimi delavci.

Naslednji hipotezi bom razvijala in preverjala tekom celotne naloge:

**H1: Izhodiščna hipoteza diplomske naloge je, da postajajo zaposleni s svojimi izkušnjami in sposobnostmi najpomembnejši element konkurenčne prednosti podjetij.**



**H2: Med vlaganjem v človeški kapital in kazalniki poslovnih rezultatov v podjetju Mercator d.d. obstaja pozitivna povezanost.**

## **1.2 Struktura in metodologija diplomske naloge**

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. In sicer prvi del zajema teoretični del naloge, kjer bom uporabila opisno metodo. Na začetku bom opredelila management človeških virov, saj je za prikaz pomena človeških virov kot konkurenčne prednosti podjetja bistveno poznavanje vloge managementa človeških virov. V nadaljevanju opredelim intelektualni kapital ter njegov razvoj. Peto poglavje je namenjeno človeškemu kapitalu. Sledijo še opredelitve konkurence in konkurenčne prednosti. Pri tem sem se opirala na domačo in tujo literaturo.

V zaključku teoretičnega dela se osredotočim na človeški kapital kot vir konkurenčne prednosti, kakšno vrednost intelektualni kapital prinaša podjetju ter kako ga pravzaprav meriti.

Empirični del je namenjen prenosu teorije v prakso. V tem poglavju je podrobneje opisana Pulićeva metoda za merjenje intelektualnega kapitala (VAICTM) na primeru podjetja Mercator d.d. Podatke sem pridobila iz letnih poročil poslovne družbe Mercator d.d. Pri analizi evalvacije podatkov si bom pomagala s kvalitativno metodo, in sicer bom opravila intervju z osebama, ki sta v Mercatorju odgovorni za izobraževanje in ekonomiko poslovanja ter z evidencami in podatki, s katerimi razpolaga njihova kadrovska služba.

V zaključku podajam glavne ugotovitve preučevanega predmeta dela in priporočila za menedžment podjetja.

## **2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV**

Hipoteza na temelju virov človeški vir v podjetju izpostavlja kot izhodiščnega in ključnega za doseganja konkurenčnih prednosti na trgu. Tradicionalni viri (kot so proizvodna tehnologija, materiali, surovine, dostop do finančnih virov) namreč še vedno zagotavljajo podlago konkurenčnim prednostim, vendar izgubljajo na pomenu. V nasprotju z njimi človeški vir v

analizah konkurenčne prednosti pridobiva na pomenu, saj so pri delovanju podjetja najbolj pomembni prav ljudje s svojimi sposobnostmi, veščinami in znanji. Zaradi tega je potrebno zaposliti takšne ljudi, ki so sposobni dosežati poslovni uspeh in ne morejo biti hitro nadomeščeni (Pfeffer 1994, 6-17).

Bistvo upravljanja s človeškimi viri je iskanje načinov za doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo strateškega razvoja visoko privrženih in sposobnih zaposlenih (Benčina Crnić 2002 59-65). Obravnavanje človeških virov temelji na prepričanju, da so človeški viri najpomembnejše premoženje organizacije, posledično pa je učinkovito ravnanje z njimi ključ do uspeha organizacije. Ta uspeh je najlažje doseči, če so politike in aktivnosti na področju človeških virov tesno povezane s poslovno strategijo organizacije. V bistvu gre za povezovanje razvoja človeških virov s strateškim vodenjem organizacije, kjer se razvoj človeških virov nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki zaposlenim pomagajo, da se lahko uspešno spopadajo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji. To je mogoče doseči z ustvarjanjem takšnih pogojev, ki omogočajo, da se hkrati zadovoljijo tako individualni cilji kot cilji organizacije. Upravljanje s človeškimi viri je poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost (Armstrong 1993, 142).

V nadaljevanju bom analizirala pojem človeških virov.

Človeški viri so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človeških virih v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človeške vire štejemo sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacijo (Ivanuša – Bezjak 1998, 53).

Sposobnosti so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih, znanja so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej problemov z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave s še neznanimi rešitvami. Kot že omenjeno, pa ravno znanje postaja v zadnjem času ključni vir konkurenčnih prednosti. Znanje ima v sodobnosti tri funkcije: je kapital podjetja, konkurenčna prednost in upravljavec sprememb (Hausman in Goodman 1999, 116–131). Trg delovne sile je dejansko postal trg znanja, saj se z njim določa vrednost delovne sile. Spretnosti se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti.

Človeku omogočajo hitro motorično reagiranje na težave. Osebnostne vrline same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika. Motivacija pa je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija se uporablja kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v želeno smer.

Med naštetimi človeškimi viri sta znanje in sposobnosti zaposlenih prav gotovo dva izmed najpomembnejših virov, na podlagi katerih lahko podjetje gradi konkurenčne prednosti. Preživetje podjetja je namreč v dandanašnji razmerah odvisno od dveh dejavnikov (Wiig 1997, 399): od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju ter od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih.

## **2.1 Kadrovski management**

Nekateri govorijo o managementu kadrovskih virov, drugi o upravljanju s človeškimi viri, o managementu kadrov, kadrovske politiki itd. Opisala bom nekatere od teh pojmov.

»Kot kadre v širšem smislu obravnavamo ljudi, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, torej delajo v neki organizaciji, gospodarski, politični, športni itd. So najpomembnejši element vsake organizacije« (Florjančič 2004, 30).

Uradna definicija kadrovskega managementa, ki jo je objavil Inštitut za kadrovske management, se glasi (Cuming 1994, 2): »Kadrovske management (personal management) je del managementa, ki se ukvarja z zaposlenimi in njihovimi odnosi znotraj organizacije. Njegov namen je ustvariti aktivno organizacijo z združitvijo ljudi, ki jo sestavljajo ter jim omogočiti, da kar največ prispevajo k uspehu organizacije. Kadrovske management se ukvarja s človeškimi in socialnimi posledicami sprememb v organizacijah in načinu dela znotraj organizacij ter z ekonomskimi in socialnimi spremembami v skupnosti.«

» Kadrovski management je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose« (Merkač 2005, 14).

Upravljanje človeških virov so dogajanja, metode in aktivnosti, ki jih danes uporabljajo uspešne organizacije po svetu<sup>1</sup>. Gre za odnos do zaposlenih ter za načine spodbujanja in motiviranja zaposlenih, da bi čim več prispevali k organizaciji. Ljudje postajajo najpomembnejši vir vsake organizacije (Tavčar v Ivanuša-Bezjak 2006).

Kadrovski management je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno; to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posameznika, organizacije in družbe (Možina 2002).

### **2.1.1 Aktivnosti managementa človeških virov**

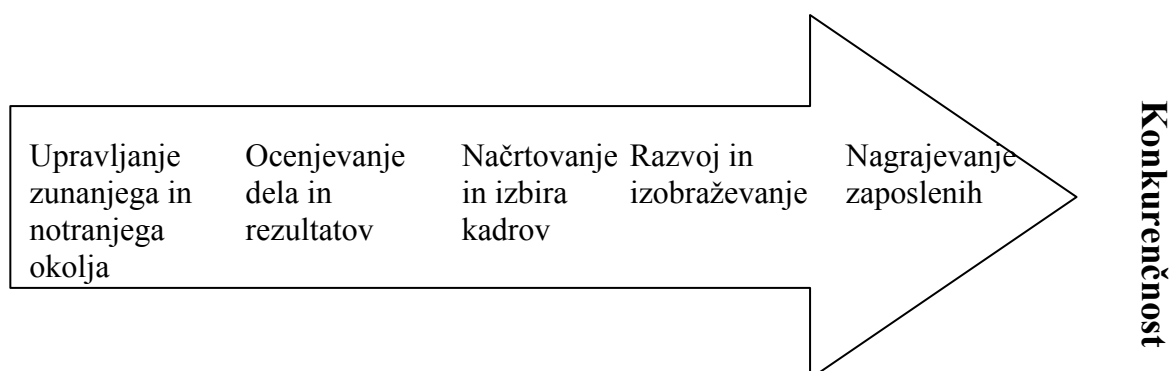
Management človeških virov je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Pripomore tudi k ekonomskemu uspehu podjetja. Vse njegove aktivnosti, kot so nagrajevanje, kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, so povezane z investicijami. Te neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih in njihovo sposobnost, da zagotovijo proizvodnjo proizvodov ali opravljanje storitev, ki ustrezajo zahtevam uporabnikov

Management človeških virov opredelimo tudi kot splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje konkurenčne prednosti. Spodaj so prikazane aktivnosti MČV, s katerimi se odzivajo na konkurenčne izzive.

---

<sup>1</sup> Izraz »upravljanje« je po mnenju nekaterih bolje spremeniti v »management«. Izraz upravljanje je bolje uporabljati, ko govorimo o podjetju, ki ga upravljajo lastniki, medtem ko management uporabljamo, ko govorimo o dejavnostih v organizaciji. Izraz »človeški viri« je primernejši, kadar govorimo o ljudeh na splošno. Kadar pa mislimo na ljudi v organizaciji, je primernejše govoriti o kadrovskih virih.

Slika 2.1: Aktivnosti MČV



Vir: Treven (1998).

V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljene posamezne aktivnosti, ki so prikazane zgoraj (glej Sliko 2.1).

### **2.1.2 Upravljanje zunanjega in notranjega okolja**

Učinkovito upravljanje dejavnikov v okolju podjetja ter v njem samem precej pripomore k produktivnosti in konkurenčnosti podjetja. Zaposleni si prizadevajo **oblikovati »pozitivno« okolje** za podjetje, ki vključuje povezovanje MČV s poslovnimi cilji, to je strateški MČV, upoštevanje mednarodnih izzivov MČV, zagotavljanje usklajenosti posameznih elementov MČV z zakonodajo in ustvarjanje odnosov med zaposlenimi, ki ustrezajo podjetju in zaposlenim v njem (Treven 1998).

### **2.1.3 Ocenjevanje dela in rezultatov**

Opredelimo kot proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve. **Vključuje naslednje aktivnosti:** organiziranje dela zaradi povečanja inventivnosti, kreativnosti ter izboljšanja kakovosti proizvodov in storitev, določanje produktivnosti zaposlenih in kakovosti dela, določanje produktivnosti zaposlenih in kakovosti dela v širšem delovnem okolju.

Rezultati aktivnosti se navadno uporabljajo za določanje višine plač, politiko izobraževanja in razvoja zaposlenih, napredovanje, načrtovanje kadrovskih potreb, oceno kakovosti postopka izbire kadrov (Treven 1998).

#### **2.1.4 Načrtovanje in izbira kadrov**

Načrtovanje kadrov je sestavni del celostne strategije razvoja organizacije. Poleg tehnoloških, finančnih in drugih vidikov so njeni zaposleni ključni del podjetniške strategije. V fazi načrtovanja je treba oceniti prihodnje trende razvoja organizacije pa tudi tehnološke, organizacijske in druge spremembe ter predvideti smer gibanja zaposlovanja. Naloga načrtovanja kadrov je, da predvidi potrebe in smernice razvoja svojih zaposlenih v prihodnosti.

Florjančič in Jereb (Florjančič in Jereb 1998, 36) sta izpostavila, da je za sodobne organizacije načrtovanje kadrov nujnost, ker je pomembno sredstvo zagotavljanja stabilnosti poslovanja. Njegova odsotnost lahko organizaciji povzroči slabosti oziroma pomanjkljivosti, in sicer: stalno, absolutno in relativno pomanjkanje kadrov ali presežek nekaterih kadrov, neustrezna struktura kadrov glede na zahteve, ki jih določa sistematizacija, neurejeno načrtovanje izobraževanja, neustrezno vlaganje v kadre, nezadovoljstvo in posledično večja fluktuacija.

Pri izbiri kandidatov je pomembno vedeti, da gre za dvosmerni proces. Ne gre zgolj za zadovoljevanje potreb organizacije po najboljših kadrih, temveč tudi za zadovoljevanje osebnih in poklicnih ambicij delavcev, pri čemer pomembno vlogo igrata ugled organizacije in samega delovnega procesa. »Izbirni postopek je zato tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi« (Možina 1998, 118).

#### **2.1.5 Razvoj in izobraževanje kadrov**

Razvoj kadrov opredeljujemo kot sistematičen in načrtovan priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske – izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih (Jereb 1989, 138).

Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno-izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije (Jereb 1989, 138).

Faza izobraževalne dejavnosti je ključna za razvoj kadrov. Z izvedbo izobraževanja ali usposabljanja poskrbimo za to, da se vrzel med obstoječimi in potrebnimi kompetencami za uspešno opravljanje dela zmanjša ali pa omogoči pridobitev novega znanja, s katerimi bo delavec lahko opravljal drugo delo oziroma naloge, v skladu z opredeljenimi razvojnimi cilji (Jereb 1989, 186).

### **2.1.6 Nagrajevanje zaposlenih**

Plače in druge ugodnosti pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, da čim bolj pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Omenjeni instrumenti se uporabljajo v podjetju za nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k produktivnosti in celoviti kakovosti, pa tudi za privabljanje novega kadra. Pozitivni učinki novih tehnologij, načinov oblikovanja dela, kvaliteta in produktivnost se lahko precej zmanjšajo, če zaposleni menijo, da višin njihove plače in druge ugodnosti niso zadostne ali so neprimerno porazdeljene. **To področje MČV vključuje poleg omenjenih aktivnosti tudi** oblikovanje sistema plač, nagrajevanje prispevka zaposlenih in privabljanje novega kadra z ugodnostmi (Treven 1998).

## **2.2 Pomen človeških virov za organizacijo**

Organizacija je lahko uspešna in se razvija le, če zaposleni spodbujajo njene aktivnosti. Tudi v prihodnosti bodo bistveno vlogo v organizacijah odigrali prav zaposleni in njihove zmožnosti.

Aktivnosti na področju razvoja zaposlenih se začnejo z vstopom posameznika v organizacijo in se nadaljujejo skozi vso njegovo kariero, ne glede na to, katero delovno mesto zaseda.

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek najpomembnejši dejavnik vsake organizacije. Tako danes govorimo o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri, ki vsebujejo pomembnejše podmene o delu z zaposlenimi in ustrezne politike, smernice, ki naj bi zagotovile čim smotrnejšo uporabo kadrovskih virov v organizaciji (Možina in drugi 1998, 7

V Tabeli 2.2 so primerjane različne teorije, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi.

Tabela 2.1: Teorija ravnanja z zaposlenimi

TRADICIONALNA TEORIJA O DELU Z ZAPOSLENIMI	TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH	TEORIJA O RAVNANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI
<p><b>Podmena :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni delo sovražijo;</li> <li>- osnovni motiv za delo je plačilo;</li> <li>- le malo delavcev si želi ustvarjalno delo;</li> <li>- zaposlene je treba k delu priganjati.</li> </ul>	<p><b>Podmena:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni želijo biti koristni in pomembni;</li> <li>- ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni;</li> <li>- radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih;</li> <li>- zaposleni bi radi bili obveščeni o rezultatih dela.</li> </ul>	<p><b>Podmena:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ljudje radi opravljajo svoje delo;</li> <li>- kontrola in sankcije niso edini način za doseganje organizacijskih ciljev;</li> <li>- človek, ki je predan ciljem, se bom sam usmerjal;</li> <li>- zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov;</li> <li>- intelektualni potencial zaposlenih je le delno izkoriščen.</li> </ul>
<p><b>Politike:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzor in kontrola; naloge so razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije;</li> <li>delovni postopki so podrobno opisani.</li> </ul>	<p><b>Politike:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzpodbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti;</li> <li>- zaposlene obveščati in jih poslušati;</li> <li>- dopuščati kontrolo pri rutinskih delih.</li> </ul>	<p><b>Politike:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotoviti popolno uporabo kadrovskega virov;</li> <li>- pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti;</li> <li>- ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in kontroli.</li> </ul>

Vir: Možina in drugi (1998, 7).

Zgornja tabela nam kaže različne vloge zaposlenih v organizacijah. Tradicionalna teorija o delu z zaposlenimi temelji na dejstvu, da zaposleni svoje delo sovražijo in delajo le za plačilo, tako da jim ni mogoče pripisovati pomembne vloge v organizaciji, prav tako ni mogoče pri omenjeni teoriji govoriti o človeškem kapitalu kot pomembni konkurenčni prednosti



organizacije. Teorija o medčloveških odnosih poudarja, da želijo zaposleni biti koristni in pomembni, v teoriji o ravnanju s človeškimi viri pa ljudje radi opravljajo svoje delo. Zaposleni, ki radi opravljajo svoje delo in so usmerjeni k doseganju ciljev, pa pomenijo pomembno prednost organizacije v konkurenčnem okolju. Prav tako lahko organizaciji prinašajo dodano vrednost, zelo pomembno pa je, da jim management ustvarja pogoje, kjer lahko zaposleni svoj intelektualni kapital najboljše izkoristijo ter sproščajo svoje zmožnosti.

### **3 RAZVOJ INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Fizični kapital je kot centralni dejavnik pri določanju konkurenčne prednosti podjetij prešel v ozadje. Iz industrijske družbe je nastala informacijska, kjer je informacija zamenjala fizične dejavnike kot gonilne sile poslovnega uspeha. Vendar celo informacija kot tak dejavnik zdaj ne zadošča več. Zato se povečuje zanimanje za upravljanje z znanjem in za upravljanje intelektualnega kapitala, ki se je kreiral kot nov vir za doseganje konkurenčne prednosti. Sicer je intelektualni kapital podjetja že od nekdaj vir konkurenčne prednosti, novo je to, da upravljanje z znanjem in intelektualni kapital postajata primarna vira za doseganje konkurenčne prednosti v rastočem številu industrij (Bassi 1997).

#### **3.1 Novi zakoni v poslovnem svetu**

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

Radikalne gospodarske spremembe so tako v zadnjem desetletju znanje in informacije postavile v vrh konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Baruch Lev (Bernhut 2001) pravi, da se je narava korporacij spremenila tudi zaradi bolj intenzivne konkurence in

prizadevanja za inovacijami oz. inovativnimi rešitvami. Posledice so tudi v izredni dinamiki. Vsaka majhna zmaga v poslovnem svetu lahko zdaj sproži izredno dinamiko<sup>2</sup>.

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

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

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

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

## 3.2 Konceptualni izvor intelektualnega kapitala

Teoretične začetke intelektualnega kapitala lahko najdemo v dveh šolah: v *strateški šoli* in v *šoli merjenja* (Slika 3.1). Strateška šola je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in ustvarjanjem vrednosti. Razvijanje znanja lahko podjetje doseže z nakupom ključne osebe, patentov ali družbe, ki ima potrebno znanje, ter s porazdelitvijo tega znanja. Na drugi strani pa lahko podjetje ustvari znanje s pomočjo izobraževanja, raziskovanja in z razvojnimi dejavnostmi. Naloga vodilnih v podjetju je, da ustvarjajo takšne delovne pogoje, ki bodo spodbujali zaposlene k izmenjavi mnenj, razpravam, h kritikam. Tako se lahko v podjetju rodijo nove zamisli, ki razvijajo znanje zaposlenih. S pomočjo izkoriščanja znanja se v podjetju ustvarja nova vrednost in izboljšuje finančni položaj (Roos in drugi 2000, 11-13).

Šola merjenja se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, poleg tradicionalnih finančnih podatkov pa je želela meriti tudi nefinančne. Leta 1991 je na

---

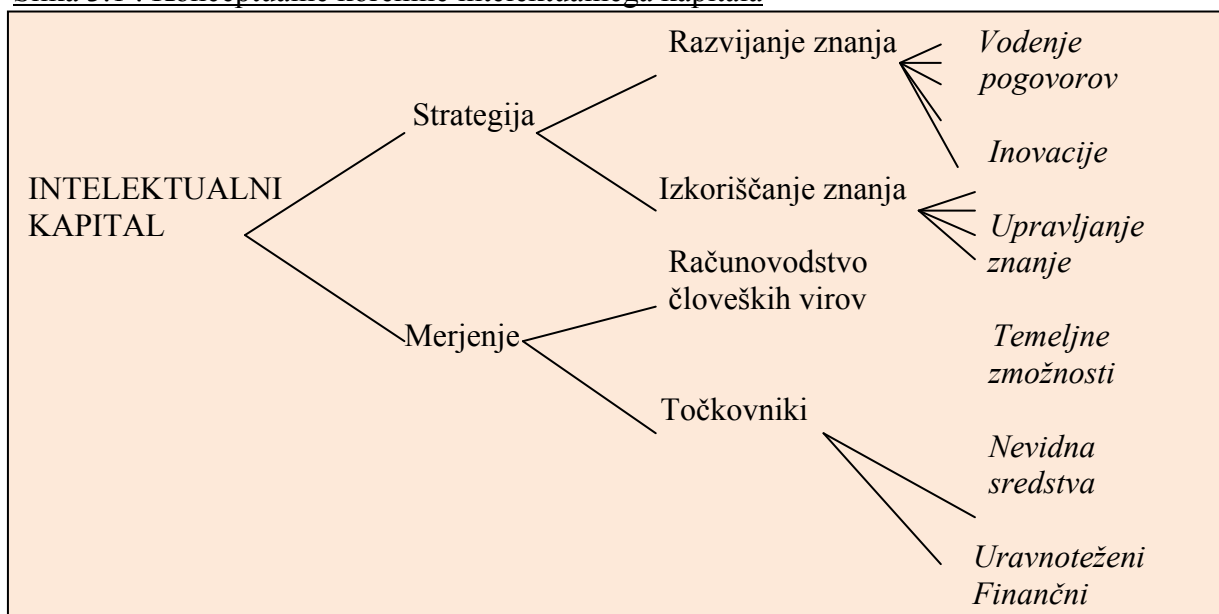
<sup>2</sup> Nepredvidene spremembe je na primer ustvaril Microsoft, ko je predstavil svoj program Windows (Roos in drugi 2000: 5).

področju računovodstva človeških virov prišlo do preskoka v iskanju alternativnih meril s člankom Roberta Ecclesa (Roos in drugi 2000, 14), v katerem avtor poudarja, da podjetij ne moremo voditi le z zastarelimi računovodskimi standardi, ampak je pri poslovanju potrebno upoštevati tudi neopredmetena sredstva. Predlaga pet korakov, s katerimi si lahko ustvarimo nov merilni sistem: vzpostaviti je potrebno nove informacijske arhitekture, ugotoviti, katero programsko, strojno in telekomunikacijsko tehnologijo potrebujemo, sistem povezati s spodbudami zunanjih virov ter z vsemi ostalimi udeleženci podjetja, nato pa izoblikovati procese, ki bodo zagotavljali izvajanje ostalih štirih dejavnosti. Novi merilni sistemi so se razvili z namenom prikazovanja dejanske podobe podjetja in koristnejšega poslovanja. Da podjetje ustvari dejansko vrednost, je potrebno merjenje neopredmetenih sredstev, t.j. intelektualnega kapitala.

Porodile so se številne teorije: od merjenja skrite vrednosti, do upravljanja znanja in informacij kot virov trajnih konkurenčnih prednosti. Do začetka devetdesetih let in razvoja koncepta intelektualnega kapitala pa ni nobena teorija upoštevala, da sta navidez ločena problema le dve strani medalje (Roos in drugi 2000).

Na spodnji sliki (glej Sliko 3.1) so prikazani teoretični začetki intelektualnega kapitala, ki jih najdemo v dveh šolah, in sicer v strateški šoli, ki je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja, in v šoli merjenja, katera se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov.

Slika 3.1 : Konceptualne korenine intelektualnega kapitala



Vir: Roos in drugi (2000, 11).

### **3.2.1 Strateški temelji intelektualnega kapitala**

Strateški pristop uporablja prispevke, ki uporabljajo različna imena, pa vendar sta pri vseh opazna dva temeljna poudarka: kako se znanje ustvarja in kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti. Prispevek o učeči se organizaciji v glavnem raziskuje mehanizme razvijanja znanja, temeljne zmožnosti pa izkoriščanja znanja. Drugi koncepti naj bi bili bolj uravnovešeni in naj bi upoštevali oba vidika.

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

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

### **3.2.2 Začetek merjenja intelektualnega kapitala**

Poskusi merjenja so se začeli že v sedemdesetih letih z razvojem računovodstva človeških virov, nadaljevalo se je s pojavom gibanja za kakovost, vendar se teoriji nista prav prijeli zaradi nezadovoljstva z obstoječimi poudarki na finančnem poslovanju kot merilu zdravja podjetja. Odgovor na to nezadovoljstvo so bili predlogi, da »podjetje ne bi smelo imeti enega samega merila pri usmerjanju svojih odločitev, temveč zbirko pokazateljev« (Roos in drugi 2000, 14).

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).

## 4 INTELEKTUALNI KAPITAL

Strokovnjaki opozarjajo na vse večje razlike med t.i. knjigovodsko vrednostjo nekaterih podjetij in njihovo dejansko tržno vrednostjo. Velik del te razlike je t.i. intelektualni kapital<sup>3</sup>. Stroka namenja temu neotipljivemu delu premoženja organizacije vse več pozornosti (Možina in Kovač 2006).

Intelektualni kapital je vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih. Pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Zato morajo organizacije ne glede na velikost in dejavnost oblikovati in uporabljati **sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala** (Možina in Kovač 2006). Velik prispevek k merjenju intelektualnega kapitala so poleg Američanov dali tudi Skandinavci<sup>4</sup>.

V današnjem času, ko neizprosna globalna inovacijska konkurenca podjetja sili, da iščejo vedno nove inovativne rešitve poslovnih problemov, je **ocenjevanje in merjenje »mehkega« dela kapitala podjetij** neizbežno. Menedžerji naj bi zato razmišljali drugače, na podlagi znanja in obravnavanja zaposlenih kot najpomembnejšega premoženja podjetja.

### 4.1 Intelektualni kapital kot neotipljivo imetje

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

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

---

<sup>3</sup> To je še posebej značilno za propulzivne dejavnosti, kot so zavarovalništvo, računalništvo, farmacija, telekomunikacije, filmska industrija in svetovalne storitve.

<sup>4</sup> Zelo znan avtor s tega področja je Leif Edvinsson, direktor intelektualnega kapitala švedske zavarovalnice Skandia, ki je že leta 1994 k letnemu poročilu dodala prilogo o intelektualnem kapitalu.

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

Lev (2001) opozarja tudi na naslednje negativne strani neotipljivega imetja, in sicer: prva negativna stran je »delna izključitev«. Pri fizičnih in finančnih sredstvih lahko popolnoma onemogočimo drugim njihovo uporabo. Pri neotipljivem imetju pa si je težko prisvojiti in zagotoviti vse prednosti tega imetja. Druga negativna stran pa je ta, da pri intelektualnem kapitalu ni trgov. Zaradi tega je težje upravljati in ocenjevati njegovo vrednost.

Teece (2000) poudarja razlike med strukturami znanja, ki so le del neotipljivih sredstev, in se od fizičnih sredstev razlikujejo po več značilnostih, ki so vidne v Tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Razlike med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi

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

Vir: Teece (2000, 15).

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

## 4.2 Definicije intelektualnega kapitala

Inštitut za intelektualni kapital razlaga, da je z izrazom »intelektualni« poudarjeno, da je vir tega kapitala znanje v različnih pojavnostih<sup>5</sup>.

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

Drugi definicijo intelektualnega kapitala navezujejo na znanje, npr., *"znanje, ki se lahko spremeni v vrednost"* (Edvinsson in Sullivan 1996, 363) ali *"pakirano uporabno znanje"* (Brown 1998). Dzinkowski o njem razmišlja kot o celotni zalogi kapitala ali o ekvivalentu, osnovanem na znanju, ki ga ima v lasti podjetje (Dzinkowski 2000). Kot tak naj bi bil intelektualni kapital končni rezultat procesa transformacije znanja kot tudi znanje samo, ki se transformira v intelektualno lastnino ali intelektualno imetje podjetja. Bassi (1997) navaja, da

---

<sup>5</sup> Izraz je sestavljen iz dveh latinskih besed: 'inter', ki pomeni 'med' in implicira, da je nekaj umeščeno med več stvari in s tem kaže na odnose, in iz besede 'lectio', ki pomeni 'branje', in to lahko razumemo kot pridobljeno znanje (vir: brošura *Intelektualni kapital: IIK, Slovenija*).

je najširše priznana definicija intelektualnega kapitala kot »znanje, ki predstavlja vrednost za organizacijo.«

Tom Stewart (1997) opredeli intelektualni kapital kot vsoto vsega, kar vsi v podjetju vedo, in kar podjetju daje konkurenčno ostrino:

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

Na podlagi definicij je torej intelektualni kapital vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih. Pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Za organizacije je zato pomembno, da ne glede na velikost in dejavnost, oblikujejo in uporabljajo sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala. Velik prispevek k merjenju intelektualnega kapitala so poleg Američanov dali tudi Skandinavci<sup>6</sup>. Edvinsson vedno poskuša ujeti intelektualni kapital v eni izmed svojih metafor kot so korenine drevesa, vrh ledene gore in živčni sistem osebkov (v Stewart 1994a). Kakršna koli že je metafora, njegovo mišljenje vodijo trije principi:

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

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

- klasifikacija Saint-Onga iz Canadian Imperial Bank of Commerce, ki intelektualni kapital deli na tri komponente: človeški, strukturni in relacijski kapital;
- klasifikacija primernosti posedovanja znanja za doseganje bistvene konkurenčne prednosti, prostora, znanja in konkurenčnega neotipljivega imetja;

---

<sup>6</sup> Zelo znan avtor s tega področja je Leif Edvinsson, direktor intelektualnega kapitala, do nedavnega zaposlen v podjetju Skandia, ki je zadolžen za merjenje neotipljivega imetja.



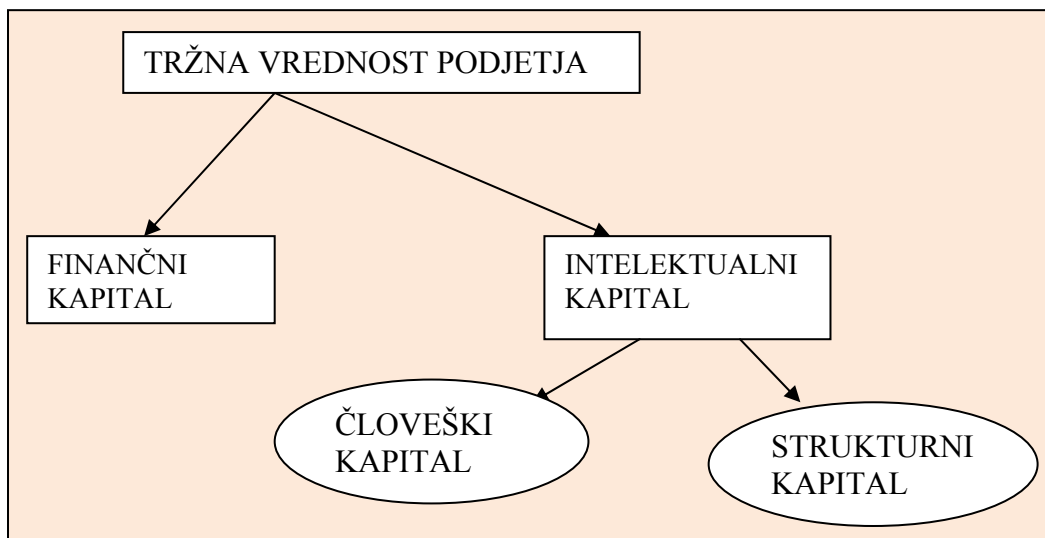
- klasifikacija, ki sta jo izdelala Bassi in Hackett iz Confernece Boarda, podaja variable intelektualnega kapitala, ki so proceduralno, eksperimentalno in relacijsko znanje;
- navigacijski model, ki ga je razvil Leif Edvinsson, temelji na petih skupinah dejavnikov: finančnem, potrošniškem, procesnem, renovacijskem in razvojnem ter človeškem.

Pri mnogih sodobnih uspešnih podjetjih je knjižna vrednost njihovega (finančnega) kapitala skorajda zanemarljiva v primerjavi z njihovo dejansko tržno vrednostjo. Razlika izvira iz t. i. **intelektualnega kapitala**, za merjenje katerega pa zaenkrat še ni izdelanih posebnih računovodskih sistemov. Obstoječi računovodski sistemi dokaj natančno merijo knjigovodsko vrednost podjetja, razliko do tržne vrednosti pa lahko ugotavljamo le z ad hoc metodami (Gruban 2004).

Finančni in intelektualni kapital tvorita celotno vrednost podjetja. Zelo pomembna in v podjetju potrebna sta oba in najboljše učinke dosemeta v interakciji.

Za finančni kapital lahko rečemo, da je sestavljen iz materialnega in denarnega kapitala, intelektualni kapital pa je bil v začetnih fazah strukturiran le kot koncept človeškega in strukturnega kapitala, kar nam prikazuje Slika 4.2.

Slika 4.2: Shema vrednosti podjetja



Vir: Pučko (1998).

Po opredelitvi, ki jo predlagata Leif Edvinsson in Hubert Saint – Onge ( Bontis 1996, 42) sta glavna dva elementa intelektualnega kapitala človeški in strukturni kapital<sup>7</sup>.

Tom Stewart k temu dodaja še relacijski kapital, Sveiby (v Bukh 2001, 91) pa predlaga delitev na kompetenco zaposlenih, notranjo strukturo in zunanjo strukturo. Čeprav so uporabljeni izrazi različni, pa lahko opazimo, da pri vseh teh teoritikih govorimo o enakih konceptih. Lahko trdimo, da največ avtorjev (Bontis 1996; Cooper 2000; Dzinkowski 2000; Harvey 1999; Kanter 1999; Marti 2001; Roos 2000; Stewart 1994a in 1994b; Teece 2000) povzema njihovo delitev, ali pa podajajo različice le-te.

Če torej pojasnimo kar je bilo do sedaj nakazano: celotno vrednost podjetja lahko razdelimo na *finančni kapital*, ki vsebuje vsa materialna in denarna sredstva, ter na *intelektualni kapital*, ki pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja (Roos in drugi 2000, 21).

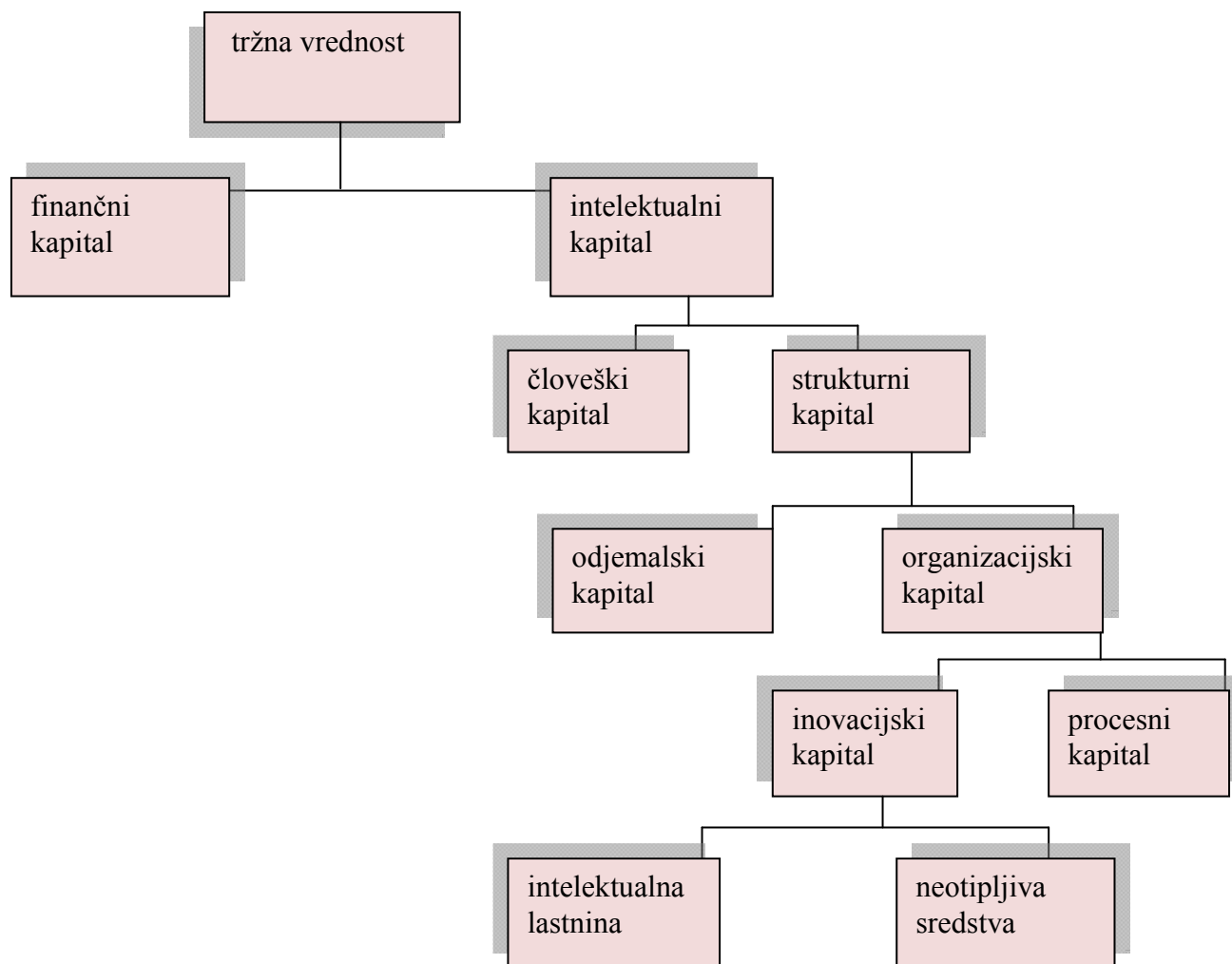
Intelektualni kapital Roos in drugi (2000) nato delijo na *človeški kapital* (vse, kar misli) in *strukturni kapital* (torej tisto, kar v podjetju ostane, ko odidejo ljudje domov). Slednji vključuje *odjemalski* in *organizacijski kapital*.

Te kategorije lahko razložimo na modelu, ki so ga razvili v podjetju Skandia (glej Sliko 4.3). ta je leta 1994 sprožila gibanje za intelektualni kapital, ko je objavila poročilo o intelektualnem kapitalu v prilogi svojega letnega poročila (Roos in drugi 2000, 21).

---

<sup>7</sup> Edvinsson pravzaprav predlaga dve glavni sestavini: človeški in strukturni kapital (Edvinsson, 1997a in 1997b, Edvinsson in Sullivan, 1996). Vendar daje tudi precejšen pomen tudi relacijskemu kapitalu kot sestavini strukturnega kapitala.

Slika 4.3: Vrednostna shema podjetja Skandia



Vir: Edvinsson (1997a, 369); Wiig (1997, 401); Roos in drugi (2000, 21); Bukh (2001, 91); McElroy (2002, 31).

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

## 5 ČLOVEŠKI KAPITAL

Človeški kapital je bil v teoriji definiran v okviru teorije intelektualnega kapitala v začetku devetdesetih let. Huseman in Goodman (1999, 170) ga definirata kot skupek izkušenj, znanj, intelektualne prožnosti in zmožnosti zaposlenih. Tudi drugi avtorji (Edvinsson, Sullivan, Roos) so mnenja, da človeški kapital izhaja iz zmožnosti, sposobnosti, znanj in intelektualne prožnosti zaposlenih, vendar pa dodajajo, da ta podjetju pomagajo ustvarjati vrednost.

Ena od definicij predstavlja človeški kapital kot naložbo v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu ter rešuje poslovne probleme. Podjetje z naložbami v izobraževanje povečuje produktivno sposobnost posameznikov, s tem pa dodano vrednost podjetja, ekonomsko učinkovitost in donosnost (Bahum in Rojc 2006, 12). Pomembna lastnost te definicije je, da poudarja pomen vlaganja v človeški kapital s ciljem ustvarjati vrednosti, učinkovitosti in donosnosti. V terminologiji poslovnega sveta je človeški kapital definiran kot kombinacija temeljnih dejavnikov, ki jih opredeljujejo: *kvalitete posameznika* (inteligenca, pripadnost, zanesljivost in podobnost), *sposobnosti posameznika* (učenje, nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, iznajdljivost) in *motiviranost posameznika* (timsko delo, ciljna usmerjenost, delitev znanj ter idej z ostalimi) (Fritz-enz 2000). Tudi ta definicija poudarja lastnosti, ki naj bi jih posamezniki imeli, da se v podjetju ustvari človeški kapital. Poleg sposobnosti sta pomembni tudi kvaliteta in motiviranost posameznika.

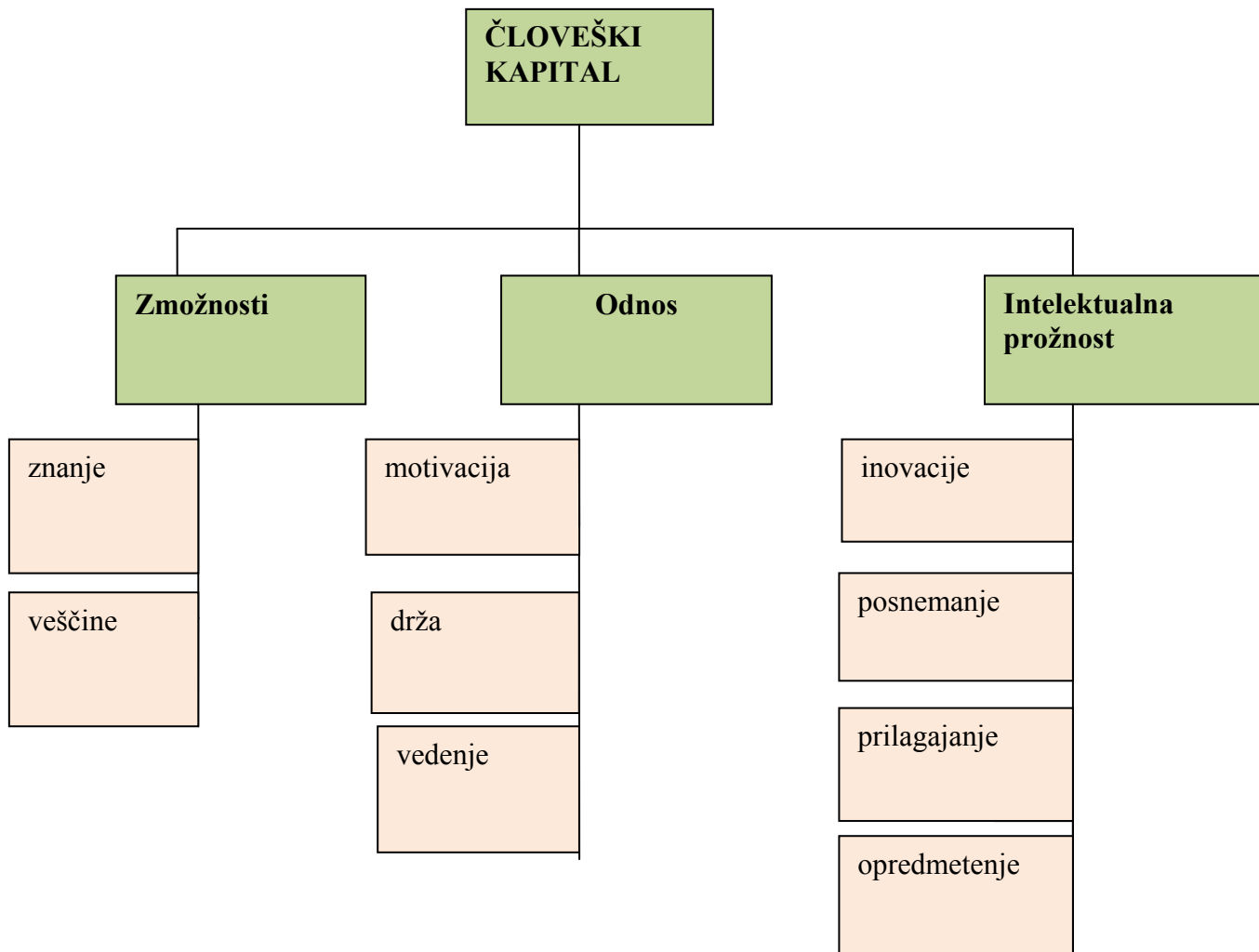
Edvinsson in Saint-Onge človeški kapital opredelita kot »*kolektivno sposobnost podjetja, da potegne najboljše rešitve iz znanja svojih ljudi*« (v Bontis 1996, 42). Človeški kapital je pomemben, saj je vir inovacij in strateških rešitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, sanjarjenja v pisarni, izločanja starih datotek, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja.

Edvinsson in Sullivan (1996, 363) formulirata svoje mnenje, ko pravita, da človeški kapital sestavljajo vsi povezani ljudje, ki kolektivno prinašajo v podjetje njihove zmožnosti, 'know-how' in individualne sposobnosti. Wiig (1997, 401) dodaja, da naj bi se človeški kapital povečeval z izobraževanjem delovne sile, saj je sestavljen iz sposobnosti in zmožnosti zaposlenih.

Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji volji. Del vrednosti podjetja tako ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Zato naj bi podjetje storilo kar največ, da obdrži svoje zaposlene. Če podjetju uspe skrčiti fluktuacijo zaposlenih na minimum, potem je znatno vlaganje v razvoj in izobrazbo zaposlenih smiselno. Ljudje naj bi po mnenju Roosa in

sodelavcev (2000, 26) v podjetju ustvarjali kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo (glej Sliko 5.1).

Slika 5.1: Človeški kapital



Vir: Roos in drugi (2000, 25-29).

Podrobneje lahko sestavine človeškega kapitala opredelimo takole (Roos in drugi, 2000):

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

**Odnos** pomeni delo zaposlenega z vedenjskega vidika oz. vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih. Odvisen je od osebnostih lastnosti in podjetja, nanj ne morejo kaj dosti vplivati. Bistvenega pomena je tu motivacija, saj kot kaže, mnoga podjetja uspevajo zaradi trdne volje

in trme. Vrednost vedenja se skriva v ustvarjanju okolja, ki naj bi bilo dinamično in naj bi navduševalo ljudi ter tako tudi spodbujalo njihovo produktivnost. Drža pa pomeni etično usmeritev. Pomembna je, ker *«ustvarja neko vrednost, kar je razvidno iz negativne publicitete, ki obkroža podjetja z dvomljivo etično držo»* (Roos in drugi 2000: 28).

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

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

Nekatere definicije opredeljujejo človeški kapital kot del intelektualnega kapitala. Ena takih definicij opredeljuje človeški kapital kot ključni element intelektualnega kapitala in zajema tiste človeške vire, ki so ustrezno izobraženi, izpopolnjeni in usposobljeni za uspešno in učinkovito opravljanje del in nalog ter s svojimi znanji, izkušnjami, veščinami in lastnostmi, sposobnostmi, zanosom, ustvarjalnostjo, odzivnimi zmožnostmi in sposobnostjo upravljanja sprememb prinašajo organizaciji vrednost, pri čemer ustvarja najširšo vrednost, ne le tržne (Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba 2004). Tudi Mihaličeva (2006, 44) v splošnem definira človeški kapital kot vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, ustvarjalnost, sposobnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, motiviranost in druge podobne dejavnike lahko analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da ti dejavniki v podjetju postanejo nova dodana vrednost. Človeški kapital ustvarja vrednost v podjetju in izhaja iz znanj, izkušenj, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti, spoznanj, tihega znanja, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega zanosa, inovativnosti, ustvarjalnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam zaposlenim. Obe definiciji opredeljujeta lastnosti človeških virov, ki v podjetju ustvarjajo vrednost. Skupne lastnosti, ki naj bi jih imeli človeški viri, so izobrazba, usposobljenost, znanja, izkušnje, tiho znanje, sposobnosti, motiviranost, ustvarjalnost in možnost prilagajanja spremembam (Mihalič 2006).

Brinker (2002) definira človeški kapital kot zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, ki so potrebne za inoviranje in prenovo podjetja, hkrati pa predstavlja vse dinamike inteligentne organizacije. Je »življenjska kri« intelektualnega kapitala. Podjetje si njegovo vrednost lahko izposodi, vendar pa ni v njegovi lasti. Predstavlja najboljši vir inovacij in investiranja, saj ob vsaki investiciji v človeški kapital vrednost podjetja naraste. Avtor poudarja pomembno lastnost človeškega kapitala – last človeškega kapitala v podjetju. Ker človeški kapital temelji na znanju, spretnostih, inovacijskih sposobnosti, iznajdljivosti, ta vrsta kapitala ne ostane v podjetju, ampak si, kot predstavlja avtor, tega podjetje lahko le izposodi.

Schulz (1968) celotni kapital razdeli na človeški in fizični kapital. Trdi, da človeškega kapitala ne moremo kupiti ali prodati, lahko ga dobimo le z investiranjem v človeka, tako kot fizični kapital dobimo z investiranjem v zgradbe, stroje. Ljudje vlagamo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem ter z drugimi aktivnostmi, ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (npr. povečanje dohodka) ter naložb v prihodnosti in drugih učinkov. Te naložbe prinašajo donos posredno, preko vpliva na proizvodne sposobnosti, torej na produktivnost posameznika, ki se nato kaže v povečanih zaslužkih tekom življenja. Schulz (1971) je tudi klasificiral investicije v človeški kapital<sup>8</sup>.

Kot posameznikove produktivne veščine, talente in znanje, ki se merijo z vrednostjo blaga in storitev, definira človeški kapital Thurow (1983). Meni, da vrednost človeškega kapitala določata cena in količina človeškega kapitala, zato obstajata dve vrsti naložb v človeški kapital, in sicer naložbe v povečanje količine človeškega kapitala ter naložbe v povečanje cene novega in obstoječega kapitala.

Če nekako povzamem zgoraj opisane definicije, lahko rečem, da človeški kapital predstavljajo zaposleni, ki s svojimi zmožnostmi, odnosom do dela ter intelektualno prožnostjo pomagajo ustvarjati novo vrednost v podjetju. Človeški kapital je vir inovacij in predstavlja tisti del intelektualnega kapitala, ki ni v lasti podjetja. Podjetja, ki želijo ohraniti konkurenčnost na trgu, se morajo še bolj zavedati pomena svojih zaposlenih.

## 5.1 Strukturni kapital

Edvinsson in Saint-Onge strukturni kapital definirata kot »*organizacijske sposobnosti podjetja, da zadovolji zahteve trga*« (Bontis 1996, 42), ali podrobneje: sestavljen je iz

---

<sup>8</sup> Opredelil jih je kot investicije v šolanje in višjo izobrazbo, investicije v po-šolsko učenje in usposabljanje, investicije v predšolske učne aktivnosti, investicije v notranje migracije, investicije v zdravje.

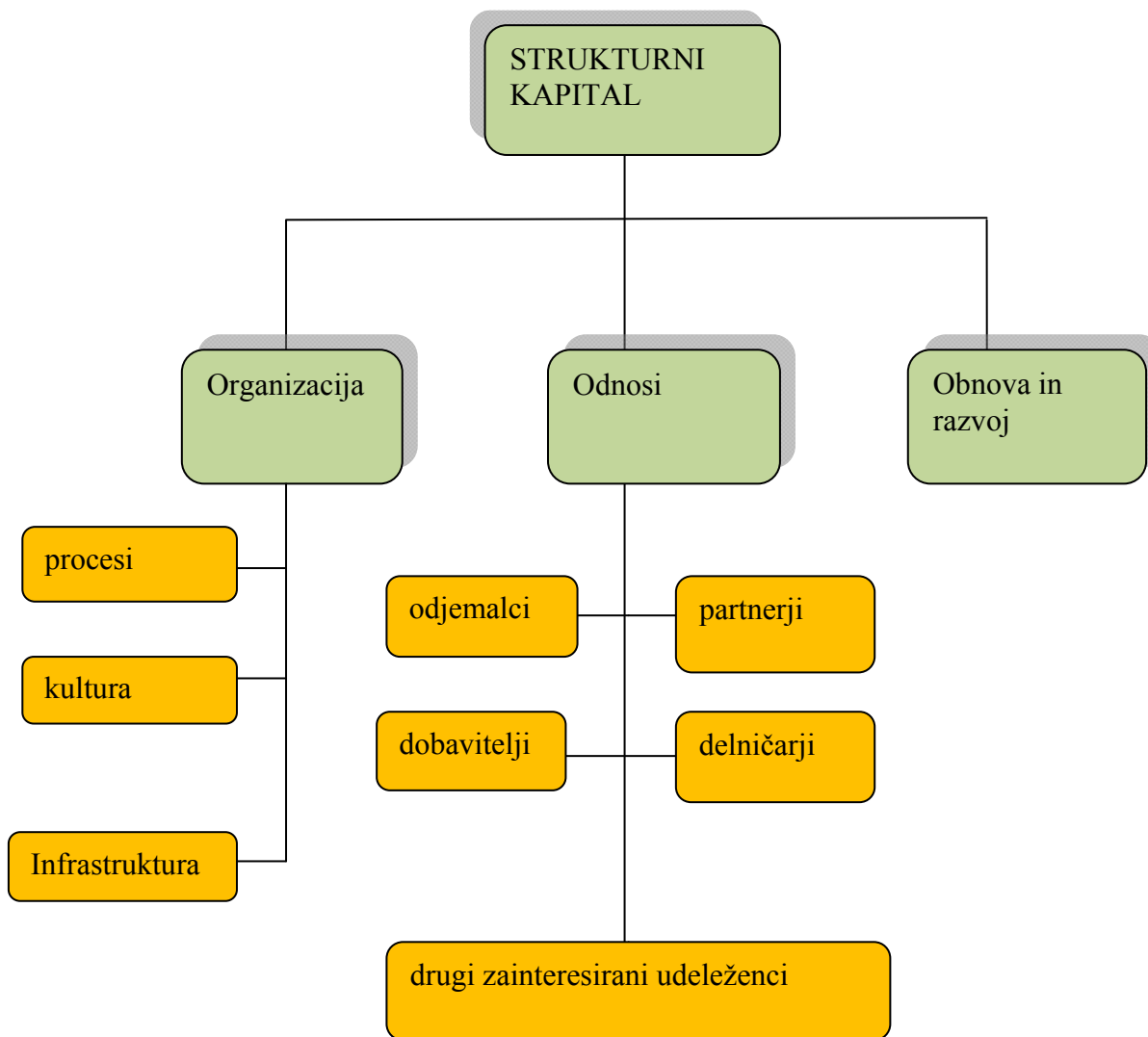
rezultatov intelektualne aktivnosti v podatkovnih bazah, bazah znanja in dokumentih (Wiig 1997, 401). Edvinsson in Sullivan (1996, 363) pa opozorita na to, da strukturni kapital vključuje tako *otipljive* (finančna sredstva, prostori, niz imetja, ki je na bilanci uspeha) kot *neotipljive* elemente (informacijska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

Deli se na *otipljiv vidik* strukturnega kapitala, ki vključuje na primer knjižnico, telefone, programsko opremo ter udobne stole, in na *neotipljiv vidik*, ki pa je v več pogledih pomembnejši. Neotipljiv vidik namreč vključuje kulturo in zgodovino podjetja, pa tudi smer razvoja, vizijo prihodnosti, vrednote in poslovne cilje. Vendar če ima organizacija slabo razvite procese spremljanja delovanja zaposlenih, potem splošna raven intelektualnega kapitala v podjetju ne bo dosegla optimuma. Organizacija z močnim strukturnim kapitalom pa bo imela podporno kulturo, ki omogoča posameznikom poskusiti, neuspeti in poskusiti znova. Organizacijska kultura, ki kaznuje neuspehe, bo namreč imela le minimalne uspehe. Ta tudi omogoča, da se intelektualne pridobitve, individualno znanje in know-how preobrazijo v skupinsko imetje. Podporna kultura tako vsebuje elemente učinkovitosti, procesne inovativnosti in dostopa do informacij (Edvinsson in Saint-Onge v Bontis 1996, 42).

Roos in drugi (2000, 30) pravijo, da je strukturni kapital večinoma v lasti podjetja, čeprav v različnih obsegih. Ker pa ni v glavah članov organizacije, ga lahko razvijamo precej počasneje kot človeški kapital. Da bi ga razumeli, moramo razlikovati med njegovimi sestavinami (glej Sliko 5.2).



Slika 5.2: Strukturni kapital



Vir: Roos in drugi (2000, 31-35).

Strukturni kapital torej sestavljajo:

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

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

Odnosi oz. pomen odnosov s strankami nas sili v dolgoročnejše razmišljanje, saj jih ni mogoče ustvariti z enim samim poslom, temveč z dolgoročno izmenjavo informacij in blaga (Ross in drugi 2000, 31). Sodelovanje z dobavitelji lahko vodi v izboljšane izdelke ali storitve. Vzdrževanje dobrih odnosov z delničarji lahko prepreči, da prekrizajo menedžmentu skrbno pripravljene načrte. Ne pozabimo tudi, da lahko dejanja drugih deležnikov pomembno vplivajo na delovanje podjetja.

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

## **5.2 Relacijski kapital**

Za uspešno poslovanje je izjemnega pomena še ena, tretja vrsta neotipljivega kapitala, in sicer gre za relacijski kapital. Že po imenu lahko sklepamo, da gre za relacije oziroma odnose, v tem primeru s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki ter strateškimi partnerji.

»Relacijski kapital se nanaša na organizacijske odnose oz. mrežo sodelavcev, na njihovo zadovoljstvo s podjetjem in na njihovo lojalnost do podjetja« (Bontis 1996, 42). Ta vključuje znanje o tržnih poteh, o odnosih s kupci in dobavitelji, o industrijskih združenjih in o vplivu vladnih politik. Relacijski kapital je tudi pokazatelj tega, kako tesno je organizacija povezana s svojo tržno mrežo. Wiig (1997, 401) poenostavljeno trdi, da ga sestavlja vrednost odnosov, ki jih ima organizacija s svojimi deležniki. Inštitut za intelektualni kapital pravi, da je ta kapital vrednost, ki jo podjetje pridobi iz kontinuiranega odnosa s kupcem oz. odjemalcem. Odjemalec pa ni le vir denarja, temveč tudi neopredmetenih dohodkov, kot je usposabljanje za zaposlene, lahko služi kot referenca, lahko razširja imidž podjetja, njegove zahteve in spodbude lahko spodbudijo tudi razvoj novih izdelkov.

## 6 KONKURENČNOST IN KONKURENČNA PREDNOST

Michael Porter (1980, 1985) obravnava konkurenco z vidika možnosti podjetja, da si v razmerah, ko delujejo proti njegovim interesom različne konkurenčne sile, z ustrežno strategijo pridobi konkurenčne prednosti in s tem želeno raven dobička. Porter opredeljuje konkurenco v panogah z delovanjem petih konkurenčnih sil, ki so: vstop novih konkurentov, grožnja pojava substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Ker te sile delujejo hkrati, jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju svoje strategije. Zato jih mora proučevati in se nanje odzivati, pa tudi predvidevati njihovo prihodnje delovanje, da bi se lahko nanje uspešno odzvalo ali jih preprečevalo, če zanje pomenijo grožnjo. Gre za heterogene dejavnike, katerih relativni pomen in moč se od panoge do panoge razlikujeta. To se med drugim izraža tudi v različni dobičkonosnosti panog ter vpliva na preusmerjanje podjetij iz manj v bolj dobičkonosne panoge. Za dolgoročni obstoj panoge je bistveno, da so kupci pripravljene kupovati njen skupni proizvod po cenah, ki presegajo njegove proizvodne stroške. Konkurenčna strategija usposablja podjetje, da potrebe kupcev bolje zadovolji kot njegovi konkurenti in zato dosega višjo ceno ali pa ponudi enakovreden izdelek po nižjih cenah.

V tržnem gospodarstvu se vrednost in uspešnost podjetja izrazi na trgu. Temeljna usmeritev podjetij je zato iskanje načinov, kako ponuditi potrošniku v menjavi večjo vrednost, kot jo ponuja konkurenca. Konkurenčna prednost pri tem lahko izhaja iz neke jasno izražene komponente izdelka ali storitve, ki pomeni večjo vrednost ponudbe v očeh potrošnika, ali pa enostavno iz konkurenčne šibkosti drugih organizacij. Zanašanje na to, da bodo tekmeci ves čas šibki, pa ni ravno dobra ideja (Sfiligoj 1994).

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

Uspešni izdelki in storitve tako postanejo tisti, ki zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov kot konkurenčni. Osnova uspeha je torej pridobivanje in ohranjanje

dobičkonosnih kupcev. S tem zajamemo oba pogleda na konkurenčno prednost: kompetenco kot relativno superiornost v znanju in virih glede na konkurenco in pozicijsko superiornost kot temelj sposobnosti podjetja, da bolje zadovoljuje potrebe potrošnikov, dosega nižje stroške proizvodnje, ima večji tržni delež in višjo stopnjo profitabilnosti. Podjetje torej posluje bolje od konkurentov, če ima prednost v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire<sup>9</sup> (Jančič 1990).

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

Obstajajo različne teorije konkurenčnih prednosti; Čater denimo (2001, 64-74) konkurenčno prednost opredeli kot trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu.

*Stemberger* (2001) meni, da zaradi razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij (doba interneta), težnji po globalni prisotnosti ter večanju pomena intelektualnega in socialnega kapitala, prihodnost pripada organizacijam, ki bodo privabile, uspešno motivirale in zadržale najkakovostnejše ljudi (spodbudno okolje) ter zgradile takšno organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala nenehno učenje, podjetništvo in inovativnost, hkrati pa se bo sposobna prilagajati spremembam okolja.

*Rusjan* (2000) pa opredeli kot temeljni cilj podjetja donosnost, ki je posledica konkurenčne prednosti in ima kot taka namen dolgoročnega in kratkoročnega načrtovanja poslovanja. Glavni poudarek strateškega odločanja je v zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja, ki zato pomeni strateški cilj podjetja. Konkurenčna prednost podjetja omogoča njegova uspešnost in s tem ustrezno prodajno vrednost v prihodnosti. Da bi bilo podjetje uspešno, naj bi razvilo konkurenčno prednost oziroma generično poslovno strategijo, ki pomeni opredelitev poti za doseganje konkurenčnih prednosti. Imeti konkurenčno prednost pomeni biti sposoben prehiteti konkurente v primarnem cilju podjetja – dobičkonosnosti.

---

<sup>9</sup> Superiorne sposobnosti zaposlenih opredelimo kot njihove izjemne kompetence, po katerih se ločijo od zaposlenih v drugih podjetjih, superiorni viri pa so bolj otipljive narave. (Jančič 1990, 64).

Posamezna podjetja si lahko z različnimi konkurenčnimi strategijami pridobijo in zadržijo konkurenčno prednost. Te strategije so (Sfiligoj 1994):

1. Prilagajanje proizvodnje spreminjajočim se potrebam in povpraševanju, kot se tudi obratno – potrebe in povpraševanje prilagajajo ponudbi. Zato konkurenca tudi spodbuja preusmerjanje kapitalov iz manj v bolj obetavne panoge, pri čemer je pomemben indikator privlačnosti panoge stopnja rasti povpraševanja, ki zvišuje pričakovane dobičke.
2. Konkurenca spodbuja in prisiljuje podjetja k uvajanju novih in bolj učinkovitih proizvodnih postopkov in novih izdelkov, ki so bolj prilagojeni potrebam potrošnikov. Obenem je za podjetja značilno vplivanje na želje in potrebe kupcev s sodobnimi marketinškimi metodami.
3. Konkurenca spodbuja racionalno vedenje ekonomskih subjektov; racionalnost z vidika posameznega ekonomskega subjekta je lahko v popolnem nasprotju z interesi ostalih subjektov, ki so z njim v kakršnihkoli odnosih. Trg prisiljuje tržne udeležence k sklepanju različnih kompromisnih rešitev; tudi tržna cena je izraz neke vrste kompromisa med ponudniki in povpraševalci, pri čemer običajno prevlada vpliv močnejšega.
4. V realnosti praviloma ni optimalnih rešitev, lahko se jim bolj ali manj približujemo. To velja za vse ekonomske subjekte. Na naše ravnanje vpliva vrsta najrazličnejših dejavnikov (od ekonomskih do političnih in psiholoških itn.) pri sprejemanju različnih odločitev razpolagamo z nepopolnimi ali pomanjkljivimi informacijami. Zato se soočamo z negotovostjo glede prihodnjega izida današnjih odločitev. Na tem mestu je zelo pomembna vloga intelektualnega kapitala, saj tveganje lahko zmanjšamo, če sistematično zbiramo relevantne informacije in na tej osnovi izoblikujemo strategijo, s katero skušamo udejanjiti svoje cilje.
5. Sodobno podjetje si prizadeva ustvariti konkurenčne prednosti pred svojimi tekmeci; to lahko doseže na več načinov: z diferenciacijo, z zniževanjem stroškov ( na primer z uvajanjem velikoserijske proizvodnje, specializacije, standardizacije, itd.), z izbiro najustreznejšega ciljnega trga, s specifičnim oblikovanjem marketinške strategije itd., nadalje s strateškim partnerstvom in končno s preusmeritvijo na donosnejše področje.
6. Najuspešnejši proizvajalci izstopajo z višjo produktivnostjo, večjo ekonomičnostjo in ustvarjalnim pristopom, zato se je zanje uveljavil izraz »odličnost«. Poti za njeno doseganje in ohranjanje so težavne in zahtevajo veliko znanja, **spretnosti in**

**fleksibilnosti vodilnih delavcev**, iskanja novih načinov pridobivanja zvestih potrošnikov ter istočasnega motiviranja lastnih zaposlenih, vključno z razvijanjem novih organizacijskih oblik, sistemov in strategij (Sfiligoj 2002).

## **7 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI**

Časi, ko je podjetje svoje rezultate poslovanja izražalo in predstavljalo zgolj skozi letno poročilo, so minili. Danes, v družbi znanja postaja človek kot zaposleni temeljno premoženje neke organizacije. Podjetje, ki je inovativno, s prednostjo pred ostalimi konkurenti znotraj panoge, se zaveda, da so zaposleni njegovo temeljno premoženje in ne strošek. Zaposleni so tisti, ki imajo znanje, sposobnosti, talent in ideje, ki jih potem posodijo podjetju, da ta lahko razvija nove rešitve, izdelke, storitve in procese.

Da so človeški viri lahko vir dodane vrednosti, ker so redki in jih ni mogoče posnemati, so pokazale že različne raziskave (Barney 1997; Morgan 1997). Tako trdi tudi Trevnova (1998), ki pravi, da je uspeh sodobnih podjetij vse bolj odvisen od upravljanja človeških virov, ki so ključni v vsakršni organizaciji.

Človeški kapital, ki ga tvorijo zaposleni s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, odnosom, postaja pomemben vir doseganja konkurenčne prednosti podjetja. V ospredje vedno bolj prihaja dejstvo, da novi proizvodi, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija niso dovolj, saj podjetje lahko konkurenca hitro posnema. V sodobnih podjetjih je potrebno biti drugačen, drugačnost pa podjetja lahko dosegajo s svojimi resursi, to so zaposleni, ki lahko razvijajo nove blagovne znamke, so inovativni in ravno ti zaposleni so tisti, ki so zagotovilo konkurenčne prednosti in predstavljajo eno izmed drugačnosti od ostalih tekmecev pri poslovanju. Podjetja morajo svoje zaposlene ustrezno motivirati, jih izobraževati, jim omogočiti strokovni in osebnostni razvoj, jih vključevati v strateške odločitve podjetja, poznati njihove potrebe in omogočiti razvoj, saj je od zaposlenih, ki ustvarjajo vrednost v podjetju, odvisna njihova nadaljnja usoda poslovanja (Dialogos 2006).

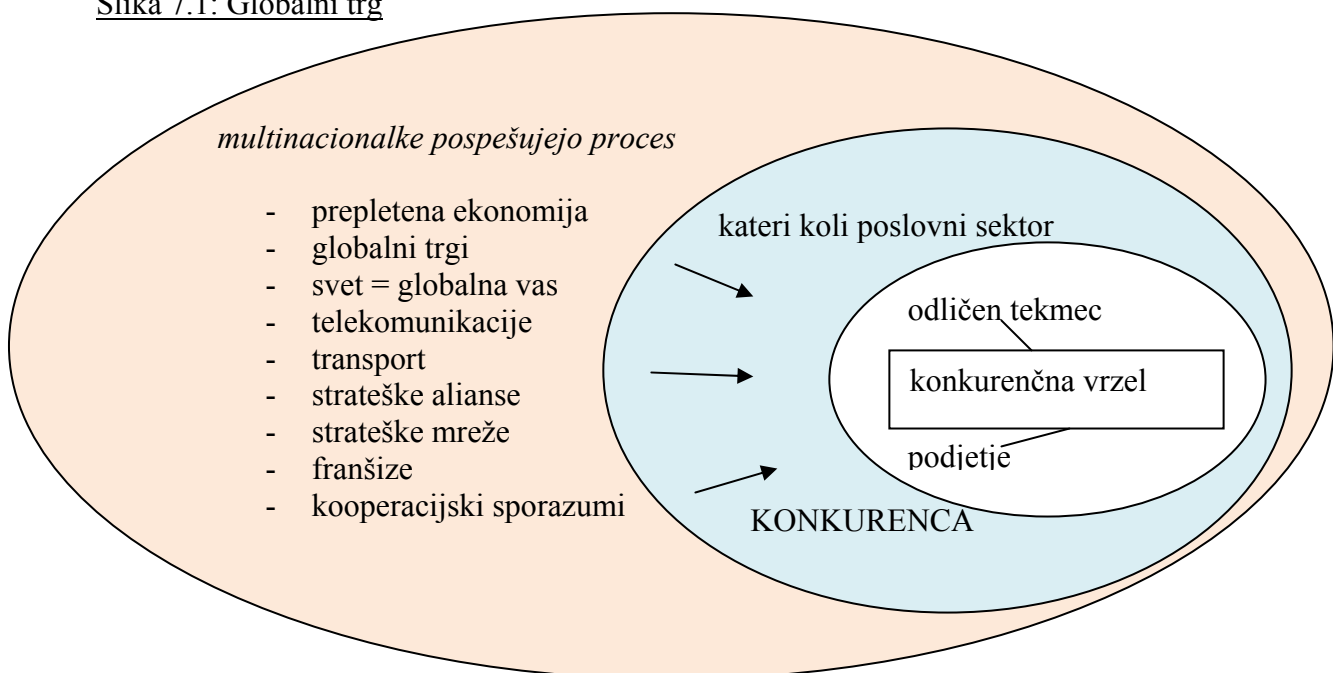
## 7.1 Intelektualni kapital in konkurenčno okolje

Podjetja, ki dajejo intelektualnemu kapitalu velik pomen, ga vrednotijo in se zavedajo njegovega pomena, bodo imela to prednost pred konkurenco, da bodo vedela, katero znanje se splača pridobiti. Pri tem pa za vire, ki razvijajo vrednost podjetja, velja: bolj kot so učinkoviti, težje jih je pridobiti.

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

Za vsa podjetja je pomembno, da razvijajo svojo dejavnost v visoko konkurenčnem in vedno bolj mednarodnem okolju ne glede na velikost države, v kateri se nahajajo. Če naj bodo uspešna pri delovanju v tem okolju, naj bi imela sistematične in ažurne informacije o konkurenčnem okolju njihovega specifičnega poslovnega sektorja, o konkurenčni vrzeli med njima in mednarodnim tržnim vodjo ter znanje o vzrokih konkurenčne vrzeli. Vse to je ilustrirano na Sliki 7.1.

Slika 7.1: Globalni trg



Vir: Marti (2001, 150).

Za večanje konkurenčnosti podjetja je torej dobrodošlo poznavanje dejavnikov, ki povzročajo konkurenčno vrzel med organizacijo in vodilnimi v isti poslovni dejavnosti. Kaj je vzrok konkurenčne vrzeli? Odgovor je za Laurence Prusaka enostaven: »Znanje!« (v Marti 2001), in sicer znanje kot splet izkušenj, vrednot, kontekstualnih informacij in strokovnih vpogledov, ki zagotavlja okvir za vrednotenje in inkorporiranje novih izkušenj in informacij.

Če naj podjetje proizvaja prvovrstne izdelke in ponuja prvovrstne storitve, se mora osredotočiti na osrednje poslovne aktivnosti in delno zapostaviti ostale. Pomembna je vzpostavitev kooperativnih sporazumov in strateških alians z dobavitelji in ostalimi previdno izbranimi organizacijami (Marti 2001).

## **7.2 Vpliv človeškega kapitala na doseganje konkurenčne prednosti**

Dosežke podjetja lahko pri razvoju novih izdelkov, nove tehnologije, novih marketinških pristopov ipd. konkurenca brez težav posnema v najkrajšem času. Ne more pa prav hitro posnemati usposobljenosti, izkušenosti, motiviranosti, fleksibilnosti in sposobnosti zaposlenih (Bahun in Rojc 2006, 12).

Osnovni viri človeškega kapitala za doseganje konkurenčne prednosti v podjetju so izobrazba, učenje, spretnosti, zmožnosti, odnos in intelektualna prožnost zaposlenih.

Ker je človeški kapital del intelektualnega kapitala, morajo biti njegove sestavine medsebojno povezane, da se lahko ustvarja in povečuje vrednost v podjetju. Vse sestavine človeškega kapitala morajo biti aplicirane v poslovno dejavnost, saj same po sebi brez transformacije podatkov v znanje ne bi ustvarjale vrednosti v podjetju. V prvi fazi transformacije gre za načrtovanje, pridobivanje, razvoj, organiziranje in zadržanje človeškega kapitala, ki se v drugi fazi spoji v procese, sisteme in naloge ter v tretji fazi rezultira v večji konkurenčni prednosti. Podjetja z visoko stopnjo človeškega kapitala dosegajo večjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter tako v organizaciji povečujejo svojo konkurenčno prednost. S pomočjo večje kritične mase človeškega kapitala podjetja pridobijo nadkompetenčne posameznike, jih lažje zadržijo, pridobijo najbolj kvalitetne projekte, lažje pridobijo investitorje in najboljše zunanje izvajalce (Mihalič 2006, 48).

Ker človeški kapital predstavljajo ljudje, ki zvečer s svojim znanjem in idejami odhajajo domov, ga je za doseganje boljše konkurenčne prednosti potrebno človeški pretvoriti v strukturni kapital podjetja, ki ostaja v njegovi lasti. Strukturni kapital so procesi,



infrastruktura in kultura, ki ostajajo v lasti podjetja ter je z njim možno trgovati (Čarter 2001, 83). Vendar pa je od človeškega kapitala odvisen strukturni kapital, brez katerega sam po sebi ne bi ustvarjal vrednosti v podjetju (Mihalič 2006, 162).

Človeški kapital predstavlja dve dimenziji vrednosti v podjetju: produktivnost in kreativnost. Od vrste podjetja je odvisno, katero od dimenzij človeškega kapitala bo uporabilo za doseganje večje vrednosti. H kreativnosti se nagibajo podjetja, ki kreirajo novo znanje in povečujejo kvaliteto inovacij. Človeški kapital s poudarkom na kreativnosti je razvit v podjetju v inovativnem okolju (za inovacije je potrebno, da so v skladu z vizijo in s strategijo podjetja) ter pomaga pri kodificiranju najbolj vrednih idej, ki ustvarjajo inovacije. Z osredotočenjem podjetja na produktivnost človeškega kapitala se srečujejo podjetja, ki so direktno usmerjena na komercializacijo znanja; to so servisna podjetja, ki se ukvarjajo z enkratnimi storitvami in neposredno tržijo svoj človeški kapital (Sullivan 2000, 191-205).

Razlogi, zaradi katerih človeški kapital lahko predstavlja konkurenčno prednost podjetja, so naslednji:

- Zaposleni kot nosilci znanj, veščin, sposobnosti, čustev, vrednot, izkušenj, stališč in inovacij tvorijo človeški kapital in predstavljajo vir konkurenčne prednosti.
- Zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanji ustvarjajo novo vrednost v podjetju.
- Zaposleni lahko zaradi svojih sposobnosti in znanj ustvarjajo nove in ključne temeljne zmožnosti v podjetju, ki doprinašajo h konkurenčni prednosti podjetja.

Med razloge sodi tudi da, človeški kapital predstavlja drugačnost v podjetju. Ker so človeški kapital ljudje z lastnimi idejami in zamislimi, lahko prispevajo k inovativnosti in drugačnosti od poslovanja svojih konkurentov. Prav tako je človeški kapital težko posnemljiv. Konkurenca težko posnema usposobljenost, izkušnost, motiviranost, fleksibilnost in sposobnost zaposlenih. Človeški kapital predstavlja kreativnost in produktivnost v podjetju. S pomočjo obeh dimenzij podjetje lahko iz človeškega kapitala izčrpa vrednost, ki ga ta ustvarja. Na katero dimenzijo se bo podjetje osredotočilo, je odvisno od njegove značilnosti.

Če podjetje lahko spremeni človeški kapital v strukturni kapital, ostane del njegove vrednosti v trajni lasti podjetja. S pomočjo človeškega kapitala lahko ustvarjajo podjetja vrednost v ostalih sestavinah intelektualnega kapitala. S strukturnim kapitalom je mogoče trgovati in povečevati konkurenčno prednost, vendar pa brez človeškega kapitala ne bi bilo mogoče ustvarjati vrednost v ostalem kapitalu podjetja (strukturnem, relacijskem, procesnem, finančnem)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Povzeto po literaturi: Sullivan (2000, 191–205); Čarter (2001, 83); Stewart (2003, 101); Tomažič (2003); Biloslavo (2006, 162–163); Dialogos (2006); Mihalič (2006, 48).

### 7.3 Vrednost intelektualnega kapitala za podjetje

Kako intelektualni kapital pretvoriti v nekaj, kar ima vrednost? To je odvisno od vrste vrednosti, ki jo podjetje želi izvleči iz intelektualnega kapitala. Spodnji seznam prikazuje vrste vrednosti, ki jih podjetja največkrat pridobijo z učinkovito rabo intelektualnega kapitala (Sullivan in Harrison 2000) – Tabela 7.2.

Tabela 7.1: Vrste vrednosti

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

Vir: Sullivan in Harrison (2000).

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

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

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

Vrednost, ki jo podjetje dobiva iz intelektualnega kapitala je rezultat dobro preiščene, dobro načrtovane in dobro izvedene menedžerske iniciative. Specifične oblike vrednosti, ki si jih podjetje izbere, pa naj bi bile v tesni povezavi z njegovo poslovno strategijo in vizijo.

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

Edvinsson (1997a) za motivacijo navaja nekaj prednosti, ki naj bi jih imel razvit intelektualni kapital za organizacijo, in sicer: bolj strmo krivuljo učenja, krajši čas do aplikacije, prihranke v stroških in investicijah ali v ponovni uporabi organizacijskega in strukturnega kapitala, večjo dodano vrednost zaradi izboljšanih interakcij, novo kreiranje vrednosti skozi nove povezave in kombinacije.

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

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

izbira: biti kapitalist in upravljati otipljive oblike kapitala, ali pa upravljati tudi nevidne oblike in biti inteligentni kapitalist.

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

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

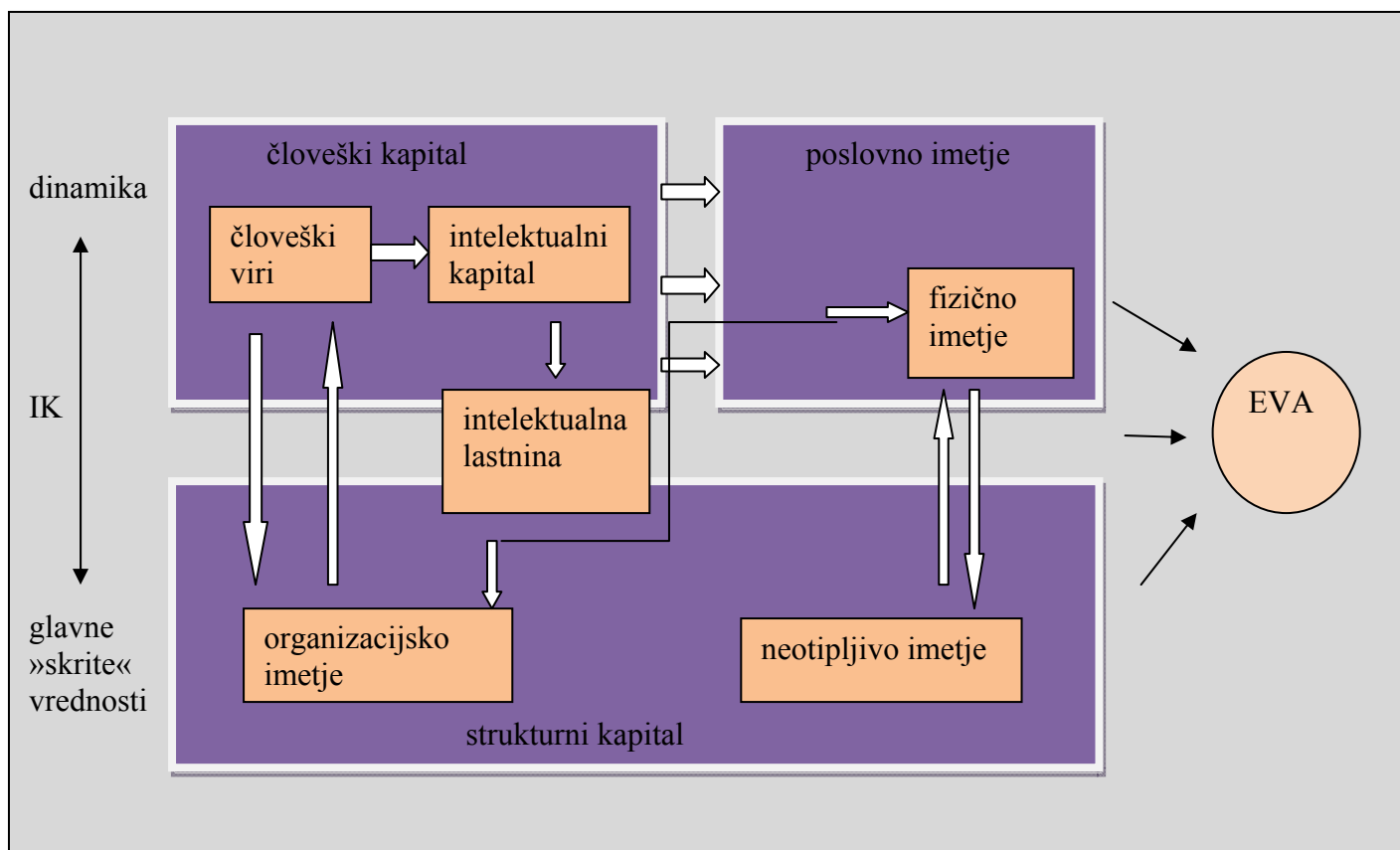
Iz modela upravljanja intelektualnega kapitala (Slika 7.3.2) lahko vidimo, da je upravljanje intelektualnega kapitala več kot le menedžment znanja. Njegov cilj je namreč izboljšati organizacijsko zmožnost ustvarjanja vrednosti z bolj učinkovito uporabo znanja. Cilj intelektualnega kapitala pa je izboljšati organizacijske zmožnosti generiranja vrednosti z identifikacijo, z zajemanjem, z razvijanjem in s ponovno uporabo intelektualnega kapitala.

Edvinsson menedžment intelektualnega kapitala opredeli kot moč dviganja vrednosti človeškega in strukturnega kapitala skupaj. »*Je multipliciranje interakcije med človeškim*

*kapitalom in strukturnim kapitalom*» (1997a, 372). Vrednost intelektualnega kapitala se tako formira iz povezav in odnosov, ki so prikazani v omenjenem modelu.

Spodnja slika (Slika 7.3) nam prikazuje, kako človeški, strukturni in relacijski kapital, kot del intelektualnega kapitala, vplivajo na izboljšanje poslovanja oziroma organizacijske zmožnosti.

Slika 7.3: Model menedžmenta intelektualnega kapitala



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

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

Stewart (1995) navaja tri načine, kako strukturni kapital izboljša poslovanje: najprej lahko pomaga pri opazovanju konkurence. Vzpostavitev mrežne baze podatkov, do katere imajo vsi

zaposleni dostop, lahko zagotovi informacije ob pravem času. In v hitro spreminjajočem se okolju je lahko to velika prednost. Drugič, zavesten napor, da se individualne talente spremeni v korporativno znanje, lahko izboljša delovanje, saj se tako odkrivajo in izmenjujejo pozitivne izkušnje. Tretjič, strukturni kapital lahko pomaga podjetjem, da ohranijo pomembno podporo. Z vzpostavljanjem povezav med ljudmi lahko dodajamo globini znanja, ki jo imajo veterani, širino znanja, ki jo predstavlja vsota kolektivnega izkustva in znanja zaposlenih.

## **8 KAKO MERITI NEOTIPLJIVO IMETJE?**

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

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

### **8.1 Posamezni pristopi k merjenju neotipljivega imetja**

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

#### *Računovodstvo človeških virov*

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

#### *Dodana ekonomska vrednost (economic value added – EVA)*

Cilj modela EVA je razvoj mere, ki pravilno izračuna vse načine, na katere je lahko korporativna vrednost dodana ali izgubljena. Čeprav se EVA ne navezuje neposredno na neotipljivo imetje, obstaja argument, da bo učinkovito upravljanje neotipljivega imetja povečalo dodano ekonomsko vrednost. Problem pri modelu je, da se točnost izračuna

izključuje s kompleksnostjo modela. Več kot izvedemo prilagajanj modela, bolj je izračun natančen, vendar se s tem poveča kompleksnost.

#### *Uravnoteženi točkovnik*

Pri uravnoteženem točkovniku gre za sistematično merjenje zunanjih in notranjih indikatorjev nefinančnih sredstev. Merski sistem je razdeljen na štiri dele: na *finančno perspektivo*, ki vključuje tradicionalne računovodske mere; na *odjemalsko perspektivo*, ki vključuje poleg običajno tržno orientiranih mer tudi identifikacijo ciljnih skupin; na *interni poslovni proces*, ki se nanaša na verižno vrednost, na *perspektivo učenja in rasti*, ki vključuje mere, nanašajoče se na zaposlene in sisteme v podjetju. Pomanjkljivost je ta, da je precej rigiden in ne omogoča zunanjega primerjanja.

#### *Intelektualni količnik dodane vrednosti (VAICTM) – Pulić, 1997*

Metoda meri koliko in kako učinkovito ustvarjata vrednost intelektualni in finančni kapital. Ta vrednost se oceni na podlagi odnosov med tremi kategorijami in sicer finančnim kapitalom, človeškim kapitalom in strukturnim kapitalom. Več o tej metodi govorim v empiričnem delu.

## **8.2 Posamezni pristopi k merjenju intelektualnega kapitala**

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

Podjetje naj bi identificiralo dva niza spremenljivk, in sicer *pot kreiranja vrednosti oz. identifikacija relevantnih kategorij intelektualnega kapitala* in *identifikacijo ključnih dejavnikov uspeha*.

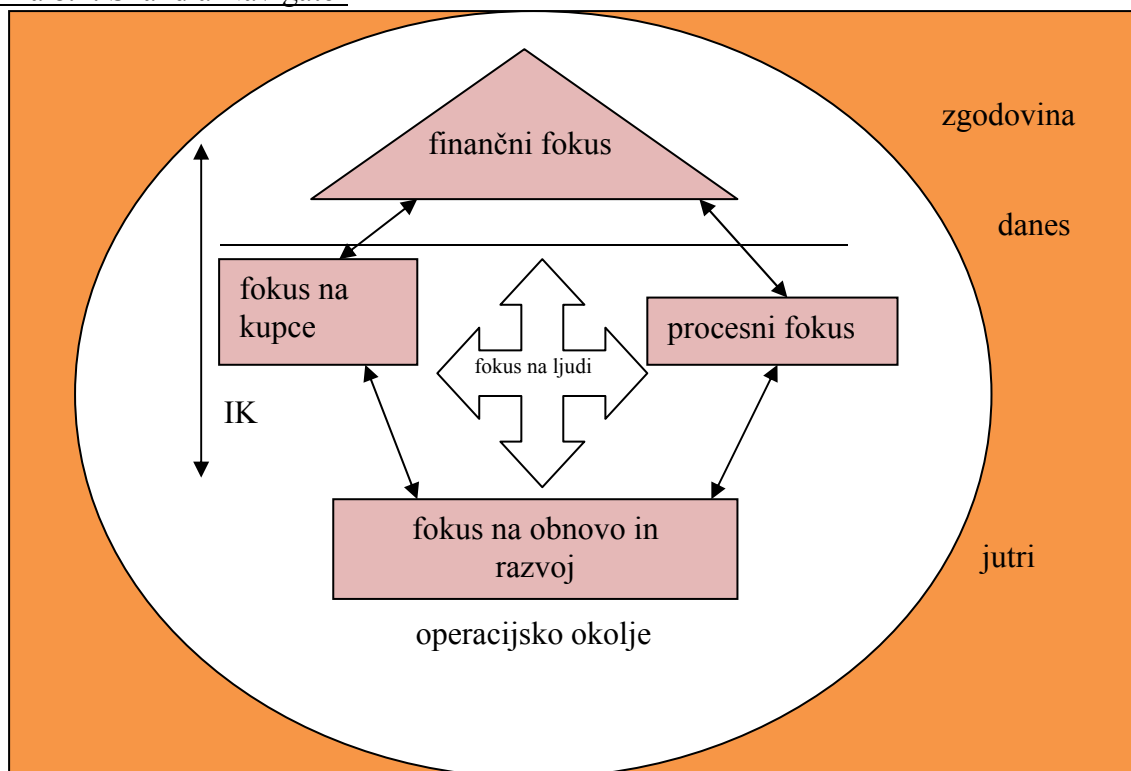
Vodilni v menedžmentu pri tem lahko pomagajo le tako, da podajo okvir in jezik za model. Vsebina okvirja pa se lahko ustvari le na lokalnih nivojih, podajo jo ljudje, ki poznajo realnost posla, ker so v njem 250 dni na leto. Problem modela je ta, da bodo različna podjetja

uporabila različne pokazatelje, kar onemogoča primerjavo med indeksi intelektualnega kapitala. Čeprav je res, da je model zelo fleksibilen, pa je res tudi to, da je izredno kompleksen za razumevanje, predvsem če so izbrane spremenljivke zelo različne.

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

*Skandia* (glej Sliko 8.1) poveže intelektualni kapital tesno s svojim procesom strateškega načrtovanja, tako da meri le intelektualni kapital, ki podpira njihove strateške cilje. Med procesom načrtovanja se osebje, zadolženo za intelektualni kapital, zbere v delovnih skupinah, da ugotovijo cilje in faktorje uspeha, ki jim bodo pomagali na poti do ciljev. Nato se osredotočijo na štiri področja: na kupca, na ljudi – zaposlene, na obnovo in razvoj ter na sam proces. Nato se dogovorijo, kako bodo uspeli na posameznem področju. Ker gredo zaposleni skozi proces definiranja, kaj bodo merili, postanejo na ta način še bolj povezani s strateškimi cilji podjetja (Melymuka 2000).

Slika 8.1: Skandia Navigator



Vir: Edvinsson (1997a, 371).



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

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

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

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

*Montague Institute* (vir: [www.montague.com](http://www.montague.com)) predlaga 12 pristopov k merjenju intelektualnega kapitala. Ti pristopi so bolj konkretni, verjetno pa zato tudi lažje razumljivi in pripomorejo k boljšemu razumevanju intelektualnega kapitala.

1. *Relativna vrednost.* Zagovornika tega pristopa sta Bob Buckman (1996) in Leif Edvinsson (1997). Končni cilj tu ni kvantitativen, temveč je cilj napredek<sup>11</sup>.
2. *Uravnoteženi točkovnik.* Dodaja tradicionalnim finančnim meram tri perspektive: potrošnike, notranji poslovni proces in učenje/rast.
3. *Vzori zmožnosti.* Z opazovanjem in klasificiranjem vodenja uspešnih zaposlenih (vzorov zmožnosti) in izračunavanja tržne vrednosti njihovih outputov je mogoče določiti denarno vrednost intelektualnega kapitala, ki ga kreirajo in uporabljajo pri svojem delu.

---

<sup>11</sup> Primer: naj se 80% zaposlenih na nek smiseln način vključi v delo s potrošniki.

4. *Delovanje podsistemov*. Včasih je relativno lahko kvalificiran napredek ali uspeh ene komponente intelektualnega kapitala<sup>12</sup>.
5. *Benchmarking*. Vključuje identificiranje podjetij, ki so priznana kot vodilna pri upravljanju njihovega intelektualnega kapitala. Na osnovi izsledkov se primerja delovanje našega podjetja z njihovim<sup>13</sup>.
6. *Vrednost poslov*. Ta pristop temelji na vprašanjih: Kaj če bi vse informacije, s katerimi razpolagamo, izginile? Kako se vrednost teh informacij spreminja dnevno, tedensko, letno? Ocena se osredotoča na strošek neuporabe poslovne priložnosti, na izogibanje grožnjam.
7. *Pregled poslovnega procesa*. Ta meri kako informacija povečuje vrednost v določenem poslovnem procesu, na primer v produkciji, marketingu, računovodstvu ipd.
8. *»Banka znanja«*. Ta obravnava porabo kapitala kot strošek (in ne kot imetje) in delež denarja, ki se nameni za plače, kot imetje (ker generira bodoče finančne tokove).
9. *Ocena tržne znamke*. Metodologija, ki meri ekonomski vpliv znamke (ali drugega neotipljivega imetja) na stvareh, kot so moč postavljanja cene, obseg distribucije ter zmožnost uvajanja novih izdelkov kot »dodatkov k liniji«.
10. *Izračunana neotipljiva vrednost*. Ta primerja donosnost vseh sredstev (Roareturn on assets) podjetja z objavljenimi ROA industrije.
11. *Mikroprilaganje*. Nov način prilagajanja, ki zamenja neotipljivo »stransko« imetje (npr. usposabljanje, podpora sodelavcev, osebne lastnosti vodilnih) za otipljivo imetje.
12. *»Barvno« poročanje*. Ta metoda dopolni tradicionalna finančna poročila, ki podajo črno-belo sliko, z dodatnimi informacijami, ki dodajo »barvo«. Primeri »barv« so: vrednosti tržnih znamk, mere zadovoljstva potrošnikov, vrednost usposobljene delovne sile ipd.

Najboljšega modela za merjenje neotipljivega imetja ali intelektualnega kapitala ni, so le modeli, ki so bolj ali manj primerni za uporabo v specifičnih situacijah podjetij.

Podjetja, ki že merijo neopredmetena sredstva ugotavljajo, da se skozi ta merjenja resnično odraža dejanska vrednost podjetja. Razlogov za merjenje pa je še več (Skyrme 2003; Introduction to Intellectual Capital 2004):

---

<sup>12</sup> Na primer: Dow Chemical je zaradi boljše kontrole svojih patentov lažje meril povečanje licenčnih dohodkov.

<sup>13</sup> Primer: vodilni sistematično identificirajo vrzeli in uporabijo dobro definirane procese, da jih zapolnijo.

- Želja po zmanjševanju razkoraka med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.
- Znanjsko intenzivna podjetja so se izkazala za bolj uspešna kot delovno intenzivna podjetja.
- Naraščanje zahtev po učinkovitejšem nadzorovanju neopredmetenih sredstev, v katerih bi bila zapisana tudi socialna in okoljevarstvena komponenta.
- »Kar lahko merimo, lahko ravnateljemo«<sup>14</sup>, kar pomeni, da se je potrebno osredotočiti na zaščito in rast sredstev, ki odražajo vrednost.
- Merjenje intelektualnega kapitala podpira cilje delničarjev – povečevanje vrednosti.
- Merjenje intelektualnega kapitala priskrbi koristnejše informacije za obstoječe in potencialne investitorje.
- Z merjenjem intelektualnega kapitala zagotavljamo podjetju konkurenčnost v prihodnosti.
- Merjenje intelektualnega kapitala povezuje ravnanje z ljudmi pri delu s poslovnimi cilji.

Vse preveč podjetij je začelo meriti intelektualni kapital zaradi ugleda v javnosti, vendar pa bi moral biti glavni motiv za merjenje intelektualnega kapitala motiv večanja konkurenčnosti skozi bogatenje z znanjem. Z merjenjem lahko ovrednotimo neotipljivo vrednost, ki je drugače skrita v tradicionalnem merjenju, v tradicionalnih računovodskih bilancah. Rezultati merjenja neopredmetenih sredstev nam lahko povedo, kakšni so stroški fluktuacije zaposlenih, kolikšni so stroški učenja, uspešnost osebja pri stiku s strankami ter kolikšna je izgubljena priložnost ustvarjanja vrednosti, v primeru, da ima podjetje neustrezne sisteme za ravnanje z znanjem (ang. knowledge management). Tako motiv povečevanja znanja v podjetju temu obljublja najvišje dolgoročne ugodnosti (Sveiby 2004).

---

<sup>14</sup> ang. »What gets measured, gets managed«.

## 9 EMPIRIČNI ANALIZA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

V drugem delu diplomske naloge želim opisati Pulićevo metodo za merjenje intelektualnega kapitala (VAICTM) na primeru Mercator d.d. Analizi sem dodala še povzetke opravljenih intervjujev, le-te pa sem opravila z vodjo izobraževanja in vodjo kontrolinga v Mercatorju, d.d.

### 9.1 Opis podjetja Mercator

Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in vodilna trgovska veriga v Sloveniji, vse bolj pa se uveljavlja tudi na novih trgih. So tretji največji trgovec s prehrabnimi izdelki na Hrvaškem, imajo pomembno mesto med trgovci v Bosni in Hercegovini, odprli so tudi največji nakupovalni center na trgu Srbije in Črne Gore.

Osebnost in ugled korporativne blagovne znamke Mercator odlikujejo strateška razvojna usmeritev, prepoznavna korporacijska kultura, družbena odgovornost in skrb za prihodnost. Ljudem želijo omogočiti pravo kakovost življenja. Svojo ponudbo prilagajajo njihovim željam, potrebam, osebnostim in načinu življenja. Dodano vrednost zanje ustvarjajo s sproščenim nakupovanjem v Mercatorjevih prodajalnah, s seznanjanjem o lastnostih izdelkov ter osveščanjem o pomenu zdravega življenja. Gradijo posebljen odnos do ljudi, zato jim kupci zaupajo in se k njim radi vračajo. Zadovoljstvo ljudi in prisotnost Mercatorja v njihovem vsakdanu pomeni podjetju največje priznanje za njihovo blagovno znamko.

Utrditi želijo položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji. Na novih trgih, to je na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, pa se nameravajo uveljaviti in postati pomembna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečevati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

Razvijali bodo politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje ter to delovanje širili na nove trge. Povečevali bodo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevali obveznosti do vseh interesnih skupin. Na vsakem trgu, kjer so prisotni, bodo sodelovali z lokalnim okoljem, pri čemer se zavedajo družbeno odgovornega delovanja in ravnanja z okoljem (Letno poročilo Mercator, d.d. 2009, 30).

## **9.2 Intelktualni količnik dodane vrednosti (ang. Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM)**

Intelktualni količnik dodane vrednosti (VAICTM) je edino orodje za ugotavljanje učinkovitosti intelektualnega kapitala, ki uporablja bilančne podatke. Njegovo vrednost lahko primerjamo pri enem podjetju skozi več let, znotraj podjetja na ravni poslovnih enot. Primerjavo je možno izvesti tudi z drugimi podjetji iz iste panoge (Horvat 2002, 26).

Izhodišče tega modela, ki ga je ustvaril Ante Pulić (2001, 77) je, da podjetja spremljajo poslovanje z vidika poslovnega izida in se pri tem preveč osredotočajo na stroške. Po besedah Matjaža Mačka (2002, 19) iz Inštituta za intelektualni kapital v današnji novi ekonomiji ni več najpomembnejše samo obvladovanje stroškov, ampak tudi ustvarjanje vrednosti. O tem pa tradicionalni računovodski standardi ne govorijo. Tako je glavno vprašanje VAICTM metode, kako to vrednost izračunati s podatki iz računovodskih izkazov (Horvat 2002, 26).

Tako ekonomska teorija kot tudi praksa na fizične delavce gledata kot na strošek. VAICTM pa na stroške dela gleda kot na naložbo, naložbo podjetja v svoj človeški kapital, saj le tako lahko podjetje doseže njihovo primerno učinkovitost (Vuković 2002, 4). Stroške je potrebno nadzorovati in zmanjševati, z naložbami pa je potrebno ravnati tako, da bodo obrodile čim več sadov. Nobenega strokovnjaka, pa čeprav z najboljšimi kvalifikacijami, ne moremo gledati kot človeški kapital, dokler mu s svojim prispevkom k ustvarjanju vrednosti ne uspe upravičiti naložbe vase (plače, prispevki, treningi, motivacijski programi). Če svoje znanje in sposobnosti vlaga v podjetje, ga ni primerno obravnavati kot strošek. Ravno nasprotno. Kot naložbe je potrebno obravnavati plače, treninge in razne ugodnosti, ki jih delodajalec daje za zaposlene (Pulić 2002a, 52).

### **9.2.1 Opis metode**

Koeficient VAICTM je seštevek treh komponent, in sicer učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Da lahko izračunamo učinkovitost teh treh vrst kapitala, je potrebno najprej izračunati dodano vrednost. To pa dobimo tako, da od prihodkov podjetja odštejemo odhodke v izračun pa vključimo stroške dela, saj jih obravnavamo kot naložbo. Torej stroški dela predstavljajo človeški kapital, razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom pa strukturni kapital. Učinkovitost

vseh treh kapitalov pa dobimo tako, da dodano vrednost delimo s človeškim, strukturnim ali finančnim kapitalom. Ko vse te tri vrednosti seštejemo, dobimo koeficient VAICTM, ki izraža intelektualno sposobnost podjetja (Vuković 2002, 4).

Postopek izračuna koeficienta VAIC:

Najprej izračunamo dodano vrednost, ki jo kot že omenjeno dobimo tako, da odhodke poslovanja odštejemo od prihodkov in prištejemo stroške dela, pri čemer le-ti predstavljajo človeški kapital, strukturni kapital izračunamo, da dodani vrednosti odštejemo človeški kapital, viri sredstev pa predstavljajo finančni kapital.

Učinkovitost posameznih kapitalov izračunamo kot je prikazano spodaj, in sicer:

- *Učinkovitost finančnega kapitala (UFK) =  $DV/FK$*
- *Učinkovitost strukturnega kapitala (USK) =  $DV/SK$*
- *Učinkovitost človeškega kapitala (UČK) =  $DV/ČK$*

Koeficient VAIC oziroma splošna učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti pa je seštevek vseh treh učinkovitosti kapitalov.

### **9.2.2 Prikaz uporabe metode na primeru podjetja Mercator**

Na podlagi zgoraj opredeljenega postopka in podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida podjetja Mercator d.d., sem izračunala VAIC za podjetje Mercator, d.d. V Tabeli 9.1 prikazujem posamezne komponente izračuna koeficienta ter vrednost kazalnika VAIC za pretekla tri leta.

Za lažjo predstavbo sem dodala še stopnjo rasti kazalnikov.

Tabela 9.1: Izračun koeficienta VAIC v letih 2007 – 2009 za Mercator d.d. (v EUR in %)

(v tisoč EUR)	2007	2008	2009	I (08/07)	I(09/08)	I(09/07)
Prihodki iz poslovanja	2,468,299	2,741,824	2,655,903	11%	-3%	8%
Odhodki iz poslovanja	2,386,858	2,641,497	2,584,061	11%	-3%	8%
Stroški dela	275,050	290,107	278,273	5%	0%	1%
Dodana vrednost	356,491	390,434	350,115	10%	-10%	-2%
Človeški kapital	275,050	290,107	278,273	5%	0%	1%
Finančni kapital	2,070,473	2,540,121	2,476,348	23%	-3%	20%
Strukturni kapital	81,441	100,327	71,842	23%	-28%	-12%
Učinkovitost človeškega kapitala	1,29	1,34	1,25	4%	-8%	-3%
Učinkovitost finančnega kapitala	0,17	0,15	0,14	0%	-7%	-18%
Učinkovitost strukturnega kapitala	4,37	3,89	4,87	-11%	25%	11%
VAIC	5,83	5,38	6,62	-8%	23%	14%

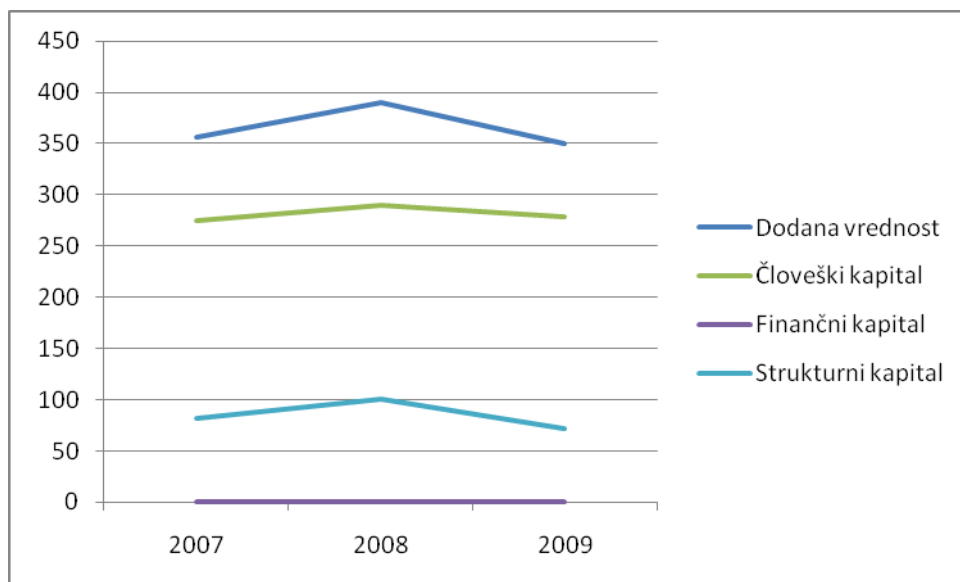
Vir: prirejeno po Mercator, d.d. (2007, 2008, 2009), **lastni izračuni**.

V preučevanem obdobju (2007 – 2009) se je človeški kapital v Mercator, d.d., izračunan po Pulićevi metodi, povečal za 1 odstotek, pri čemer se med letoma 2008 in 2009 ni povečeval. Finančni kapital se je med omenjenima letoma znižal za 3 odstotke, se je pa v primerjavi z letom 2007 povečal za 20%, saj je iz 2,070,473 tisoč € iz leta 2007 poskočil na končnih 2,476, 348 tisoč €. Strukturni kapital pa se je v med letoma 2007 in 2009 znižal, in sicer se je iz 81.441.000 tisoč € znižal na 71.842.000 tisoč €, kar predstavlja 12 odstotkov. Gibanje teh treh oblik kapitala je prikazano na Grafu 9.2.

Ustvarjena dodana vrednost se je v preučevanem obdobju znižala, vzroki za to se nahajajo v nižjih prihodkih iz poslovanja v letu 2009, kar pa je posledica gospodarske krize. Najboljše poslovno leto iz tega vidika je bilo leto 2008, saj je bilo doseženo najboljše razmerje med angažiranimi viri in novo ustvarjeno vrednostjo. Gibanje ustvarjene dodane vrednosti je dokaj

neenakomerno, rezultate v prihodnje pa je težko predvidevati, saj je gospodarstvo še oslabiljeno, zaradi recesije. Glede na rezultate pa bi lahko pričakovali ponovno rast dodane vrednosti med letoma 2009 in 2010.

Graf 9.1: Gibanje treh oblik kapitala in dodane vrednosti Mercatorja d.d. (v tisoč EUR)



Vir: prirejeno po Mercator, d.d. (2007, 2008, 2009), **lastni izračuni**.

V tabeli 9.1 lahko vidimo tudi analizo učinkovitosti uporabljenih virov v obdobju 2007 – 2009. Učinkovitost človeškega kapitala med letoma 2007 in 2008 narašča, nato se v letu 2009 zniža pod vrednostjo iz leta 2007. V letu 2007 je vsak euro naložen v zaposlenega ustvaril 1,29 eura vrednosti, v letu 2008 je naložba prinesla 1,34 eura vrednosti in v letu 2009 1,25 eura nove vrednosti, torej se je učinkovitost človeškega kapitala v preučevanem obdobju znižala za 3 odstotke.

Pri učinkovitosti finančnega kapitala ne zaznamo tako močnega nihanja, saj dokaj enakomerno upada. V letu 2007 je denarna enota, vložena v finančni kapital, dala 0,17 te enote, v letu 2009 pa le 0,14 enote. Iz tabele 9.2.2.1 lahko razberemo, da učinkovitost strukturnega kapitala v letu 2009 poskoči na zelo visoko vrednost v primerjavi z letom 2008, in sicer iz 3,89 na 4,87. Razlog za tako nihanje se predvsem skriva v neenakem gibanju strukturnega kapitala.

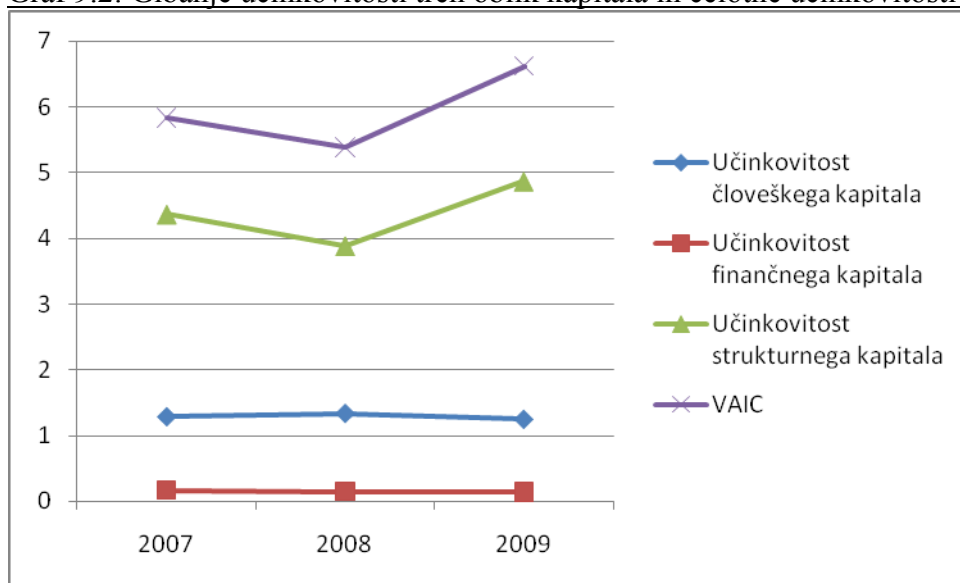
Naraščanje učinkovitosti strukturnega kapitala je odločilno vplivalo tudi na dvig celotne učinkovitosti intelektualnega kapitala Mercatorja, d.d. (VAIC) iz leta 2007. Za povečanje učinkovitosti intelektualnega kapitala v letu 2009 najdemo vzrok v tem, da je imel porast



naložb v strukturni kapital za posledico ustrezno povečanje novo ustvarjene vrednosti ter da VAIC raste predvsem na račun povečanja strukturnega kapitala. Rast strukturnega kapitala dviga krivuljo VAIC nad ostale krivulje.

Ti kazalci nam povedo, da so bili ti trije ključni viri poslovanja (človeški, finančni in strukturni kapital) v letu 2009 učinkoviti, saj se je celotna učinkovitost (VAIC) povečala. Kljub zmanjšanemu prihodku v letu 2009 lahko sklepamo, da Mercator, d.d. v letu 2009 ustvarja vrednost, kar je razvidno na spodnjem Grafu 9.3.

**Graf 9.2: Gibanje učinkovitosti treh oblik kapitala in celotne učinkovitosti Mercatorja d.d.**



Vir: prirejeno po Mercator, d.d. (2007, 2008, 2008), **lastni izračuni.**

Padec učinkovitosti virov je precej pogost način zmanjševanja vrednosti, ni pa edini. Zmanjševanje vrednosti je bolj očitno, kadar kazalec VAIC iz leta v leto pada. Še slabša oblika zmanjševanja vrednosti je ignoriranje tega problema. Tu pa se pojavi problem managementa, saj jim tradicionalni kazalci kažejo, da podjetje posluje dobro, ti kazalci, ki pa niso splošno sprejeti, kažejo nasprotno. Tako se management ne zaveda, ali ustvarja ali zmanjšuje vrednost (Pulić 2002a, 52). Na primeru podjetja Mercator je vidno, da tradicionalni kazalci kažejo slabše poslovanje v letu 2009 kot v letu 2008, vendar pa kazalci, ki niso splošno sprejeti, prikažejo, da kljub temu podjetje ustvarja vrednost.

Ta analiza je pokazala uspešnost posameznih oblik kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti skozi preučevana obdobja. Gibanje učinkovitosti raznih oblik kapitala v času nam pokaže

njihovo relativno učinkovitost znotraj podjetja, ne pove pa nič o tem, kako učinkovit je Mercator d.d. v primerjavi z drugimi podjetji. Za primerjavo s konkurenco bi bilo potrebno izdelati tudi primerjalno analizo konkurentov.

### **9.2.3 Prednosti in pomanjkljivosti metode**

Glavna prednost te metode je, po besedah Pulića (Vuković 2002, 4), njena preprostost, saj prikazuje, koliko vrednosti ustvari euro, vložen v posamezen vir. Poleg tega so vsi podatki, potrebni za izračun koeficienta, v standardnih bilancah in poročilih o poslovanju. Zato ni potrebno dodatno raziskovanje in zbiranje podatkov. Glede na to, da so uporabljeni parametri metode enostavni, so lahko razumljivi managementu podjetja, ki praviloma nima poglobljenega (ekspertnega) računovodskega znanja. Zaradi tega standardnega pristopa in objektivnosti pa je tudi lažje primerjanje podjetja s konkurenčnimi podjetji (ang. benchmarking). Druga pomembna prednost te metode je v tem, da jo lahko uporabljamo na vseh ravneh, od posameznega oddelka ali proizvodnega procesa v podjetju do strateških poslovnih enot (Sitar 2003, 138).

Na drugi strani pa ima ta metoda predvsem to pomanjkljivost, da čeprav identificira kritične točke pri ustvarjanju vrednosti, ne da natančne predstave o tem, kaj in kako je potrebno v podjetju narediti za boljše poslovanje. Ne pokaže poti naprej. Kljub vsemu je le orodje, s katerim se skenira ustvarjanje vrednosti v podjetju. Vodstvo podjetja pa je tisto, ki mora ugotovljeno prenesti v prakso in sprejeti odločitve o spremembah (Vuković 2002, 4; Sitar 2003, 138).

## **9.3 Nov računovodski sistem za izkazovanje intelektualnega kapitala (Pulić)**

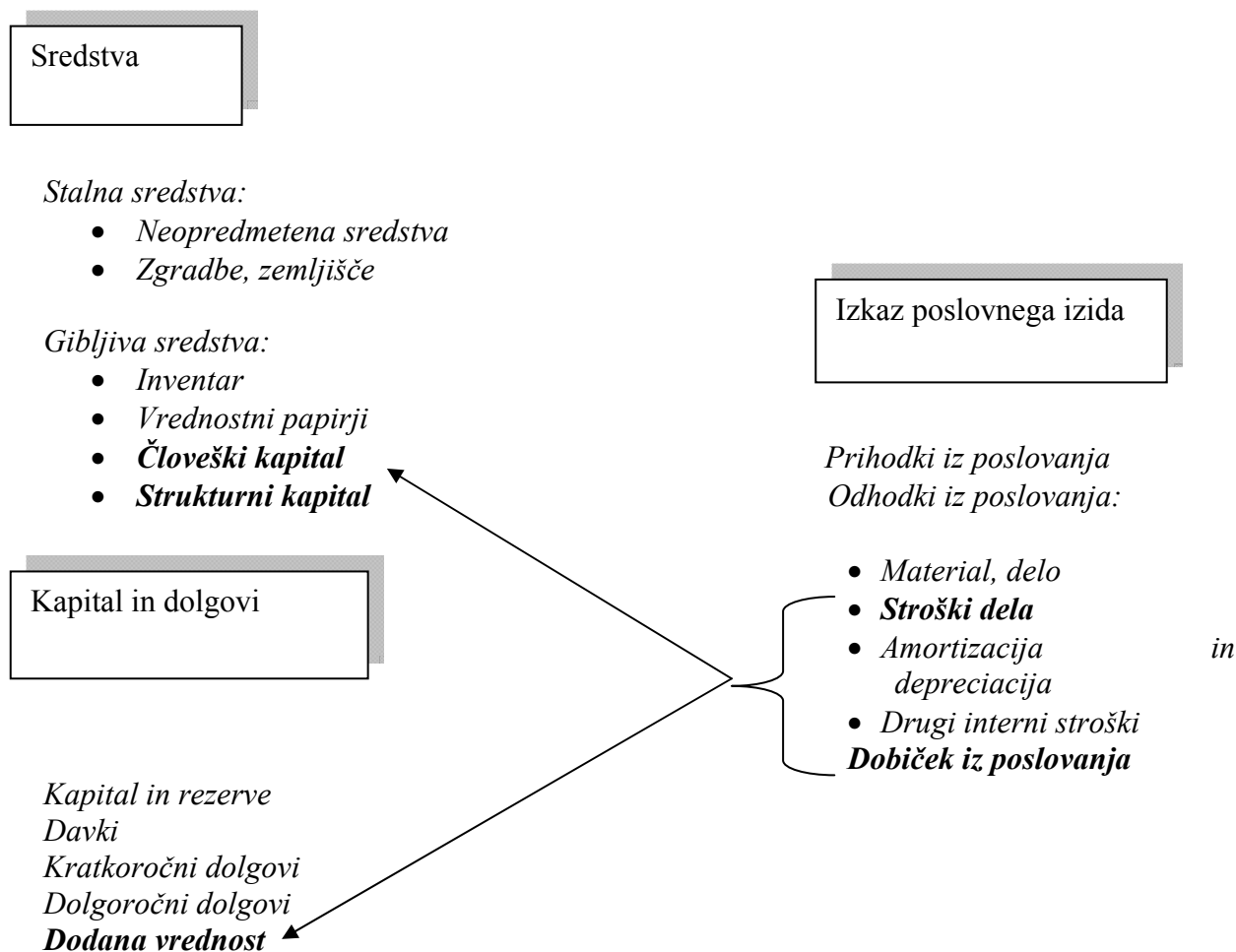
Podjetja danes investirajo v dva ključna vira. V fizični in finančni kapital kot tradicionalni vir in v novi vir, intelektualni/človeški kapital. Zato Pulić (2002, 4) tako kot Milost (2001) meni, da je treba stopiti korak naprej pri merjenju intelektualnega kapitala. Oba se strinjata, da je intelektualni kapital glavni vir v 21. stoletju in če je znanje danes to, kar so bili včasih zemlja, delo in denar, potem je naslednji logični korak, da damo temu viru status sredstva in da ga obravnavamo kot naložbo in ne več kot strošek. To lahko pripelje do novega računovodskega

sistema z intelektualnim kapitalom, ki ga je razvil Pulić in je kot osnova, prikazan na Sliki 9.4.

Na Sliki 9.4 vidimo, da bi se v novem računovodskem sistemu iz izkaza poslovnega izida izvzelo stroške dela in dobiček iz poslovanja, ki predstavljajo človeški in strukturni kapital, ter bi se jih prikazovalo v bilanci stanja kot postavki sredstev. Na drugi strani pa bi bila dodana vrednost kot samostojna postavka obveznosti do virov sredstev.

Ta radikalna rešitev po avtorjevem mnenju zapolnjuje vrzel med računovodstvom in poslovno prakso. Obstajata pa še dve prednosti te rešitve. Prehod človeškega in strukturnega kapitala iz izkaza poslovnega izida v bilanco stanja omogoča veliko bolj realističen pogled na poslovni uspeh, saj se vrzel med tržno in knjigovodsko vrednostjo zmanjša. Ob pogledu na bilanco stanja lahko takoj razberemo tržno vrednost podjetja. Druga prednost predlaganega računovodskega sistema bi bila boljša orientacija za vsa podjetja z malo opredmetenimi sredstvi, saj bi bila ocena vrednosti podjetja natančnejša (Pulić 2002, 9–10).

Slika 9.4.: Nov računovodski sistem po Puliću



Vir: Pulić (2002, 4).

Zaposlena oseba posoja svoj človeški kapital podjetju, ta potem posledično ustvarja vrednost na druge, zaposleni pa v zameno pričakuje neko dodano 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 prične 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, stimulatívne delovnega okolja, priložnosti za napredovanje, status, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast ter ponos, da je zaposlen prav v tej organizaciji (Ilič 2001).

Predlagan računovodski sistem bi bila tudi ustrezna orientacija za podjetje Mercator, d.d., saj bi natančneje ocenili vrednost podjetja, ravno zaradi že omenjenega prehoda človeškega in strukturnega kapitala iz izkaza poslovnega izida v bilanco stanja, ki omogoča veliko bolj realističen pogled na poslovni uspeh, saj se vrzel med tržno in knjigovodsko vrednostjo zmanjša.

## **10 SKLEP**

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

Vse to je pripeljalo do spoznanja, da tradicionalno merjenje uspešnosti podjetja ne zadostuje več, saj je intelektualni kapital postal ključni vir preživetja v tem novem svetu, z njim pa je prišla potreba po novem merskem instrumentu, ki bo vključil tudi nefinančne kazalnike.

Različnih definicij in struktur intelektualnega kapitala je veliko, vendar nobena ni splošno sprejeta. Če na kratko povzamem skupne značilnosti teh definicij, lahko rečem, da je intelektualni kapital kombinacija človeškega, relacijskega in strukturnega kapitala, ki omogoča povečanje vrednosti podjetja. Pri tem pa vodstvo podjetja preoblikuje človeški kapital v strukturnega, saj je ta last podjetja tudi po tem, ko zaposleni že odidejo domov.

Medtem, ko sodobna računovodska praksa še išče najprimernejši način poročanja neopredmetenih sredstev, ki bo za vsa podjetja enoten in bo tako mogoče podjetja med seboj tudi primerjati, so nekatera tuja podjetja že razvila svoje modele za merjenje intelektualnega kapitala in načine izkazovanja le-tega. Njihove rezultate uspešno uporabljajo pri oblikovanju ciljev podjetja ter pri pomembnih managerskih odločitvah.

V diplomskem delu kratko opišem metode za merjenje intelektualnega kapitala, osredotočim pa se na Pulićevo metodo (VAICTM), in jo predstavim na konkretnem primeru podjetja Mercator d.d.. Prav tako opravim intervju z vodjo kontrolinga in vodjo izobraževanja v Mercator, d.d.

Intelektualni količnik dodane vrednosti (VAIC) je predvsem namenjen zunanjim uporabnikom informacij. Metoda sicer ne da natančne predstave o tem, kaj je potrebno v podjetju narediti za boljše nadaljnje poslovanje, je pa primerna za splošno informiranje.

Skozi diplomsko nalogo sem preverjala dve hipotezi, ki pa sem ju potrdila na podlagi nestrukturiranega intervjuja. V Mercatorju so mnenja, da človeški kapital zelo vpliva na poslovanje podjetja in predstavlja vedno bolj pomembno konkurenčno prednost. Ker je njihova dejavnost trgovina, je človeški kapital zanje bistvenega pomena, sploh na prodajnem mestu, kjer morajo imeti prodajalci takšen odnos do kupcev, da se bo le-ta vračal, pravi **vodja kontrolinga v Mercator d.d., g. Jernej Česen**, s katerim sem opravila kratek intervju. Kakšna je neposredna povezanost med vlaganjem v človeški kapital in kazalniki poslovnih rezultatov, ne moremo prikazati v številkah, ker rezultate vlaganj v izobraževanje spremljajo le skozi preverjanje zadovoljstva zaposlenih z izobraževalnimi programi, vendar se to v letnem poročilu ne poroča, se jih pa interno spremlja. Zaenkrat je mogoče preko finančnih kazalnikov opaziti kakšen je absentizem in fluktuacija, zelo težko pa je meriti človeški in intelektualni kapital. Menijo pa, da zadovoljen zaposleni svoje delo opravlja bolje, kar posledično daje podjetju skrito dodano vrednost (Česen 2010). Zelo razvit, če ne celo najbolj razvit med slovenskimi podjetji, je pri njih notranji sistem izobraževanja s t.i. notranjimi učitelji, ki jih delijo na trenerje, inštruktorje, predavatelje in mentorje. Temu načinu prenosa znanj pripisujejo največji pomen in vrednost, saj notranji učitelji zelo dobro poznajo Mercator, d.d. in zelo kvalitetno prenašajo svoje znanje na sodelavce. Mercatorjeva prednost je vsekakor tudi Mercatorjeva akademija, ki pa je predstavljena tudi v letnem poročilu. Tukaj naj bi bili izbrani top kadri. Vsekakor dajejo v podjetju zelo velik pomen izobraževanju<sup>15</sup> in s tem vlaganju v zaposlene, pravi vodja izobraževanja ga. Blanka Tacer.

V Mercatorju se zelo zavedajo vrednosti zaposlenih, vendar še vedno ne vnašajo v letna poročila podatkov o intelektualnem kapitalu. Mercator sicer vlaga v zaposlene, vendar nima lastne metode za merjenje intelektualnega kapitala. Potrebno se je poglobiti v sam pomen intelektualnega kapitala, v izbor metode ali pa v oblikovanje oziroma preoblikovanje metode

---

<sup>15</sup> V lanskem letu, so namenili 1,3 milijone evrov za izobraževanje zaposlenih.

za njihovo merjenje in v način prikazovanja in rezultatov merjenja ter upravljanje tovrstnega kapitala.

Glede na dobro razvit izobraževalni sistem, bi priporočala podjetju, da v tako velik sistem kot je Mercator, d.d., vpeljejo oddelek za intelektualni kapital, ki bo to področje najprej razvijal in kasneje tudi meril. Kljub velikemu številu obstoječih metod za merjenje intelektualnega kapitala priporočam podjetju izdelavo lastne metode za merjenje intelektualnega kapitala. Pri izbiri ustreznega modela je podjetju lahko v pomoč šest korakov, ki jih je v svoji raziskavi za t.i. poročilo »Merjenje vrednosti znanje« ugotovil David J. Skyrme (National Electronic Library for Health 2003) na podlagi preučevanja številnih podjetij, ki so razvili modele za merjenje intelektualnega kapitala. Bistvo je, da se k izbiri pristopi celovito.

Podjetje naj tako najprej: razvije zavedanje in razumevanje vloge znanja in narave intelektualnega kapitala, izdelava skupni jezik o tem, kaj prinaša podjetju uspeh. Ta jezik mora biti široko razpršen znotraj podjetja, izbere ustrezne kazalce, razvije model merjenja, ki vključuje izbrane kazalce, predstavi sistem merjenja ter celotnega poslovnega procesa, ki vodi in nagraduje zaslužne managerje in uporabi objektivne in pravične svetovalce za izpeljavo ključnih vidikov meritvenega procesa (National Electronic Library for Health 2003).

Na podlagi predstavljenih metod v diplomskem delu bi podjetju Mercator, d.d. predlagala uporabo dveh metod. Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC), oziroma eno iz skupine metod zbirk kazalnikov (SC), in intelektualni količnik dodane vrednosti (VAICTM). Razlog za izbiro dveh metod se skriva v zunanji in notranji uporabi zbranih informacij. BSC metoda je sicer bolj zapletena, vendar meri vrednost podjetja na vseh ravneh in tako spremlja dogodke iz bližje perspektive ter lahko poroča o spremembah hitreje in natančneje, kar je zelo primerno za managerje in njihovo ukrepanje za povečevanje vrednosti podjetja. Je primernejša za notranjo, interno uporabo v podjetju, saj metoda ne omogoča primerjave med drugimi podjetji.

Na drugi strani pa bi uporabila VAICTM metodo ravno zaradi primerjave z drugimi podjetji znotraj panoge. Metoda je preprosta, saj se vsi potrebni podatki za izračun koeficienta nahajajo v računovodskih bilancah in poročilih o poslovanju. Razumljiva je ne samo managementu v podjetju ampak tudi drugim udeležencem in pa potencialnim investitorjem. Glavni razlog, zakaj bi Mercatorju, d.d. predlagala obe metodi, je, da ima VAIC to pomanjkljivost, da ne da natančne predstave o tem, kaj je potrebno v podjetju narediti za boljše nadaljnje poslovanje. Tu pa nastopi metoda BSC.

Pri izkazovanju intelektualnega kapitala pa se pojavlja problem pri tradicionalnem računovodskem sistemu, ki zaenkrat še ne prepozna vseh neopredmetenih sredstev. Razlog

se skriva v tem, da teh sredstev podjetja ne merijo, ker še ni izdelanega enotnega modela za merjenje. Zato bi podjetju Mercator, d.d. predlagala, da intelektualni kapital predstavi javnosti kot dodatek k letnemu poročilu v obliki danskega modela izkazovanja intelektualnega kapitala kot dopolnilo k Uravnoteženemu sistemu kazalnikov (BSC). Svoje cilje in strategijo naj poveže z managerskimi izzivi, katerim bodo sledile aktivnosti za večanje dodane vrednosti. Da pa bi bil izkaz intelektualnega kapitala bolj razumljiv vsem bralcem tega modela, naj podatke, ki jih dobi, sistematično analizira in jih prikaže v analizi izkaza intelektualnega kapitala. Dobljene rezultate naj nato podjetje primerja med leti in tako ugotovi, kaj je že doseglo in v kateri vir znanja bo potrebno vložiti več truda in sredstev.

Podjetja so šele na začetku spoznavanja intelektualnega kapitala, čeprav se številna že zavedajo pomena znanja in njegove moči. Zavedajo se, da bodo v tej dobi uspevala le z učinkovitim ravnanjem nematerialnega premoženja. Za uspešno ravnanje neopredmetenih sredstev pa je potrebno ta neopredmetena sredstva izmeriti.

Pri tem se formiranje intelektualnega kapitala v podjetju ne zgodi kar čez noč. Ta proces je tako evolucijski kot kreativen, pogosto pod vplivom zunanjih dejavnikov okolja, marketinškega konteksta in menedžerskih sposobnosti oseb v določenem času in prostoru. Vsekakor pa je za podjetje zelo pomembno, da razvija svoje ključne zmožnosti, svoj intelektualni kapital tako močno in globoko, da lahko ostane bistveno pred konkurenti, in to dolgoročno; obdati se mora s strateškimi ovirami, ki preprečujejo konkurentom ali odjemalcem posnemanje teh zmožnosti in dostop na trge, ki jih podjetje ima in uporabiti svoj intelektualni kapital, kolikor široko je to mogoče, v celem spektru izdelkov in/ali storitev, ki jih nudijo odjemalcem, in pravilno orientirati vse preostale aktivnosti, da kar se da odgovorno služijo željam in potrebam potrošnikov.

Četudi je področje intelektualnega kapitala relativno novo, se številna podjetja že zavedajo pomena znanja in njegove moči, prav tako pomena človeškega kapitala in vrednosti drugih neopredmetenih sredstev. Menim pa, da bo področje intelektualnega kapitala zahtevalo še veliko intelektualnega napora in ustvarjalnega dela, preden bo dokončno raziskano.



## 11 LITERATURA

1. Adcock, Dennis. 2000. *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester: John Wiley and sons, itd.
2. Andriessen, Daniel. 2001. Weightless wealth: four modifications to standard IC theory. *Journal of Intellectual Capital* 5 (2): 230-242.
3. Armstrong, Michael. 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan page.
4. Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
5. Barney Jay B in Ricky W. Griffin. 1992. *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
6. Bassi, Laurie J. 1997. Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development* 6 (1): 18-23.
7. Bernhut, Stephen. 2001. Measuring the value of intellectual capital. *Ivey Business Journal* 65 (4): 16-21.
8. Bontis, Nick. 1996. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly* 60 (4): 40.
9. Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen in Goran Roos. 1999. The knowledge toolbox: A review of the tool available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17 (4): 391-402.
10. Brinker, Barry. 2002. *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge*. Dostopno prek: <http://www.mbadepot.com/search/keyword/AICPA> (18. avgust 2010).
11. Brooking, Annie. 1997. The management of intellectual capital. *Long Range Planning* 30 (3): 365-366.
12. Brown, Tom. 1998. Ringing up intellectual capital. *Management Review* 39 (2): 15-26.
13. Bukh, P.N., H.T. Larsen in J. Mouritsen. 2001. Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management* 17 (1): 87-108.
14. Chapman, Judith Ann in Tania Ferfolja. 2001. Fatal Flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. *Journal of Intellectual Capital* 2(4): 398-409.
15. Cooper, John. 2000. *Turning Knowledge into value*. Dostopno prek: [http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/66528443\\_2.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/66528443_2.html) (19. april 2009).

16. Cuming, Maurice W. 1994. *The theory and practice of personnel management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
17. Čater, Tomaž. 2001. Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija* 35 (1): 76-85.
18. Česen, Jernej. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 1. september.
19. Darling, Michele S. 1996. Building the knowledge organization. *Business Quarterly* 62 (22): 693.
20. Dzinkowski, Ramona. 2000. *The measurement and management of intellectual capital: An introduction*. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants.
21. Edvinsson, Leif in Patrick Sullian 1996. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* 14 (4): 356-364.
22. Edvinsson, Leif. 1997b. Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: Neumnost: če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja. *Manager* 10: 56-60.
23. Florjančič, Jože in Bjorn Paape. 2004. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Fritz – enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacon. American Management Association.
25. Harvey, Michael G. in Robert F. Lusch. 1999. Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities. *European Management Journal* 17 (1): 85-92.
26. Hausman R., Goodman J. 1999. *Leading With Knowledge. The Nature of Competition in 21st Century*. London: Sage Publications.
27. Horvat, Tatjana. 2002. Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. *Ljubljana: Finance* 26: 102.
28. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 1998. Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 3 (1): 10-12.
29. Jančič, Zlatko. 1989. *Strateško-marketinško upravljanje organizacij*. Ljubljana: FSPN.
30. --- 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Studio Marketing.
31. Kanter, Jerry. 1999. Knowledge management, practically speaking. *Information Systems Management* 16 (4): 7-15.
32. Klaila, Davis in Lynne Hall. 2000. Using intellectual assets as a success strategy. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 47-53.
33. Knight, Daniel J. 1999. Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy & Leadership* 24 (2): 10-14.

34. Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurment, and Reporting*. Washington: Brookings Institutions Press.
35. Malburg, Chris. 2000. The path to value. *Industryweek* 249 (14): 23.
36. Marti, Joseph Maria Viedma. 2001. ICBS – intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital* 2 (2): 148-164.
37. McElroy, W. Mark. 2002. Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital* 3 (1): 30-39.
38. Mercator. Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (5. maj 2010).
39. Mercator, d.d. 2007. *Letno poročilo skupine Mercator, d.d.* Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (24. junij 2010).
40. --- 2008. *Letno poročilo skupine Mercator, d.d.* Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (24. junij 2010).
41. --- 2009. *Letno poročilo skupine Mercator, d.d.* Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (24. junij 2010).
42. Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
43. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
44. Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
45. *Montague Institute*. Dostopno prek: <http://www.montague.com/review/review.html> (12. junij 2009).
46. Možina, Stane. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta.
47. --- 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. --- in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju. Znanje kot temelj razvoja*. Maribor: Založba Pivec.
49. Morgan, Gareth. 1997. *Images of organizations*. London: Thousand Oaks.
50. Nahapiet, Janin in Sumantra Ghoshal. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242-266.
51. Osborne, Angela. 1998. Measuring intellectual capital: The real value of companies. *Ohio CPA Journal* 57 (4): 37-38.
52. Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage through People*. Berkeley: Managemnet Review.

53. Planko, Sergeja. 2001. Intelektualni kapital. *ITEO svetovanje*. Dostopno prek: [http://www.partner-team.si/upload/61\\_intelekt\\_kapital.pdf](http://www.partner-team.si/upload/61_intelekt_kapital.pdf) (14. julij 2010).
54. Porter, Michael. 1981. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6 (4): 609-620.
55. Poslovni svet. 2009. *Moč Intelektualnega kapitala*. 2009. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala> (10. november 2009).
56. Pučko, Danijel. 1998. *Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo*. Kranj: Organizacija.
57. Pulić, Ante. 2002. *Uničujete ali ustvarjate vrednost?* Ljubljana: Manager.
58. Rao, Vithala R. in Steckel Joel H. 1995. *The new science of marketing: state-of-the-art tools for anticipating and tracking the market forces that will shape your company's future*. Chicago. London. Singapore. Irwin.
59. Razglej se. *Strateško upravljanje s kadri v času recesije*. 2010. Dostopno prek: <http://www.razglej.se/stratesko-upravljanje-s-kadri-v-casu-recesije/> (14. julij 2010).
60. Roos, Johan et al. 2000. *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
61. Rusjan, Borut. 2000. *Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja*. Organizacija.
62. Schultz, W. Theodore. 1968. Resources for Higher Education: An Economist's View. *The Journal of Political Economy* 76 (3): 327-347.
63. Schultz, W. Theodore. 1971. *Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
64. Sfiligoj, Nada. 2002. Značilnosti in učinkovitosti sodobne konkurence. *Teorija in praksa* 39 (6): 908 – 922.
65. Sitar, Aleša Saša. 2003. *Modeli za merjenje intelektualnega kapitala*. Ljubljana: Manager.
66. Skyrme, David J. 2003. Valuing Knowledge: Is it Worth it? *Managing information* 8 (3). Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/pubs/im0398.htm> (23. september 2009).
67. Stewart, A. Thomas. 1994. Your company's most valuable asset: Intellectual Capital. *Fortune* 130 (20): 28-33.
68. Stewart, A. Thomas. 1999. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bentam Doubleday Dell Publishing Group.

69. Sullivan, Patrik H. Sr. in Suzanne Harrison. 2000. Profiting from intellectual capital – learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 33-46.
70. Sveiby, Karl Erik. 2004. *Methods for Measuring Intangible Assets*. Dostopno prek: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (4. maj 2010).
71. Teece, David J. 2000. *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press.
72. Tomažič, Egon. 2003. Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil. *Finance* 203: 27.
73. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
74. Moje delo. 2008. *Vseživljenjsko učenje in izobraževanje*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/znanje/vsezivljenjsko-ucenje-in-izobrazevanje-935.aspx> (10. julij 2010).
75. Vuković, Vesna. 2002. Lek ustvarja premalo dodane vrednosti. *Finance* 73: 21.
76. Wiig, Karl M. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 399-405.
77. Ulrich, Dave. 1998. Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review* 39 (2): 15-26.
78. Žezlina, Janez. 2006. *Upravljanje človeških virov v skupinah podjetij*. Socius. Dostopno prek: <http://www.socius.si/si/knjiznica/> (2. avgust 2010).

## 12 PRILOGI

### **PRILOGA A: Intervju z vodjo izobraževanja v Mercator, d.d. - ga. Blanka Tacer (01.09.2010)**

1. Kako je organiziran izobraževalni proces in proces usposabljanja v podjetju Mercator, d.d.?

*Imamo organizacijsko enoto, v kateri nas je 6 sodelavcev in skrbimo za celotno izobraževanje. Različni načini prenosa znanja. Izpostavila bi notranji sistem, in sicer sistem notranjih učiteljev, ki dejansko pokriva 80% izobraževanja. Notranje učitelje ločimo v več kategorij: trenerji, inštruktorji, predavatelji in mentorji. Vsi imajo svojo vlogo. 20% pa izvajamo z zunanjimi sodelavci, s podjetji, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. Služba za izobraževanje skrbi za planiranje, razvoj in izvedbo izobraževanja. Tudi mi sami nekaj izobražujemo.*

2. Katera so merila za vlaganje v izobraževalno dejavnost zaposlenih?

*Vzroki za izobraževanje so naslednji, in sicer kadar pride nov sodelavec, gre skozi uvajalni proces, potem ko gre za razvoj vodstvenih veščin, torej kadar nekoga izobražujemo, nato pomanjkanje znanj ali veščin, potem tudi novosti- recimo nov zakon in pa strokovni ter osebni razvoj, saj dajemo temu velik pomen. Ljudje morajo biti v koraku s časom.*

3. Ali preverjate kakšni so rezultati vlaganj v izobraževanje? Kako?

*To preverjamo z izpolnjevanjem obrazcev, kjer preverjamo zadovoljstvo zaposlenih z določenim seminarjem, strokovnost predavateljev. Sledimo tudi z raziskavo »mystery shopperja« - 4x letno.*

4. Menite, da dosti vlagate na tem področju?

*Mislím, da ni podjetja v Sloveniji, kjer bi imeli boljše razvit notranji sistem izobraževanja, z notranjimi učitelji, saj jih imamo kar 500. V prihodnje bomo na tem še boljše delali, saj so notranji učitelji veliko vredni, ker dobro poznajo Mercator in znajo znanje prenašati naprej. Čaka nas še veliko dela pri izobraževanju za vodenje. Mislím, da dajemo velik pomen temu. Potrebno je pa omeniti, da smo v času recesije, ta sredstva tudi zmanjšali,*

*smo pa dajali večji poudarek notranjim učiteljem, tako, da ljudje niso bili toliko prikrajšani.*

5. Koliko sredstev ste v lanskem letu namenili za izobraževanje?

*1,3 milijone*

6. Kako spodbujate inovativnost, kreativnost zaposlenih?

*Na tem področju nas čaka še veliko dela. Zelo velik pomen dajem vodji organizacijskih enot, saj oni spodbujajo svoje zaposlene, da so kreativni. Niso pa vsi vodje takšni. Menim pa, da vodje zelo vplivajo na kreativnost zaposlenih. V letnih razgovorih imajo tudi vprašanje na to temo, katere izboljšave bi predlagali; z raznimi delavnicami – brainstorming. tudi pri projektnih delih se odkriva inovativnost in kreativnost zaposlenih. Nekateri sektorji pa so takšni, da je samo delo zaposlenih to, da so kreativni in inovativni, npr. investicije, nove tehnologije,...*

7. Menite, da pomeni človeški kapital konkurenčno prednost za podjetje?

*Ja zagotovo. Ljudje z znanjem in kompetencami vsekakor boljše delajo*

8. Ali lahko navedete še kakšne primere vlaganja v človeški kapital?

*Ocenjevanje , sistem ključnih kadrov – posebne ugodnosti, skrb za te ključne kadre. Pomen vodenja. Vodja jih razvija, jih posluša, se pogovarja in skrbi za svoje sodelavce.*

9. Kako vidite izobraževanje v vašem podjetju v prihodnosti?

*Še naprej bomo delali na sistemu notranjih učiteljev, še večji pomen na razvoju vodstvenih veščin, izobraževanje preko informacijske tehnologije. Vsako leto prilagajajo izobraževanje, glede na potrebe. Sodelovanje z Fakultetami, trgovinsko zbornico,.. Še naprej stiki s temi institucijami.*

10. Kakšne so vaše konkurenčne prednosti, bi katero izpostavili?

*To, da je sistemsko urejeno izobraževanje in da mi izobraževanje predstavlja način življenja in ne delo.*

**PRILOGA B: Intervju z vodjo kontrolinga v Mercator, d.d. – g. Jernej Česen (01.09.2010)**

1. Menite, da vlaganje v človeški kapital, prinaša podjetju višje prihodke in dobiček?

*Človeški kapital zelo vpliva na poslovanje podjetja. Glede prihodkov in dobička, sploh v Mercatorju, kjer je storitvena dejavnost trgovina, kjer si s potrošnikom face to face, je človeški kapital bistvenega pomena, sploh na prodajnem mestu, kjer morajo biti prodajalci izkušeni, morajo pristopiti do potrošnika na tak način, da ga bodo pritegnili, da se bo le-ta vračal. In tu se ustvarjajo prihodki in dobiček. Po drugi strani je človeški kapital pomemben tudi v režiji, npr. v marketingu, kjer mora imeti človek domišljijo, da pritegne kupce in tudi na ostalih področjih, je zadeva ista. Po mojih pojmih je človeški kapital ena ključnih stvari, sploh v storitveni dejavnosti.*

2. Menite, da je človeški kapital vedno bolj pomembna konkurenčna prednost podjetij in zakaj?

*Ja, je ključna stvar.*

3. Kateri so bili ključni dejavniki, ki so povečali prihodke iz poslovanje iz leta 2007 v letu 2008?

*Gospodarska rast, naslednje leto pa je začelo upadati, zaradi recesije. Tako, da sam človeški kapital ni bila ključna stvar, tudi sam razvoj Mercatorja je vplival na povečanje prihodkov.*

4. Ali menite, da se bo v podjetju Mercator poročalo tudi o nefinančnih kazalnikih (človeški kapital, intelektualni kapital), kot dodatek k letnem poročilu in kdaj?

*V letnem poročilu je že sedaj posebej poglavje o človeških virih. Tukaj je predstavljena Mercatorjeva akademija, ki je ena ključnih prednosti Mercatorja, pred drugimi slovenskimi podjetji, kjer svoje ključne kadre izobražuje s tujimi in domačimi predavatelji, tukaj naj bi bili izbrani top kadri. Človeški kapital je zelo težko meriti. Zaenkrat je mogoče preko finančnih kazalnikov opaziti kakšen je absentizem, kakšna je fluktuacija, recimo v*



maloprodaji, kjer je težko izmeriti koliko je kader uspešen , razen preko preverjanja njihovega zadovoljstva, vendar se to v letnem poročilo ne poroča, se jih pa interno spremlja. Dvomim, da bi kdaj to izkazovali v letnem poročilu. V tem trenutku je še premalo razvito. Verjetno se bo pa več poročalo o samem delu na kadrovskem področju in vlaganju v zaposlene.

5. Katere so po vašem mnenju ključne lastnosti zaposlenega, da lahko le-ta pomeni dodano vrednost podjetju?

*Samoiniciativnost, zagnanost, pripravljen na tveganja – režija, da se je pripravljen učiti, fleksibilnost.*

6. Ali prepoznate »skrite« vrednosti in potencial svoji zaposlenih (podrejenih) in kako?

*Jih prepoznam. Kontroling je zelo ozki tim – 20 zaposlenih. Potrebno je dobro poznati vsakega posameznika in glede na njihove lastnosti, razdeljujem naloge. Na tak način tudi kadrujem. Išče se takšne, ki se znajo vključiti v tim, ne komplicirajo in so fleksibilni – te lastnosti so ključni.*

7. Ali znanje in ideje zaposlenih, obravnavate kot konkurenčno prednost?

*Da.*

8. Kakšne so vaše konkurenčne prednosti, bi katero izpostavili?

*Fleksibilnost, ostajam miren v stresnih situacijah.*

9. Kako povečujete svojo vrednost in s tem konkurenčnost (vi osebno – kot vodilen kader)?

*S stalnim izobraževanjem skušam širiti svoja znanja tudi na drugih področjih ter socialni stiki znotraj in zunaj podjetja.*

10. Kaj vas loči od konkurence?

*To, da ostajam miren v stresnih situacijah.*