

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VREDNOTENJE INTELEKTUALNEGA
PREMOŽENJA IZBRANEGA PODJETJA

Mentor:

izr. prof. dr. Franko Milost

KOPER, 2004

HERMINA BINDER

POVZETEK

Diplomsko delo kritizira klasične računovodske izkaze in zagovarja nujnost vključevanja vrednosti zaposlenih med sredstva podjetja. Zaposleni so po novih managerskih teorijah namreč ključen dejavnik obstoja, razvoja in uspešnega delovanja novodobnega podjetja. Samo z vključitvijo vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze lahko podjetje ustrezno prikaže pravo vrednost podjetja svojim delničarjem in ostalim deležnikom. Problem danes ni v nestrinjanju poslovnega okolja z naštetim, problem je v tem kako izmeriti vrednost zaposlenih.

Obstajajo številni denarni in nedenarni modeli vrednotenja zaposlenih. V diplomski nalogi sem se omejila na izračun vrednosti zaposlenih v obravnavanem podjetju po treh modelih: modelu diskontiranih plač, modelu izračunane neopredmetene vrednosti in dinamičnem (izvirnem) modelu vrednotenja človeških zmožnosti.

Vsak model nam je dal svoje rezultate in nam pokazal pravilnost vključevanja zaposlenih v letna poročila.

Ključne besede: intelektualno premoženje, neopredmeteno premoženje, vrednotenje zaposlenih, računovodstvo človeških zmožnosti

ABSTRACT

This bachelor's degree work criticizes classical accounting reports and supports the importance of including the value of employees in the kapital of the company. Employees are regarded as one of the key factors of existence, development and successful functioning of a company by recent managerial theories. Only with the inclusion of value of the employees in the accounting reports can the company appropriately report the true value of the company to its shareholders and other parties. Today, the real problem is not the conflict of the business community with the thesis but in methods of evaluating the value of the employees.

Numerous numerical and non-numerical models of valuating the employees are in existence today. In the work I have limited myself to the calculation of the value of the employees in a sample company using three models: the discounted salaries model, model of the calculated intangible value and the dynamical (original) model of valuation of human resources.

Each model has led to different results and showed the accuracy of involving human kapital evaluation in the accounting reports.

Keywords: intellectual kapital, intangible kapital, human kapital, human resource accounting

UDK 658.3 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Zaposleni kot prvina poslovnega procesa	3
2.1.	Prvine poslovnega procesa	3
2.2	Vrste intelektualnega premoženja	4
2.3	Vzroki za ugotavljanje vrednosti zaposlenih	5
2.4	Razlogi proti vključevanju vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze	6
3	Metode vrednotenja zaposlenih	7
3.1	Modeli denarnega vrednotenja zaposlenih	7
3.2	Modeli nedenarnega vrednotenja zaposlenih	9
4	Predstavitev izbranega podjetja	11
4.1	Dejavnost podjetja	11
4.2	Splošni podatki o podjetju	11
4.3	Bilanca stanja obravnavanega podjetja	11
4.4	Izkaz poslovnega izida obravnavanega podjetja	12
5	Ugotovitev vrednosti zaposlenih po modelih	13
5.1.	Model diskontiranih plač	13
5.1.1	Teoretične osnove modela	13
5.1.2	Praktičen izračun modela na obravnavanem podjetju	14
5.2	Model izračunane neopredmetene vrednosti	19
5.2.1	Teoretične osnove modela	19
5.2.2	Praktičen izračun modela na obravnavanem podjetju	19
5.3	Dinamični (izvirni) model vrednotenja zaposlenih	22
5.3.1	Nabavna vrednost zaposlenega	22
5.3.2	Vrednost naložb v zaposlenega	23
5.3.3	Popravek vrednosti zaposlenega	23
5.3.4	Primer izračuna vrednosti zaposlenega obravnavanega podjetja	25
5.3.5	Izračun vrednosti vseh zaposlenih v obravnavanem podjetju - tabele	29
6	Analiza rezultatov vrednotenja zaposlenih	37
6.1	Analiza bilance stanja za leto 2003 z upoštevanjo vrednostjo zaposlenih izračunano po obeh modelih	37
6.1.1	Bilanca stanja in kazalniki ob uporabi modela diskontiranih plač	38
6.1.2	Bilanca stanja in kazalniki ob uporabi dinamičnega modela	41
6.2	Delež vrednosti zaposlenih v primerjavi z vrednostjo celotnih sredstev	44
7	Sklep	47
	Literatura	48
	Viri	49

TABELE

Tabela 4.1 Bilanca stanja podjetja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev	11
Tabela 4.2 Izkaz poslovnega izida podjetja za leto 2003 v tisočih tolarjev	12
Tabela 5.1 Izračun verjetnosti, da zaposleni ostanejo v obravnavanem podjetju	14
Tabela 5.2 Izračun povprečne vrednosti sredstev in dobička obravnavanega podjetja v tolarjih za zadnja tri leta	15
Tabela 5.3 Izračun povprečne vrednosti sredstev in dobička narodnega gospodarstva v tolarjih za zadnja tri leta	16
Tabela 5.4 Izračun vrednosti zaposlenih podjetja po modelu diskontiranih plač v tolarjih	16
Tabela 5.5 Izračun korekcijskega faktorja obravnavanega podjetja	17
Tabela 5.6 Izračun korigirane vrednosti zaposlenih obravnavanega podjetja v tolarjih.	18
Tabela 5.7 Izračun povprečnega dobička pred obdavčitvijo obravnavanega podjetja v tolarjih za zadnja tri leta	19
Tabela 5.8 Izračun povprečne vrednosti opredmetenih sredstev obravnavanega podjetja v tolarjih za zadnja tri leta	19
Tabela 5.9 Izračun donosnosti opredmetenih sredstev obravnavanega podjetja.....	20
Tabela 5.10 Izračun povprečne vrednosti opredmetenih sredstev in povprečnega dobička pred obdavčitvijo v panogi v tolarjih	20
Tabela 5.11 Izračun donosnosti opredmetenih sredstev gospodarske panoge	20
Tabela 5.12 Izračun nabavne vrednosti zaposlenih v obravnavanem podjetju v letu 2003 v tolarjih.....	29
Tabela 5.13 Vrednost naložb v zaposlene v obravnavanem podjetju v letu 2003 v tolarjih.....	31
Tabela 5.14 Izračun popravka nabavne vrednosti in popravka vrednosti naložb v zaposlene v obravnavanem podjetju v letu 2003 v tolarjih	33
Tabela 5.15 Izračun končne vrednosti zaposlenih obravnavanega podjetja v letu 2003 v tolarjih.....	35
Tabela 5.16 Izračun končne vrednosti zaposlenih ob upoštevanju koeficienta uspešnosti dela zaposlenih v letu 2003 v tolarjih	36
Tabela 6.1 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev – naložbe v zaposlene izračunane z modelom diskontiranih plač	39

Tabela 6.2 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev – naložbe v zaposlene izračunane z dinamičnim (izvirnim) modelom.....	42
Tabela 6.3 Bilanca stanja (samo sredstva) na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev – delež vrednosti zaposlenih v sredstvih, po modelu diskontiranih plač.....	44
Tabela 6.4 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev - delež vrednosti zaposlenih v sredstvih, po dinamičnem (izvirnem) modelu	45

1 UVOD

Intelektualni kapitalizem je pravi izraz za obdobje v katerem se nahajamo.

Vse večje razlike med tržno in knjižno vrednostjo podjetij potrjujejo trditev, da v podjetju poleg finančnega premoženja obstaja tudi intelektualno premoženje. To bo zahtevalo številne spremembe v zvezi s poslovanjem podjetij. Spremenili se bodo predvsem strateški dejavniki poslovnega uspeha, poslovne usmeritve podjetij, nekatere analize poslovanja in računovodski izkazi, novim razmeram pa bo potrebno prilagoditi tudi organizacijo podjetja in poslovne modele, ki temeljijo zgolj na zniževanju stroškov (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html> (2003)).

V svetu narašča število podjetij, ki običajnim letnim poročilom prilagajo še poročila o neotipljivih virih. S tem dodatkom deležnikom omogočajo oblikovanje popolnejše podobe o poslovanju in življenjski energiji podjetja ter objektivnejše razumevanje njegove dejanske vrednosti. Prav podatki o kakovosti neotipljivih virov so lahko ključnega pomena za morebitne vlagatelje, ko se odločajo, kam bodo vložili svoja sredstva.

Vloga najredkejšega in s tem najpomembnejšega podjetniškega vira se s finančnega premoženja premika na človeško premoženje. Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti postanejo sodelavci podjetja kot nosilci znanj, sposobnosti, čustev, vrednot in izkušenj.

Največ nelagodnega počutja med managerji pa povzroča dejstvo, da imajo tradicionalni viri, predvsem finančno premoženje oprijemljivo, vidno in tudi izmerljivo obliko in so kot taki dostopni njihovemu neposrednemu opazovanju ter nadzoru, medtem ko je popolnoma drugače s človeškim premoženjem in njegovimi raznoterimi pojavnimi oblikami.

Kako meriti usposobljenost sodelavcev, njihovo motivacijo, kako meriti življenjski elan in vrednote podjetja in podobno?

Odgovori na ta vprašanja so še vedno zaviti v tančico skrivnosti. Človeški vir kot glavni nosilec in generator celotnega intelektualnega premoženja nima oprijemljivih značilnosti in ga zato tudi ni možno meriti s sedanjimi informacijskimi sistemi.

Intelektualno premoženje podjetja zato običajno opisujemo kot nekaj neotipljivega, nesnovnega (Tomažič, <http://www.finance-on.net/show.php?id=59283> (2003)).

Upravljammo lahko samo tisto, kar znamo meriti!

V svojem diplomskem delu sem želela odgovoriti na zgoraj zastavljena vprašanja in dileme in na osnovi treh modelov potrditi, da je možno intelektualno premoženje tudi izmeriti in ovrednotiti in kot tako navajati v letnih poročilih.

Diploma obsega šest poglavij.

V uvodu so prikazane dileme, ki se porajajo ob pojmu intelektualno premoženje.

V drugem poglavju sledi predstavitev prvin poslovnega procesa, predvsem pomen zaposlenih ter nujnost ugotavljanja njihove vrednosti za podjetje. Prav tako so navedeni razlogi, ki nasprotujejo vključevanju vrednosti zaposlenih v poročila o premoženjskem stanju podjetja.

Teorije obstoječih nedenarnih in denarnih modelov so navedene v tretjem poglavju.

Konkretno delo se je nanašalo na izbrano podjetje in v četrtem poglavju je predstavljeno obravnavano podjetje in navedeno njegovo letno poročilo za leto 2003.

V petem poglavju so ovrednoteni zaposleni v izbranem podjetju po vseh treh modelih: modelu izračunane neopredmetene vrednosti, modelu diskontiranih plač in dinamičnem (izvirnem) modelu vrednotenja zaposlenih.

V zaključnem delu so analizirani rezultati izračunov narejenih z vsemi tremi modeli in podane sklepne ugotovitve.

Na koncu so navedeni še uporabljeni viri in literatura, ki so služili kot podlaga za pripravo teoretičnega in praktičnega dela diplomske naloge.

2 ZAPOSLENI KOT PRVINA POSLOVNEGA PROCESA

2.1. Prvine poslovnega procesa

Cilj vseh poslovnih procesov v podjetju je ustvarjanje poslovnih učinkov, ki jih nato prodamo na tržišču in ob tem dosežemo za podjetje ugoden poslovni izid.

Za izvajanje poslovnih procesov pa potrebujemo prvine. Mednje štejemo:

- zaposlene,
- storitve,
- delovna sredstva,
- predmete dela.

Za diplomsko delo so najpomembnejša prvina zaposleni s svojim fizičnim, predvsem pa umskim delom. Brez njih si ni mogoče zamisliti nobenega podjetja. Prav gotovo so najkompleksnejša prvina, saj lahko zapustijo podjetje v kateremkoli trenutku in podjetje si mora priskrbeti in usposobiti novega delavca. Vse to pa je povezano z določenimi, pogosto nemajhnimi stroški, ki jim pravimo stroški dela. Stroške dela lahko opišemo kot vse stroške, ki so povezani z zaposlitvijo delavca. Kljub temu pa njihove vrednosti niso izkazane v bilanci stanja med sredstvi v aktivih.

Storitve so nesnovna prvina in so porabljene v trenutku, ko so opravljene, če gre za sprotne storitve (prevozne storitve, poštno storitve). Kadar pa govorimo o dolgoročnih storitvah (patenti, licence) se te porabijo v daljšem času. Vrednost dolgoročnih storitev je lahko v bilanci stanja izkazana med sredstvi.

Med delovna sredstva spadajo zemljišča, zgradbe, oprema, večletni nasadi, osnovna čreda in drobni inventar. V poslovnem procesu svoje oblike ne spreminjajo ampak se obrabljajo. Govorimo lahko o več vrstah obrabe: fizični obrabi, fizičnem staranju in tehnološki zastarelosti. Delovna sredstva so v bilanci stanja izkazana po neodpisani vrednosti, ki je razlika med nabavno vrednostjo in popravkom vrednosti. Popravek vrednosti je tista vrednost, ki jo je delovno sredstvo v poslovnem procesu že preneslo na poslovne učinke. Ko je ta enaka nabavni vrednosti je to odpisano.

Med predmete dela spadajo surovine, materiali, polizdelki, energija. Drugače kot delovna sredstva, predmeti dela v poslovnem procesu prenehajo obstajati. Njihove potroške zlahka izmerimo. Predmete dela v bilanci prikazujemo po njihovi nabavni vrednosti (Milost 2001, 7).

2.2 Vrste intelektualnega premoženja

Povečan pomen intelektualnemu premoženju lahko pripišemo povečanemu deležu storitev v državah po svetu. Samo v ZDA znaša 85 % bruto družbenega proizvoda, v Evropi pa je nižji le za deset odstotkov. Drugi razlog je dematerializacija, tretji razlog je intelektualizacija izdelkov, storitev in procesov. Nezanemarljiv je silovit razvoj telekomunikacijske in informacijske tehnologije, ki omogoča, da je svet postal globalna vas. Omeniti velja še razvoj deregulacije, privatizacije in globalizacije. Vse to pa so teme nove ekonomije oziroma ekonomije znanja, ki je usmeritev 21. stoletja (Horvat, <http://www.finance-on.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dmatja%9E%2Bma%E8ek%26LINK%3D8252%26KOREN%3D1> (2000)).

Kaj je pravzaprav intelektualno premoženje? Najlažje ga lahko definiramo, da je vse, kar kot znanje ali informacija vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in mu s tem povečuje vrednost, vendar pa je le v manjšem delu ali pa sploh ne prikazano v bilanci stanja (Sušnik, <http://www.finance-on.net/show.php?id=891> (2000)). Vključujejo neoprijemljive dejavnike, ki jih je težje opaziti. Te dejavnike lahko razvrstimo v naslednje štiri skupine:

- človeško premoženje,
- socialno premoženje,
- strukturno premoženje,
- relacijsko premoženje.

Človeško premoženje so zaposleni s svojimi znanji, zmožnostmi, vednostmi, spretnostmi, veščinami, usposobljenostmi, izkušnjami in čustvi. Na znanju temelječe podjetje vidi vlogo zaposlenega zato precej drugače kot klasično podjetje. Takšno podjetje vidi zaposlenega predvsem kot lastnika človeškega premoženja, ki svoje premoženje investira v podjetje in od njega pričakuje, tako kot vsak lastnik, ustrezen donos. Veliko zgodb govori o padcu delnic, ko pomemben deležnik zapusti podjetje. V tej luči postane politika ravnanja s človeškimi viri ena ključnih.

Socialno premoženje sestavljajo družabne sposobnosti in pripravljenosti za skupinsko sodelovanje in za oblikovanje zaupanja. Pomembno je oblikovanje neformalnih odnosov, ki se izoblikujejo tekom dela. Kultura podjetja je glavna sestavina socialnega premoženja.

Skandia opredeljuje strukturno premoženje kot vse intelektualno premoženje, ki ostane v podjetju, ko zaposleni končajo z delavnikom. Razlikujemo tri vrste strukturnega premoženja:

- Organizacijsko premoženje, kamor sodi organizacijska struktura podjetja, upravljalški podsistemi podjetja (sistemi odkrivanja ciljev, načrtovanja in kontroliranja), informacijski in komunikacijski sistem, sistemi za upravljanje vrednosti (finance, investicije, računovodstvo), sistem ravnanja z osebjem,

podatkovne baze, dokumentacija in intelektualna lastnina (patenti, avtorske pravice).

–Inovacijsko premoženje je zmožnost podjetja, da konstantno spreminja in nadgrajuje svoje poslovne učinke.

–Pri procesnem premoženju gre za delovne procese, tehnologije (kot na primer ISO 9000), kadrovske programe, ki povečujejo učinkovitost proizvodnje ali opravljanje storitev.

Relacijsko premoženje zajema odnose med podjetjem in odjemalci, dobavitelji in partnerji. To premoženje je vrednost, ki jo pridobi podjetje na podlagi dolgoročnega intenzivnega odnosa s kupcem, pa tudi z drugimi pomembnimi zunanjimi deležniki.

Te štiri vrste premoženja skupaj tvorijo intelektualno premoženje. Z izrazom intelektualno je poudarjeno, da je vir tega premoženja znanje v različnih pojavnostih. Z izrazom premoženje pa je opredeljena zmožnost ustvarjanja vrednosti (Maček, <http://www.finance-on.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dmatja%9E2Bma%E8ek%26LINK%3D7003%26KOREN%3D1> (2000)).

2.3 Vzroki za ugotavljanje vrednosti zaposlenih

Peter Drucker meni, da je delo in kapital, ki je bilo do danes najpomembnejši dejavnik v podjetjih zamenjalo znanje v vseh pojavnih oblikah. Zakaj tako? Podjetja se vse manj ukvarjajo z obdelavo materialnih stvari, vse več pa je intelektualnih dejavnosti obravnavanja in analiziranja informacij, izdelave ocen in presoj, zagotavljanja storitev. Mediji, kulturne in zabavne, turistične dejavnosti zaposlujejo čedalje več delavcev, ki so še do nedavnega delali v predelovalni industriji. Ta trend je posledica dveh usmeritev.

Vse več proizvodnje je nesnovne narave na primer analize, svetovanje, storitve, za katere je pomembna informacijska tehnologija, osebne veščine. Vse manj je tega kar je mogoče stehtati in nedvoumno izmeriti.

Drugič, globalno, odprto gospodarstvo je omogočilo dostop do vseh proizvodnih sredstev na trgu vsem podjetjem pod enakimi pogoji. Tako ni možno več graditi konkurenčnih prednosti na uporabi tradicionalnih sredstev, surovin, strojev, poceni delovne sile. Podjetja so zato prisiljena iskati vir konkurenčnih prednosti na novih področjih, ki se jih ne da zlahka prenesti in uporabiti. Upravljanje znanja je zato kritični dejavnik za razvoj podjetij, regij in širšega gospodarstva.

Posledica teh dveh usmeritev je, da je vse težje zanesljivo in natančno vrednotiti informacijska in z znanjem bogata podjetja. Tržna vrednost teh podjetij večkratno presega njihove knjižne vrednosti. Ta razkorak med tržno in knjižno vrednostjo je za mnoge dokaz, da je tradicionalno računovodstvo neprimerno, ko gre za vrednotenje

neopredmetenih sredstev, najpomembnejših sredstev nove ekonomije. Tako so težave pri merjenju tehnološko zahtevnih dejavnosti, kot so mobilna telefonija, farmacevtska podjetja, podjetja z močno blagovno znamko, podjetja, katerih poslovni modeli temeljijo bodisi na omrežjih bodisi na standardih ali obojem. Strokovnjaki zato že opozarjajo na nujnost sprememb računovodskega spremljanja.

Za računovodje so največje težave prav tiste značilnosti neopredmetenih sredstev, ki podjetju omogočajo konkurenčno prednost. Vrednotenja neopredmetenih sredstev nikakor ni mogoče izpeljati zgolj kot računovodsko operacijo, ampak ga je potrebno oblikovati večdisciplinarno. Nov sistem poročanja o neopredmetenih sredstvih bi moral začeti ugotavljati njihove posebne značilnosti, ki so močno odvisne od konteksta in katerih vrednost je spremenljiva. Njihove vrednosti nikakor ni mogoče seštevati, kot se to počne s tradicionalnimi opredmetenimi sredstvi.

Že skozi oba poglavja diplomskega dela se vije kot rdeča nit spoznanje o nujnosti vključevanja vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze. Vse več razlogov je zato, da bo potrebno čimprej sprejeti na nacionalni ravni nov sistem poročanja. Ta bo vplival tudi na preprečevanje insajderstva, boljšo alokacijo kapitala, zmanjšanje negotovosti in nestanovitnosti cen delnic, ovrednotil bo pravo vrednost znanjskih podjetij in še bi lahko naštevali (Maček, <http://www.finance-on.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dmatja%9E%2Bma%E8ek%26LINK%3D7003%26KOREN%3D1> (2002)).

2.4 Razlogi proti vključevanju vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze

Zdi se mi pomembno, da v diplomskem delu kritično pregledamo tudi morebitne slabosti vključitve vrednosti zaposlenih v poslovne izkaze in se ne ukvarjamo samo z njihovimi prednostmi.

Dilemi sta v glavnem dve: ali je zaposlene sploh mogoče obravnavati med sredstvi in ali je na razpolago ustrezen način vrednotenja?

Dr. Franko Milost v članku Ali so računovodski izkazi podjetij realni? (Milost 1999, 491) sistematično navaja cel kup razlogov proti vključitvi vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze:

- trenutno še ne obstajajo dovolj zanesljivi modeli vrednotenja zaposlenih,
- večino modelov temelji na subjektivnih ocenah, kajti nemogoče je določiti točne vrednosti,
- uporabniki računovodskih izkazov še nimajo dovolj znanja in izkušenj z metodami vrednotenja in bi jih te zmedle,
- računovodstvo ima številna druga odprta vprašanja, ki jih mora razrešiti,
- sredstva so prosto prenosljiva, ljudje pa vendarle niso tako preprosto mobilni,
- obravnavanje zaposlenih kot sredstvo je z vidika morale sporno.

3 METODE VREDNOTENJA ZAPOSLENIH

V Sloveniji in drugod po svetu vlada paradoks, da znanju zaposlenih v podjetju pripisujemo velik pomen, obenem pa nimamo meril za merjenje te vrednosti (Vuković, <http://www.finance-on.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3D%26LINK%3D46288%26KOREN%3D1> (1999)).

V zadnjih desetih letih so se pojavile številne metode merjenja intelektualnega premoženja, ki je pogosto večje od finančnega premoženja podjetja (Turk, <http://www.finance-on.net/show.php?id=29376> (2002)).

V nadaljevanju predstavljam nekatere denarne in nedenarne modele, ki se v literaturi najpogosteje navajajo.

3.1 Modeli denarnega vrednotenja zaposlenih

Model nenabavljenega dobrega imena- klasični model

Hermanson je leta 1964 predlagal model nenabavljenega dobrega imena. Nadpovprečne stopnje dobička so po njegovem mnenju pokazatelj, da podjetje razpolaga s sredstvi, ki niso izkazana v bilanci stanja, to je, da razpolaga z neko vrednostjo zmogljivosti zaposlenih. Pri tem pristopu skuša določiti vrednost zaposlenih posredno, podobno, kot to počnemo pri dobrem imenu (Milost 2001, 101).

Model ima dve pomembni slabosti:

- model priznava vrednost zmogljivosti zaposlenih le v primeru, ko stopnja donosnosti sredstev presega povprečno stopnjo donosnosti v panogi,
- pri vrednotenju zmogljivosti zaposlenih upošteva model le podatke iz prejšnjih obračunskih obdobj.

Model korigirane sedanje vrednosti

Hermanson je predlagal tudi model korigirane sedanje vrednosti, ki je bil namenjen vrednotenju zaposlenih za zunanje deležnike, zlasti za delničarje. Model temelji na sedanji vrednosti prihodnjih plač zaposlenih, korigirani za koeficient uspešnosti njihovega dela, ki služi kot merilo vrednosti zaposlenih. Nadpovprečna donosnost vloženih sredstev v podjetju je namreč rezultat kakovosti zaposlenih. Slabosti modela so zlasti posledica subjektivnosti pri določanju vrednosti posameznih spremenljivk. Model mu je služil kot dokaz možnosti uporabe različnih pristopov pri vrednotenju zaposlenih (Milost 2001, 103).

Model kapitalizacije zgodovinskih stroškov

Le tri leta pozneje je Rensis Likert s sodelavci razvil model kapitalizacije zgodovinskih stroškov. Model temelji na preračunu vseh stroškov, povezanih z usposabljanjem zaposlenega. Kapitalizirani stroški zaposlenega so seštevek stroškov pridobitve zaposlenega, najetja zaposlenega in stroškov njegovega usposabljanja.

Model je enostaven in preprost za razumevanje, vendar pa so zgodovinski stroški praviloma neprimerna osnova za poslovno odločanje. Primernejša osnova za poslovno odločanje bi lahko bili predračunani stroški ali pa njihova kombinacija (Milost 2001, 105).

Model nadomestitvenih stroškov

Model je razvil Flamholz leta 1973. Avtor loči dve vrsti nadomestitvenih stroškov: posamične in pozicijske stroške.

Posamični nadomestitveni stroški so opredeljeni kot sedanja žrtev, ki je potrebna, da lahko nadomestimo posameznika z določenimi delovnimi sposobnostmi z nekom oziroma nečem drugim z istimi delovnimi sposobnostmi. Ti stroški kažejo vrednost zaposlenega za podjetje.

Pozicijski nadomestitveni stroški pa obsegajo stroške pridobitve zaposlenega, njegovega usposabljanja in stroške odhoda zaposlenega iz podjetja.

Uporabnost modela je omejena. Model namreč zahteva primerjavo višine stroškov zaposlenega z nekom drugim in oceno verjetnosti, da bo nek drugi zaposleni opravil isto delo. Človeka pa lahko zamenja tudi neko delovno sredstvo ali oprema (Milost 2001, 108).

Model oportunitetnih stroškov

Leta 1967 sta ta model razvila Hekimian in Jones.

Osnova tega modela so oportunitetni stroški zaposlenega, ki predstavljajo vrednost zaposlenega v primeru njegove alternativne uporabe. Oportunitetni stroški so pri tem opredeljeni kot stroški izgubljene koristi v primeru, da zaposleni opravlja neko drugo opravilo oziroma kot stroški pridobitve potrebnega zaposlenega .

Slabost modela je, da imajo zaposleni po tem pojmovanju neko vrednost le, če so redke vir in njihova odsotnost povzroči dodatne stroške. Model tudi ne upošteva možnosti zaposlitve ljudi izven podjetja (Milost 2001, 108).

Model diskontiranih plač

Razvila sta ga leta 1971 Lev in Schwartz. Vrednost zaposlenih je po tem modelu opredeljena kot sedanja vrednost predvidenih (prihodnjih) plač zaposlenih, korigirana s koeficientom uspešnosti njihovega dela. Predpostavka modela je, da je vrednost zaposlenih za podjetje odvisna od vrednosti njihovih bodočih plač (Milost 2001, 111).

Model je podrobno predstavljen v nadaljevanju diplomskega dela v poglavju 5.1.

Drugi modeli: Morsejev model, Auerbachov in Sadanov model, Jaggijev in Lauvov model

Model razmerja med tržno in knjigovodsko vrednostjo

Vrednost določa vedno kupec, ki je pripravljen plačati določeno ceno. Vrednost intelektualnih sredstev je po preprostem modelu razlika med knjižno in tržno vrednostjo.

Slabost modela je neupoštevanje zunanjih dejavnikov na tržišču, ki lahko občutno vplivajo na vrednost. Druga slabost je, da na ta način ne pridemo do vrednosti podjetja kot celote, ampak samo do vrednosti intelektualnega premoženja. Tretja slabost pa je, da je knjigovodska vrednost podjetja običajno ocenjena prenizko (Milost 2001, 114).

Model izračunane neopredmetene vrednosti

Model je nastal med raziskavo NCI leta 1995 na Kellogg School of Business na Univerzi Northwestern v Evanstonu v ameriški Zvezni državi Illinois. S tem modelom so želeli pomagati predvsem malim podjetjem, z majhno vrednostjo opredmetenih sredstev pri pridobivanju bančnih posojil (Milost 2001, 116).

Natančneje je model predstavljen v nadaljevanju diplomskega dela v točki 5.2.

3.2 Modeli nedenarnega vrednotenja zaposlenih

Michiganski oziroma Likertov model

Na michiganski univerzi so raziskovalci med prvimi razmišljali o nedenarnem vrednotenju zaposlenih. Tako so izdelali model, ki navaja spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost dela zaposlenih in s tem na uspešnost podjetja. Model loči tri vrste spremenljivk: vzročne (organizacijska kultura in poslovodsko obnašanje), izvedbene (organizacijski procesi) in posledične (želeni outputi organizacije). Preko organizacijske klime in njenih sprememb poskuša zaznavati spremembo vrednosti, ne omogoča pa ugotavljanje njihove začetne vrednosti (Milost 2001, 93).

Flamholzev model

Flamholzev model sestavljajo ekonomske in vedenjske spremenljivke, ki vplivajo na vrednost posameznika v podjetju.

Model temelji na predpostavki, da je vrednost posameznika sestavljena iz neodvisnih spremenljivk: pogojne vrednosti posameznika (sedanja vrednost bodočih storitev v delovni dobi) in verjetnosti, da zaposleni ne bo odšel.

Pogojna vrednost je odvisna od naslednjih dejavnikov: produktivnosti, promotivnosti in prenosljivosti (Milost 2001, 94).

Oganov model

Tudi Ogan se je ukvarjal z določitvijo spremenljivk, ki vplivajo na vrednost posameznika v podjetju. Njegov model je uporaben predvsem v storitvenih organizacijah, ki ne poznajo svoje tržne cene. Je kombinacija nedenarnih in denarnih meril. Zamisel modela je izmeriti višino dolgoročne koristi zaposlenega od podjetja. Vrednost zaposlenega za podjetje, naj bi bila namreč enaka dolgoročni koristi, ki mu jo zaposlitev prinaša. Ta dolgoročna korist je opredeljena na osnovi dveh dejavnikov: neposredne koristi zaposlenega od njegove zaposlitve in gotovosti njegove zaposlitve (Milost 2001, 96).

Drugi nedenarni modeli

Zgoraj opisani modeli so klasični modeli. V zadnjem času pa so razvili v znanih švedskih podjetjih (na primer Skandia) in danskih podjetjih (na primer PLS Consult in Ramboll) modernejše modele (Milost 2001, 97).

Skandia je 140 let stara švedska finančna multinacionalka, ki deluje v 23 državah. Leta 1991 je Skandia kot prva na svetu zaposlila direktorja za področje intelektualnega premoženja, leta 1994 pa je prva na svetu priložila k letnemu poročilu podjetja tudi poročilo s področja intelektualnega premoženja (Ložar oktober 1997, Manager).

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

4.1 Dejavnost podjetja

Obravnavano podjetje, v katerem sem izvedla vrednotenje intelektualnega premoženja, se ukvarja z kemijsko dejavnostjo. Ima lastno proizvodnjo in veleprodajo izdelkov.

4.2 Splošni podatki o podjetju

–Organizacijska oblika:	Družba z omejeno odgovornostjo
–Leto ustanovitve:	1989
–Izvor kapitala:	Domači
–Oblika lastnine:	Zasebna lastnina
–Osnovni kapital:	106.000.000 SIT
–Zavezanec za DDV:	Da
–Število zaposlenih:	cca 50
–Velikost:	Veliko, podjetja v tujini

4.3 Bilanca stanja obravnavanega podjetja

V tabeli 4.1 je navedena bilanca stanja podjetja za leto 2003, z vrednostjo glavnih ekonomskih kategorij.

Tabela 4.1 Bilanca stanja podjetja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev

Ekonomska kategorija	Bilanca stanja
<i>I. SREDSTVA</i>	1.363.673
A) STALNA SREDSTVA	879.575
1) Neopredmetena dolgoročna sredstva	44.577
–Naložbe v zaposlene	0
2) Opredmetena osnovna sredstva	443.739
3) Dolgoročne finančne naložbe	391.259
B) GIBLJIVA SREDSTVA	484.098
1) Zaloge	173.973
2) Poslovne terjatve	241.867
3) Kratkoročne finančne naložbe	61.962
4) Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	6.296
C) AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0
<i>II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDTEV</i>	1.363.673
A) Kapital	474.453
B) Rezervacije	0
C) Finančne in poslovne obveznosti	886.542
Č) Pasivne časovne razmejitev	2.678

4.4 Izkaz poslovnega izida obravnavanega podjetja

V tabeli 4.2 je naveden izkaz poslovnega izida podjetja za leto 2003, z vrednostjo glavnih ekonomskih kategorij.

Tabela 4.2 Izkaz poslovnega izida podjetja za leto 2003 v tisočih tolarjev

Ekonomska kategorija	Izkaz poslovnega izida
Čisti prihodki od prodaje	1.050.479
Sprememba vrednosti zalog polproizvodov in nedokončane proizvodnje	24.294
Drugi poslovni prihodki	75.356
Stroški blaga, materiala in storitev	751.035
Stroški dela	241.810
Odpisi vrednosti	68.826
Drugi poslovni odhodki	9.022
Finančni prihodki iz deležev	4.162
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	16.027
Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	20.924
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	47.495
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	31.206
Izredni prihodki	4.544
Izredni odhodki	9.601
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	-5.057
Davek iz dobička iz rednega delovanja	7.187
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	18.962

5 UGOTOVITEV VREDNOSTI ZAPOSLENIH PO MODELIH

5.1. Model diskontiranih plač

5.1.1 Teoretične osnove modela

Model razvit leta 1971 je delo Leva in Schwartza. Namenjen je vrednotenju posameznikov, lahko pa ga uporabimo tudi za vrednotenje vseh zaposlenih.

Osnovna predpostavka modela je, da je vrednost zaposlenih opredeljena kot sedanja vrednost prihodnjih plač zaposlenih, popravljena za koeficient uspešnosti njihovega dela.

Koeficient uspešnosti dela zaposlenih, je razmerje med stopnjo donosnosti podjetja in povprečno stopnjo donosnosti podjetij v nacionalnem gospodarstvu. Pozitiven popravek je v primeru nadpovprečne donosnosti podjetja, v nasprotnem primeru pa je popravek negativen (Milost 2001, 112). Vrednost zaposlenega izračunamo po naslednji formuli:

$$V_v = \sum_{t=v}^T \frac{I_{(t)}}{(1+r)^{t-v}}. \quad (1)$$

Pomen simbolov:

V_v - vrednost zaposlenega pri njegovi starosti v letih,

$I_{(t)}$ - višina letne plače zaposlenega do njegove upokojitve,

r - diskontna stopnja, specifična za zaposlenega,

T - čas do upokojitve zaposlenega.

Vir: Milost 2001, 112.

Ker pa je vrednost spremenljivke $I_{(t)}$ - višina letne plače zaposlenega do njegove upokojitve znana šele ob upokojitvi posameznika, sta model iz preteklosti obrnila v prihodnost in definirala $I_{(t)}^*$ kot višino predvidenih stroškov plač (Milost 2001, 112).

Tako sta formulo preoblikovala in zapisala v naslednji obliki:

$$E(V_v^*) = \sum_{t=v}^T P_v(t+1) \sum_{i=v}^t \frac{I_{(i)}^*}{(1+r)^{i-v}}. \quad (2)$$

Pomen simbolov:

$E(V_v^*)$ - ocenjena vrednost zaposlenega,

$P_v(t)$ - verjetnost, da bo zaposleni umrl v času t .

Vir: Milost 2001, 112.

5.1.2 Praktičen izračun modela na obravnavanem podjetju

Na začetku vrednotenja zaposlenih po tem modelu, izračunamo verjetnost, da ljudje ostanejo v podjetju, če jim manjka določeno število let do upokojitve.

Verjetnost, da zapustijo podjetje izračunamo tako, da delimo število zaposlenih, ki so odšli, ko jim je manjkalo določeno število let do upokojitve, s skupnim številom ljudi, ki so zapustili podjetje v izbranem obdobju od leta 1993 do 2003. Verjetnost, da ostanejo, pa dobimo tako, da od 1 odštejemo verjetnost, da zapustijo podjetje.

V tabeli 5.1 so navedene izračunane verjetnosti, da zaposleni zapustijo podjetje oziroma verjetnosti, da ostanejo v podjetju.

Tabela 5.1 Izračun verjetnosti, da zaposleni ostanejo v obravnavanem podjetju

LETA DO UPOKOJITVE	ŠT.ZAPOSLENIH, KI SO ODŠLI	VERJETNOST, DA ZAPUSTIJO PODJETJE	VERJETNOST, DA OSTANEJO
1	0	0,000	1,000
2	0	0,000	1,000
3	1	0,025	0,975
4	0	0,000	1,000
5	1	0,025	0,975
6	0	0,000	1,000
7	0	0,000	1,000
8	1	0,025	0,975
9	1	0,025	0,975
10	0	0,000	1,000
11	0	0,000	1,000
12	0	0,000	1,000
13	0	0,000	1,000
14	0	0,000	1,000
15	0	0,000	1,000
16	0	0,000	1,000
17	1	0,025	0,975
18	0	0,000	1,000
19	0	0,000	1,000
20	1	0,025	0,975
21	2	0,050	0,950
22	0	0,000	1,000
23	0	0,000	1,000
24	1	0,025	0,975
25	2	0,050	0,950
26	1	0,025	0,975
27	0	0,000	1,000
28	2	0,050	0,950
29	1	0,025	0,975
30	0	0,000	1,000
31	1	0,025	0,975
32	1	0,025	0,975
33	0	0,000	1,000
34	3	0,075	0,925

LETA DO UPOKOJITVE	ŠT.ZAPOSLENIH, KI SO ODŠLI	VERJETNOST, DA ZAPUSTIJO PODJETJE	VERJETNOST, DA OSTANEJO
35	2	0,050	0,950
36	2	0,050	0,950
37	4	0,100	0,900
38	6	0,150	0,850
39	6	0,150	0,850
40	0	0,000	1,000
VSOTA	40	1,000	39,000

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, lastna priprava.

V naslednjem koraku izračunamo povprečno donosnost sredstev obravnavanega podjetja in povprečno donosnost sredstev v narodnem gospodarstvu, ki nam bosta služila za izračun korekcijskega faktorja, s katerim povečamo ali zmanjšamo vrednost zaposlenih glede na uspešnost podjetja.

V tabeli 5.2 so prikazane vrednosti sredstev in dobička obravnavanega podjetja po posameznih letih in izračunano njuno povprečje.

Tabela 5.2 Izračun povprečne vrednosti sredstev in dobička obravnavanega podjetja v tolarjih za zadnja tri leta

LETO	SREDSTVA	DOBIČEK
LETO 2001	1.017.391.000	23.629.000
LETO 2002	1.085.671.000	31.272.000
LETO 2003	1.363.673.000	18.962.000
POVPREČJE	1.155.578.333	24.621.000

Vir: Bilance stanja podjetja za leto 2001, 2002, 2003, lastna priprava.

Povprečna stopnja donosnosti sredstev v podjetju je izračunana kot razmerje med povprečnim dobičkom in povprečnimi sredstvi podjetja in znaša:

$$\frac{24.621.000}{1.155.578.333} * 100 = 2,13 \%$$

V tabeli 5.3 so prikazane vrednosti sredstev in dobička narodnega gospodarstva po posameznih letih in izračunano njuno povprečje.

Tabela 5.3 Izračun povprečne vrednosti sredstev in dobička narodnega gospodarstva v tolarjih za zadnja tri leta

LETO	SREDSTVA	DOBIČEK
LETO 2001	429.662.558	21.023.658
LETO 2002	479.879.428	27.701.252
LETO 2003	564.833.465	48.850.675
POVPREČJE	454.770.993	24.362.455

Vir: Ekonomski inštitut Fakultete za management, lastna priprava.

Povprečna stopnja donosnosti sredstev v gospodarstvu je izračunana kot razmerje med povprečnim dobičkom in povprečnimi sredstvi narodnega gospodarstva in znaša:

$$\frac{24.362.455}{454.770.993} * 100 = 5,36 \%$$

Zdaj imamo na razpolago vse potrebne podatke, da lahko izračunamo vrednost zaposlenih v podjetju ob upoštevanju različnih diskontnih stopenj. V Excelovem računalniškem programu preračunana tabela, nam da naslednje rezultate, ki so navedeni v tabeli 5.4 spodaj. V bruto plači so zajete bruto plače, nadomestila plače in dajatve na bruto plače, ki jih je plačalo podjetje v letu 2003. Upoštevani so vsi zaposleni v letu 2003, razen nekaterih zaposlenih, ki so zapustili podjetje v prvih mesecih oziroma so prišli v zadnjih mesecih leta 2003.

Tabela 5.4 Izračun vrednosti zaposlenih podjetja po modelu diskontiranih plač v tolarjih

ZAPOSLENI	BRUTO LETNA PLAČA	IZRAČUN VREDNOSTI ZAPOSLENIH PRI DISKONTNIH STOPNJAH		
		5 %	10 %	15 %
1	7.455.019	116.529.752	70.357.525	48.716.905
2	2.717.778	39.410.470	24.883.930	17.556.379
3	2.032.127	13.015.993	10.747.834	9.043.538
4	2.083.703	10.490.418	9.003.585	7.825.586
5	2.577.130	41.252.123	24.526.213	16.887.157
6	8.648.268	55.393.086	37.368.774	38.487.227
7	5.196.474	79.046.570	48.538.347	33.833.414
8	2.076.619	21.400.471	15.677.455	12.051.087
9	6.636.339	100.949.184	61.987.592	43.208.144
10	5.139.783	70.303.974	45.796.579	32.803.353
11	2.017.995	10.159.610	8.719.664	7.578.812
12	8.782.906	44.217.609	37.950.538	32.985.215
13	3.284.737	45.851.410	29.555.722	21.058.785
14	2.888.643	46.238.501	27.490.836	18.928.404

ZAPOSLENI	BRUTO LETNA PLAČA	IZRAČUN VREDNOSTI ZAPOSLENIH PRI DISKONTNIH STOPNJAH		
		5 %	10 %	15 %
15	2.294.065	23.641.342	17.319.062	13.312.971
16	1.067.705	13.569.095	9.157.390	6.685.764
17	7.991.989	104.299.502	69.526.716	50.413.542
18	5.196.474	84.074.920	49.629.830	34.087.994
19	1.623.750	6.963.117	6.099.588	5.396.190
20	5.127.606	65.164.983	43.977.964	32.108.089
21	2.734.595	45.096.859	26.452.695	17.969.416
22	2.583.194	36.058.624	23.243.313	16.561.122
23	5.233.937	73.060.159	47.094.424	33.555.308
24	5.607.634	78.276.569	50.456.911	35.951.118
25	5.812.592	88.418.701	54.293.281	37.844.862
26	2.538.661	31.397.302	21.447.450	15.768.475
27	2.859.922	39.119.131	25.482.519	18.252.719
28	2.862.685	45.822.992	27.243.797	18.758.309
29	1.603.607	17.942.661	12.764.770	9.622.751
30	1.527.790	25.398.526	14.713.533	10.045.741
31	1.824.487	29.518.781	17.425.079	11.968.326
32	1.436.008	17.232.377	11.923.756	8.833.981
33	3.989.692	65.204.522	38.226.854	26.196.452
34	4.472.250	74.348.280	43.070.445	29.406.571
35	5.267.163	87.563.195	50.725.932	34.633.395
36	2.117.725	34.263.144	20.225.699	13.891.918
37	3.617.758	57.909.439	34.429.725	23.706.072
38	1.998.922	32.964.711	19.205.393	13.135.208
39	6.314.147	97.404.729	59.298.848	41.191.253
40	2.843.025	36.131.020	24.383.782	17.802.475
41	3.578.585	59.945.339	34.537.838	23.543.473
42	2.593.164	43.438.425	25.027.288	17.060.399
43	2.368.892	39.381.308	22.813.849	15.576.275
44	4.972.178	81.997.390	47.772.059	32.672.902
45	1.203.358	19.262.149	11.452.200	7.885.241
46	1.145.290	17.156.668	10.632.093	7.439.501
<i>SKUPAJ</i>	<i>167.946.369</i>	<i>2.266.285.132</i>	<i>1.422.658.680</i>	<i>1.022.241.817</i>

Vir: Interni podatki podjetja, lastna priprava.

Kot sem že omenila, na vrednost zaposlenih vpliva tudi nadpovprečna ali podpovprečna donosnost podjetja glede na gospodarstvo. Ustrezen korekcijski faktor izračunamo kot razmerje med stopnjo donosnosti podjetja in stopnjo donosnosti narodnega gospodarstva, kar je prikazano v tabeli 5.5 spodaj.

Tabela 5.5 Izračun korekcijskega faktorja obravnavanega podjetja

STOPNJA DONOSNOSTI PODJETJA	2,13 %
POVPREČNA STOPNJA DONOSNOSTI V NARODNEM	5,36 %

GOSPODARSTVU

<i>KOEFICIENT USPEŠNOSTI NJIHOVEGA DELA =</i>	<i>0,397</i>
---	--------------

Vir: Lastna priprava.

Tako dobimo iskane podatke o dejanski vrednosti zaposlenih v podjetju, kot je izračunano v tabeli 5.6 ob upoštevanju vseh treh diskontnih stopenj in predvidenega korekcijskega faktorja, ki kaže na uspešnost dela zaposlenih v podjetju glede na povprečje v gospodarstvu.

Tabela 5.6 Izračun korigirane vrednosti zaposlenih obravnavanega podjetja v tolarjih

DISKONTNA STOPNJA	5 %	10 %	15 %
SEDANJA VREDNOST PREDVIDENIH PLAČ ZAPOSLENIH	2.266.285.132	1.422.658.680	1.022.241.817
KOEFICIENT USPEŠNOSTI DELA ZAPOSLENIH	0,397	0,397	0,397
<i>KORIGIRANA VREDNOST ZAPOSLENIH</i>	<i>899.715.197</i>	<i>564.795.495</i>	<i>405.830.001</i>

Vir: Lastna priprava.

Ugotovitve:

- Korigirana vrednost zaposlenih pri 5 % diskontni stopnji znaša 899.715.197 SIT.
- Korigirana vrednost zaposlenih pri 10 % diskontni stopnji znaša 564.795.495 SIT.
- Korigirana vrednost zaposlenih pri 15 % diskontni stopnji pa znaša samo še 405.830.001 SIT.

Tolikšne zneske bi lahko podjetje upoštevalo v bilanci stanja podjetja na premoženjski strani med sredstvi.

Velika slabost tega modela je, da ne upošteva, da bi zaposleni lahko zapustil podjetje že pred upokojitvijo oziroma pred smrtjo. Posledica tega je seveda precenjena vrednost zaposlenih.

Druga slabost modela je, da ne dopušča možnosti napredovanja delavcev na boljše plačano delovno mesto zaradi dodatnega izobraževanja ali dobrega dela na delovnem mestu.

In nenazadnje, vrednost zaposlenih kot celota ne more biti enostaven seštevek posameznikov, saj se pri tem izgubi sinergijski učinek skupine.

5.2 Model izračunane neopredmetene vrednosti

5.2.1 Teoretične osnove modela

Model je nastal med raziskavo NCI leta 1995 na Kellogg School of Business na Univerzi Northwestern v Evanstonu v ameriški Zvezni državi Illinois. Namenjen je vsem podjetjem, ki razpolagajo z visokimi vrednostmi neopredmetenih sredstev, nimajo pa prav veliko opredmetenih sredstev. Z vključitvijo vrednosti zaposlenih v svoje izkaze, bi tako lažje najeli bančni kredit in si zagotovili kapital za svoj razvoj.

Predpostavka modela je, da zagotavljajo opredmetena in neopredmetena sredstva podjetju enak donos. Kot osnova za izračun služijo podatki iz revidiranih računovodskih listin. Model daje možnost primerjav znotraj panoge in med panogami.

Vrednost neopredmetenih sredstev izračunamo v sedmih korakih, ki jih bom uporabila na obravnavanem podjetju (Milst 2001, 116).

5.2.2 Praktičen izračun modela na obravnavanem podjetju

1. korak je izračun povprečnega dobička podjetja pred obdavčitvijo za zadnja tri leta, kar je prikazano v tabeli 5.7.

Tabela 5.7 Izračun povprečnega dobička pred obdavčitvijo obravnavanega podjetja v tolarjih za zadnja tri leta

LETO	DOBIČEK PODJETJA PRED OBDAVČITVIJO
2001	30.847.000
2002	38.640.000
2003	26.149.000
POVPREČNA VREDNOST	31.878.666

Vir: Bilance stanja podjetja za leto 2001, 2002, 2003, lastna priprava.

2. korak je izračun povprečne vrednosti opredmetenih sredstev podjetja na bilančne datume ob koncu treh let, kot je izračunano v tabeli 5.8 spodaj.

Tabela 5.8 Izračun povprečne vrednosti opredmetenih sredstev obravnavanega podjetja v tolarjih za zadnja tri leta

LETO	VREDNOST OPREDMETENIH SREDSTEV PODJETJA
2001	583.051.000
2002	581.239.000
2003	443.739.000
POVPREČNA VREDNOST	536.009.667

Vir: Bilance stanja podjetja za leto 2001, 2002, 2003, lastna priprava.

3. korak je izračun donosnosti opredmetenih sredstev za podjetje, ki je razmerje med povprečnim dobičkom pred obdavčitvijo in povprečno vrednostjo opredmetenih sredstev podjetja, kot sledi v tabeli 5.9.

Tabela 5.9 Izračun donosnosti opredmetenih sredstev obravnavanega podjetja

POVPREČNI DOBIČEK PODJETJA PRED OBDAVČITVIJO	31.878.666 SIT
POVPREČNA VREDNOST OPREDEMTENIH SREDSTEV PODJETJA	536.009.667 SIT
<i>DONOSNOST OPREDEMTENIH SREDSTEV ZA PODJETJE</i>	<i>5,94 %</i>

Vir: Lastna priprava.

4. korak je izračun povprečne donosnosti opredmetenih sredstev v panogi za tri leta. Pred tem izračunamo prve tri korake še za panogo v kateri je podjetje, kar se nahaja v tabeli 5.10.

Tabela 5.10 Izračun povprečne vrednosti opredmetenih sredstev in povprečnega dobička pred obdavčitvijo v panogi v tolarjih

LETO	VREDNOST OPREDEMTENIH SREDSTEV V PANOGI	DOBIČEK PRED OBDAVČITVIJO V PANOGI
2001	181.417.302	26.279.572
2002	192.089.983	34.626.565
2003	220.378.446	61.063.343
POVPREČNA VREDNOST	197.961.910	40.656.493

Vir: Ekonomski inštitut Fakultete za management, lastna priprava.

V tabeli 5.11 sledi končni izračun donosnosti opredmetenih sredstev za panogo kot razmerje med povprečnim dobičkom pred obdavčitvijo in povprečno vrednostjo opredmetenih sredstev v panogi.

Tabela 5.11 Izračun donosnosti opredmetenih sredstev gospodarske panoge

POVPREČNI DOBIČEK V PANOGI PRED OBDAVČITVIJO	40.656.493 SIT
POVPREČNA VREDNOST OPREDEMTENIH SREDSTEV V PANOGI	197.961.910 SIT
<i>DONOSNOST OPREDEMTENIH SREDSTEV ZA PANOGO</i>	<i>20,54 %</i>

Vir: Lastna priprava.

Ugotovitve:

- Donosnost opredmetenih sredstev podjetja znaša 5,94 % .
- Donosnost opredmetenih sredstev v panogi znaša 20,54 % .

Donosnost opredmetenih sredstev podjetja je bistveno nižja od donosnosti gospodarske panoge v kateri se obravnava podjetje. Prav gotovo pri tem ni zanemarljivo dejstvo, da ima kemijska panoga eno izmed višjih donosnosti med vsemi panogami. Velika slabost tega modela se pokaže ravno tu, ko je donosnost podjetja nižja kot panoge. V tem primeru ne moremo nadaljevati izračuna in ga pripeljati do konca. Vrednotenje intelektualnega premoženja obravnavanega podjetja z uporabo modela izračunane neopredmetene vrednosti ne moremo izvesti.

Kljub vsemu, bom za lažje razumevanje modela navedla vsaj teoretične osnove ostalih treh korakov:

5. korak je izračun presežka donosa.

Presežek donosa = povprečna donosnost sredstev v panogi x povprečna vrednost opredmetenih sredstev podjetja.

Presežek donosa nam pove, kakšen dobiček bi bil v povprečnem podjetju z enako vrednostjo opredmetenih sredstev. Ta znesek odštejemo od dobička pred obdavčitvijo podjetja. Presežek donosa nam pove koliko več dobička pred obdavčitvijo je doseglo podjetje glede na povprečje.

Slabost modela v 5. koraku je ta, da je kot podlaga za določanje presežka donosa uporabljen povprečni donos na sredstva v panogi. Te so namreč pod vplivom zunanjih dejavnikov in posledica so nerealne donosnosti uporabljenih sredstev.

6. korak je izračun premije, ki jo lahko pripišemo neopredmetenim sredstvom.

Izračunamo povprečno triletno stopnjo davka iz dobička in z njo pomnožimo presežek donosa. Izid odštejemo od presežka donosa in dobimo čisti dobiček (premija).

7. korak je izračun čiste sedanje vrednosti premije.

Izračunamo jo tako, da premijo delimo z diskontno mero (na primer mera stroškov kapitala). Tako smo izračunali vrednost neopredmetenih sredstev, ki jih ni v bilanci stanja.

Slabost modela se pokaže ravno pri zadnjem koraku, ko je potrebno skrbno določiti pravo povprečje stroškov kapitala v panogi.

5.3 Dinamični (izvirni) model vrednotenja zaposlenih

Model spada v skupino denarnih modelov in je plod večletnega raziskovalnega dela na tem področju. Zasnovan je na predpostavki, da je vrednost zaposlenih odvisna od sedanje vrednosti njihovih pričakovanih storitev. Model vrednoti zaposlene podobno kot se vrednotijo opredmetena osnovna sredstva, ob upoštevanju posebnosti ljudi. Med njimi namreč obstajajo podobnosti in različnosti, ki jih je potrebno seveda upoštevati.

Vrednost zaposlenih kot posameznikov lahko ugotovimo izvirno, medtem ko vrednost zaposlenih kot celote ugotavljamo izvedeno, kot korigiran seštevek vrednosti zaposlenih v podjetju. Korekcijo izvedemo s koeficientom uspešnosti dela zaposlenih, ki je razmerje med dodanimi vrednostmi v podjetju in celotnem gospodarstvu v zadnjih treh letih.

Vrednost zaposlenih je odvisna od sedanje vrednosti njihovih pričakovanih prihodnjih storitev in je seštevek nabavne vrednosti zaposlenega in vrednosti naložb v zaposlenega, zmanjšan za popravek vrednosti zaposlenega. Zapišemo takole:

$$\begin{aligned} & \text{nabavna vrednost zaposlenega} \\ + & \text{ vrednost naložb v zaposlenega} \\ - & \text{ popravek vrednosti zaposlenega} \\ = & \text{ vrednost zaposlenega v podjetju} \end{aligned}$$

5.3.1 Nabavna vrednost zaposlenega

Nabavno vrednost zaposlenega predstavljajo vse naložbe v zaposlenega pred nastopom dela v podjetju (naložbe v usposabljanje) in neposredno ob njegovim nastopom dela (naložbe v pridobitev).

Naložbe v usposabljanje zaposlenega

Naložbe v usposabljanje zaposlenega so povezane s pridobitvijo njegovih delovnih zmožnosti. Pri tem so podjetju na voljo dve možnosti. Prva je, da že vnaprej skrbi za usposabljanje bodočih delavcev in jih štipendira, omogoča prakso, teme za zaključno nalogo in podobno. Druga možnost pa je razpis, s katerim podjetje išče delavca na trgu dela.

Če pogledamo, kako vrednotimo nabavno vrednost osnovnega sredstva, pridemo do ugotovitve, da način pridobitve ne vpliva na njegovo nabavno vrednost. Enako velja za zaposlene, le da je njihova nabavna vrednost težje določljiva. Vrednost naložbe v usposabljanje zaposlenih pri enako usposobljenih je torej enaka in jo lahko standardiziramo. Tako dobimo vrednost osnovnošolskega, srednješolskega oziroma univerzitetnega izobraženca.

Naložbe v pridobitev zaposlenega

Naložbe v pridobitev sestavljajo:

- naložbe v razpis (izdatki, povezani z oglaševanjem prostega delovnega mesta, z razgovori s kandidati, z ugotavljanjem primernosti kandidatov in podobno),
- naložbe v neposredno pridobitev zaposlenega (izdatki, povezani s preveritvijo zdravstvenega stanja zaposlenega, z njegovo namestitvijo na delovno mesto in podobno).

5.3.2 Vrednost naložb v zaposlenega

Naložbe v neposredno zagotavljanje delovnih zmožnosti

Sestavljajo jih:

- naložbe v uvajanje in formalno usposabljanje (pridobivanje formalnih znanj),
- naložbe v neformalno usposabljanje (pridobivanje funkcionalnih znanj),
- naložbe v neformalno uvajanje (seznanjanje z zgodovino podjetja, poslovno politiko, s sodelavci),
- manjša produktivnost zaposlenega v času njegovega uvajanja (zmanjšuje njegovo vrednost),
- manjša produktivnost zaposlenega pred njegovim odhodom iz podjetja (zmanjšuje njegovo vrednost).

Naložbe v zdravje in dobro počutje

V te naložbe sodijo:

- kontrole zdravstvenega stanja zaposlenega,
- sofinanciranje najema objektov za rekreacijo,
- organiziranje športnih srečanj in podobno.

Učinki teh naložb so neposredni, kot je skrajševanje bolniške odsotnosti in posredni, kot na primer boljši delovni dosežki kot posledica boljše psihofizične kondicije.

Naložbe v pripadnost zaposlenega podjetju

Naložbe v pripadnost podjetju zmanjšujejo verjetnost, da bo zaposleni zapustil podjetje pred svojo nezmožnostjo za delo, upokojitvijo in podobno.

5.3.3 Popravek vrednosti zaposlenega

Najprej pogledimo, kaj velja za popravek vrednosti opredmetenega osnovnega sredstva. To je vrednost, ki jo je to sredstvo že preneslo na poslovne učinke in je odvisna od nabavne vrednosti in dobe njegove koristnosti. Doba koristnosti je odvisna od njegovega pričakovanega fizičnega, tehničnega, gospodarskega in drugega staranja.

Podobno kot pri osnovnem sredstvu je popravek vrednosti zaposlenega vrednost, ki jo je zaposleni s svojim sodelovanjem v poslovnem procesu prenesel na poslovne učinke. Sestavljata ga dva popravka:

- popravek nabavne vrednosti zaposlenega,
- popravek vrednosti naložb v zaposlenega.

Popravek nabavne vrednosti zaposlenega

Popravek nabavne vrednosti zaposlenega je zmnožek nabavne vrednosti zaposlenega in njegove letne amortizacijske stopnje. Letno amortizacijsko stopnjo opredmetenega osnovnega sredstva dobimo tako, da 1 delimo z dobo koristnosti v letih. Enako velja za zaposlene. Letno amortizacijsko stopnjo zaposlenega dobimo tako, da ena delimo z dobo njegove koristnosti v letih:

$$\text{Letna amortizacijska stopnja zaposlenega} = \frac{1}{\text{doba koristnosti zaposlenega v letih}} \quad (3)$$

Doba koristnosti zaposlenega v letih je definirana kot obdobje, v katerem bo zaposleni nudil podjetju svoje storitve. To pa je od dneva nastopa zaposlitve, do dne, ko bo zaposleni zapustil podjetje zaradi svoje zaposlitve drugje, nezmožnosti za delo, upokojitve in podobno. Tu gre za pomemben razkorak med opredmetenimi osnovnimi sredstvi in ljudmi. Osnovno sredstvo je v lasti podjetja in je njegova doba koristnosti lažje določljiva, dilema je lahko le tehnološko zastaranje. Pri zaposlenih pa to ni tako enostavno določljivo, vendar je obvladljivo.

Določanje dobe koristnosti je lahko zasnovano na podatkih o trajanju zaposlitve tistih zaposlenih, ki so v preteklosti opravljali podobna dela. Takšni podatki gotovo obstajajo v vsakem podjetju. Na tej podlagi lahko ugotovimo povprečno trajanje zaposlitve posameznih zaposlenih v preteklosti in to prenesemo v prihodnost. Tako določimo pričakovano prisotnost zaposlenega v podjetju oziroma dobo njegove koristnosti.

Popravek vrednosti naložb v zaposlenega

Popravek vrednosti naložb v zaposlenega je zmnožek vrednosti naložb v zaposlenega in letne amortizacijske stopnje teh naložb.

Letno amortizacijsko stopnjo naložb v zaposlenega dobimo tako, da ena delimo z dobo koristnosti naložb v zaposlenega v letih.

$$\text{Letna amortizacijska stopnja naložb v zaposlenega} = \frac{1}{\text{doba koristnosti naložb v zaposlenega v letih}} \quad (4)$$

Doba koristnosti naložb v zaposlenega v letih je obdobje, v katerem bo zaposleni nudil podjetju svoje storitve kot posledico naložb vanj. Trajanje tega obdobja je odvisno od intenzivnosti zastarevanja pridobljenih znanj in se med zaposlenimi razlikuje. Tako je tehnično znanje odvisno od napredka v tehnični stroki, družboslovno znanje pa od znanstvenega napredka na tem področju. Pojem dobe koristnosti je torej povezan s prihodnostjo.

5.3.4 Primer izračuna vrednosti zaposlenega obravnavanega podjetja

Glede na dejstvo, da je v podjetju zaposlenih približno 50 delavcev, je nemogoče za vsakega podrobno razčleniti in opisati izračun vrednotenja po tej metodi. Menim, da lahko na primeru enega izmed zaposlenih dovolj dobro obrazložim metodo. V nadaljevanju je prikazan izračun vrednosti enega zaposlenega za leto 2003.

I. Nabavna vrednost zaposlenega v SIT v letu 2003

1) Naložbe v usposabljanje zaposlenega	
Izobrazba - univerzitetna	4.800.000
2) Naložbe v pridobitev zaposlenega	
–naložbe v razpis	
oglaševanje	350.000
razgovori	20.000
–naložbe v neposredno pridobitev	
zdravniški pregled	40.000
namestitev na delovno mesto	390.000
	<hr/>
	<i>Nabavna vrednost skupaj</i> 5.600.000

Vir: Interni podatki podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Naložbe v usposabljanje zaposlenega pred nastopom dela se nanašajo na njegovo doseženo izobrazbo. Za uporabo v modelu jih je bilo potrebno poenotiti. Spodaj navedeni zneski so upoštevani pri izračunu in so pri enako usposobljenih enaki.

Osnovnošolska izobrazba znaša 1.600.000 SIT, srednješolska izobrazba dodatnih 1.200.000 SIT in univerzitetna izobrazba še dodatnih 2.000.000 SIT.

Vir: Ekonomski inštitut Fakultete za management.

Za zaposlitev obravnavanega zaposlenega je bil razpis v dnevem časopisu, poleg tega sem prištela k temu še čas, ki ga je potrebovala kadrovska delavka za ureditev vse potrebne dokumentacije za razpis. Razpis je lahko objavljen samo na Zavodu za zaposlovanje, kar je bistveno ceneje.

Razgovori z kandidatom so obsegali določeno število ur, ki jih je porabil vodja oddelka za izbiro, za razmislek in odločitev. Po sprejetem sklepu, je moral kandidat opraviti še pregled pri zdravniku medicine dela. Nadrejeni je moral poskrbeti še za namestitev novega sodelavca na delovno mesto, v obravnavanem primeru nabaviti tudi nov računalnik. Pri zaposlenih v proizvodnji in skladišču je potrebno poskrbeti tudi za nabavo zaščitne obleke in drugih predpisanih zaščitnih sredstev.

II. Vrednost naložb v zaposlenega v SIT v letu 2003

1) Naložbe v neposredno zagotavljanje delovnih zmožnosti:	
–naložbe v uvajanje in formalno usposabljanje	6.000
–naložbe v neformalno usposabljanje	0
–samoizobraževanje -10% bruto letne plače	357.858
–naložbe v neformalno uvajanje	300.000
–služben mobitel, internet	80.000
–služben avto	0
2) Naložbe v zdravje in dobro počutje:	
–zdravniški pregled (managerski, preventivni)	25.000
–zaščitna sredstva pri delu	0
3) Naložbe v pripadnost zaposlenega podjetju	
–piknik, novoletna zabava, obdaritev	30.000
<hr/>	
<i>Vrednost naložb skupaj:</i>	798.858

Vir: Interni podatki izbranega podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Naložbe v zaposlene obsegajo vsa usposabljanja zaposlenih, vse od začetnega obveznega uvajanja ob nastopu dela, preko dodatnega obveznega in neobveznega usposabljanja z raznimi tečaji, seminarji, šolanji, do vsakodnevnega samoizobraževanja delavcev. Vse to prispeva k povečanju znanja in delovnih zmožnosti in dolgoročno prispeva k uspešnosti podjetja.

Obravnavani zaposleni je na začetku moral opraviti izpit iz varstva pri delu in požarnega varstva, potrebno ga je bilo seznaniti z zgodovino in načinom dela v podjetju, predstaviti standard ISO 9001 in organizacijske predpise, ki jih mora upoštevati pri svojem delu. Dodeljen mu je bil tudi služben mobilni telefon in uporaba interneta. Opravljal je vsakoletni zdravniški pregled, ni pa bil deležen managerskega zavarovanja. Tako kot drugi zaposleni, je bil povabljen na vsakoletni piknik, novoletno zabavo z obdaritvijo otrok in odraslih, kar naj bi prispevalo k večji pripadnosti podjetju.

III. Popravek vrednosti zaposlenega

Popravek vrednosti zaposlenega je vrednost, ki jo je zaposleni s svojim sodelovanjem v poslovnem procesu že prenesel na poslovne učinke. Gre za seštevek popravka nabavne vrednosti zaposlenega in popravka vrednosti naložb v zaposlenega. Popravek vrednosti zaposlenega ugotovimo takole:

$$\begin{array}{l} \text{Popravek} \\ \text{vrednosti} \\ \text{zaposlenega} \end{array} = \begin{array}{l} \text{popravek} \\ \text{nabavne vrednosti} \\ \text{zaposlenega} \end{array} + \begin{array}{l} \text{popravek} \\ \text{vrednosti naložb} \\ \text{v zaposlenega} \end{array}$$

- *Popravek nabavne vrednosti zaposlenega*

Popravek nabavne vrednosti zaposlenega je zmnožek nabavne vrednosti zaposlenega in njegove letne amortizacijske stopnje.

Letno amortizacijski stopnjo izračunamo tako, da delimo eno z verjetnostjo, da zapusti podjetje glede na število let, ki mu manjka do upokojitve.

Obravnavani primer zaposlenega:

$$\text{Letna amortizacijska stopnja zaposlenega} = 1/(0,85 * 38) = 3,1 \%$$

$$\text{Popravek nabavne vrednosti zaposlenega} = 5.600.000 * 3,1 \% = 173.375 \text{ SIT.}$$

- *Popravek vrednosti naložb v zaposlenega*

Popravek vrednosti naložb v zaposlenega je zmnožek naložb v zaposlenega in letne amortizacijske stopnje naložb.

Doba koristnosti naložb v zaposlenega v letih je obdobje, v katerem bo zaposleni nudil podjetju svoje storitve.

Obravnavani primer zaposlenega:

$$\text{Doba koristnosti naložb v zaposlenega v letih} = 5.600.000/798.858 = 7,0.$$

$$\text{Letna amortizacijska stopnja naložb v zaposlenega v \%} = 1/7,0 * 100 = 14,3 \%$$

$$\text{Popravek vrednosti naložb v zaposlenega} = 798.858 * 0,143 = 113.960 \text{ SIT.}$$

Popravek vrednosti zaposlenega v tolarjih:

Popravek nabavne vrednosti zaposlenega	173.375
+ Popravek vrednosti naložb v zaposlenega	113.960
<hr/>	
<i>Skupaj popravek vrednosti zaposlenega:</i>	287.334

IV. *Vrednost zaposlenega v podjetju v tolarjih*

Nabavna vrednost zaposlenega	5.600.000
+ Vrednost naložb v zaposlenega	798.858

- Popravek vrednosti zaposlenih	287.334
<i>Skupaj vrednost zaposlenega:</i>	<i>6.111.524</i>

Vir: Interni podatki izbranega podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Na ta način smo dobili vrednost obravnavanega zaposlenega, ki znaša 6.111.524 SIT brez upoštevanja korekcijskega faktorja uspešnosti dela zaposlenih.

V. Izračun koeficienta uspešnosti dela zaposlenih

Uspešnost dela zaposlenih je tesno povezana s poslovno uspešnostjo podjetja. Lahko rečemo, da je enako na ravni celotnega gospodarstva. Razlika med poslovno uspešnostjo podjetja glede na poslovno uspešnost v celotnem gospodarstvu je rezultat kakovosti zaposlenih.

Meril uspešnosti dela zaposlenih je veliko. Lahko je to donosnost kapitala, čista donosnost kapitala, donosnost sredstev, čista donosnost sredstev. Vendar imajo vsa ta merila pomembne slabosti.

Najbolj primerno zato se nam zdi uporabiti pojem dodane vrednosti. Dodano vrednost lahko opredelimo kot povečanje tržne vrednosti poslovnih učinkov, ki je posledica povečanja njihove kakovosti. Ugotovimo jo tako, da prodajno vrednost poslovnih učinkov zmanjšamo za nabavno vrednost potrebnih prvin.

V dinamičnem modelu vrednotenja zaposlenih služi kot merilo uspešnosti dela zaposlenih koeficient uspešnosti dela zaposlenih. Opredelimo ga kot razmerje med seštevkom tehtanih povprečij dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju in v celotnem gospodarstvu v zadnjih treh letih (števec) in vsoto letnih števil (imenovalec):

$$\text{Koeficient uspešnosti dela zaposlenih} = \frac{3 \frac{AA0}{BB0} + 2 \frac{AA1}{BB1} + \frac{AA2}{BB2}}{6}.$$

(5)

AA0 - dodana vrednost na zaposlenega v podjetju v zadnjem letu,

BB0 - dodana vrednost na zaposlenega v celotnem gospodarstvu v zadnjem letu,

AA1 - dodana vrednost na zaposlenega v podjetju v predzadnjem letu,

BB1 – dodana vrednost na zaposlenega v celotnem gospodarstvu v predzadnjem letu,

Enako velja za oznako AA2 IN BB2.

Sedaj izračunamo koeficient uspešnosti dela zaposlenih obravnavanega podjetja:

$$K = \frac{3 \frac{5.827}{6.919} + 2 \frac{6.501}{5.623} + \frac{5.241}{5.073}}{6} = 0,9786. \quad (6)$$

Vir: IBoN podjetja za leta 2001, bilance stanja za leto 2002, 2003, IBoN podatki za panogo

Uspešnost dela zaposlenih v obravnavanem podjetju je primerljiva z uspešnostjo dela zaposlenih v narodnem gospodarstvu.

5.3.5 Izračun vrednosti vseh zaposlenih v obravnavanem podjetju - tabele

Sedaj je potrebno na enak način kot je opisano v poglavju 5.3.4 izračunati vrednost posameznih zaposlenih v podjetju in skupno vrednost zaposlenih.

V tabeli 5.12 v stolpcu označenim s številko 0, sem izračunala nabavno vrednost posameznih zaposlenih in nabavno vrednost vseh zaposlenih skupaj.

Tabela 5.12 Izračun nabavne vrednosti zaposlenih v obravnavanem podjetju v letu 2003 v tolarjih

Zaposleni	Stopnja izobrazbe	Nabavna vrednost zaposlenega	Naložbe v usposabljanje zaposlenega	Naložbe v pridobitev zaposlenega	Naložbe v razpis	Oglaševanje	Razgovori	Naložbe v neposredno pridobitev	Zdravniški pregled	Namestitev na delovno mesto
		0=1+2	1	2=3+4	3=5+6	5	6	4=7+8	7	8
1	3	2.326.000	2.200.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
2	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
3	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
4	4	2.626.000	2.500.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
5	8	6.256.000	5.800.000	456.000	26.000	6.000	20.000	430.000	40.000	390.000
6	7	5.600.000	4.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000
7	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
8	5	2.931.000	2.800.000	131.000	26.000	6.000	20.000	105.000	40.000	65.000
9	5	2.904.000	2.800.000	104.000	24.000	6.000	18.000	80.000	40.000	40.000
10	7	5.250.000	4.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
11	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
12	5	3.600.000	2.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000
13	6	3.904.000	3.800.000	104.000	24.000	6.000	18.000	80.000	40.000	40.000
14	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
15	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
16	5	2.926.000	2.800.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
17	4	2.626.000	2.500.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
18	5	3.256.000	2.800.000	456.000	26.000	6.000	20.000	430.000	40.000	390.000
19	8	5.906.000	5.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
20	7	5.600.000	4.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000
21	5	3.600.000	2.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000
22	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
23	5	3.600.000	2.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000
24	6	3.906.000	3.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
25	5	3.600.000	2.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000

Zaposleni	Stopnja izobrazbe	Nabavna vrednost zaposlenega	Naložbe v usposabljanje zaposlenega	Naložbe v pridobitev zaposlenega	Naložbe v razpis	Oglasevanje	Razgovori	Naložbe v neposredno pridobitev	Zdravniški pregled	Namestitev na delovno mesto
		0=1+2	1	2=3+4	3=5+6	5	6	4=7+8	7	8
26	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
27	5	3.250.000	2.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
28	5	3.250.000	2.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
29	5	3.276.000	2.800.000	476.000	21.000	6.000	15.000	455.000	40.000	415.000
30	5	2.906.000	2.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
31	5	2.926.000	2.800.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
32	7	5.250.000	4.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
33	4	2.626.000	2.500.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
34	3	2.326.000	2.200.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
35	7	5.250.000	4.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
36	7	5.600.000	4.800.000	800.000	370.000	350.000	20.000	430.000	40.000	390.000
37	8	5.906.000	5.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
38	7	4.906.000	4.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
39	7	5.250.000	4.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
40	7	4.906.000	4.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
41	5	3.256.000	2.800.000	456.000	26.000	6.000	20.000	430.000	40.000	390.000
42	5	3.255.000	2.800.000	455.000	370.000	350.000	20.000	85.000	40.000	45.000
43	6	4.250.000	3.800.000	450.000	370.000	350.000	20.000	80.000	40.000	40.000
44	4	2.626.000	2.500.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
45	7	5.256.000	4.800.000	456.000	26.000	6.000	20.000	430.000	40.000	390.000
46	7	4.906.000	4.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
47	5	2.906.000	2.800.000	106.000	26.000	6.000	20.000	80.000	40.000	40.000
48	4	2.631.000	2.500.000	131.000	26.000	6.000	20.000	105.000	40.000	65.000
49	1	1.726.000	1.600.000	126.000	21.000	6.000	15.000	105.000	40.000	65.000
SKUPAJ		172.665.000								

Vir: Interni podatki podjetja, lastna priprava.

Nabavna vrednost vseh zaposlenih v podjetju znaša 172.665.000 SIT in je zaradi večjega deleža visoko izobraženih delavcev kar visoka. Tudi stroški razpisov in razgovorov niso nizki, saj je za vodstveni kader običajno razpis v dnevnem časopisu .

V tabeli 5.13 v stolpcu označenim s številko 0, so prikazane vrednosti naložb v zaposlene, v stolpcu označenim s številko 1, so zapisane naložbe v neposredno zagotavljanje delovnih zmožnosti, v stolpcu označenim s številko 2, naložbe v zdravje in dobro počutje zaposlenih in v stolpcu označenim s številko 3 naložbe v pripadnost podjetju.

Tabela 5.13 Vrednost naložb v zaposlene v obravnavanem podjetju v letu 2003 v tolarjih

Zaposleni	Vrednost naložb v zaposlenega	Naložbe v neposredno zagotavljanje delovnih zmožnosti	Naložbe v uvajanje in formalno usposabljanje	Naložbe v neformalno usposabljanje	Samoizobraževanje (10% letne bruto plače)	Naložbe v neformalno uvajanje	Služben mobilni, internet, avtomobil	Naložbe v zdravje in dobro počutje	Zdravniški pregledi	Zaščitna sredstva	Naložbe v pripadnost podjetju
	0=1+2+3	1=4+5+6+7+8	4	5	6	7	8	2=9+10	9	10	3
1	446.772	361.772	50.000	0	211.772	100.000	0	55.000	25.000	30.000	30.000
2	463.370	338.370	30.000	0	208.370	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
3	361.770	236.770	30.000	0	106.770	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
4	375.335	250.335	30.000	0	120.335	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
5	1.577.520	1.522.520	6.000	560.000	456.520	400.000	100.000	25.000	25.000	0	30.000
6	1.858.217	1.803.217	6.000	500.000	497.217	300.000	500.000	25.000	25.000	0	30.000
7	391.432	306.432	50.000	0	156.432	100.000	0	55.000	25.000	30.000	30.000
8	616.777	531.777	50.000	0	271.777	200.000	10.000	55.000	25.000	30.000	30.000
9	919.473	864.473	6.000	250.000	328.473	200.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
10	2.146.501	2.091.501	6.000	500.000	745.501	400.000	440.000	25.000	25.000	0	30.000
11	417.375	292.375	30.000	0	162.375	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
12	577.889	522.889	6.000	0	236.889	200.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
13	594.866	539.866	6.000	0	253.866	200.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
14	458.212	333.212	30.000	0	203.212	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
15	456.799	331.799	30.000	0	201.799	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
16	601.268	516.268	50.000	0	286.268	100.000	80.000	55.000	25.000	30.000	30.000
17	398.600	273.600	30.000	0	143.600	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
18	598.713	543.713	6.000	0	257.713	200.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
19	984.393	909.393	6.000	0	523.393	300.000	80.000	45.000	25.000	20.000	30.000
20	2.176.496	2.121.496	6.000	500.000	485.496	400.000	730.000	25.000	25.000	0	30.000
21	1.935.651	1.880.651	6.000	500.000	384.651	400.000	590.000	25.000	25.000	0	30.000
22	414.892	329.892	30.000	0	199.892	100.000	0	55.000	25.000	30.000	30.000
23	1.874.198	1.819.198	30.000	500.000	799.198	400.000	90.000	25.000	25.000	0	30.000
24	2.525.826	2.470.826	6.000	500.000	864.826	400.000	700.000	25.000	25.000	0	30.000

Ugotovitev vrednosti zaposlenih po modelih

Zaposleni	Vrednost naložb v zaposlenega	Naložbe v neposredno zagotavljanje delovnih zmožnosti	Naložbe v uvajanje in formalno usposabljanje	Naložbe v neformalno usposabljanje	Samoizobraževanje (10% letne bruto plače)	Naložbe v neformalno uvajanje	Služben mobilni, internet, avtomobil	Naložbe v zdravje in dobro počutje	Zdravniški pregledi	Zaščitna sredstva	Naložbe v pripadnost podjetju
	0=1+2+3	1=4+5+6+7+8	4	5	6	7	8	2=9+10	9	10	3
25	1.696.992	1.641.992	6.000	500.000	285.992	300.000	550.000	25.000	25.000	0	30.000
26	462.661	337.661	30.000	0	207.661	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
27	1.762.870	1.707.870	6.000	500.000	351.870	300.000	550.000	25.000	25.000	0	30.000
28	1.937.716	1.882.716	6.000	500.000	526.716	300.000	550.000	25.000	25.000	0	30.000
29	699.302	614.302	50.000	0	284.302	200.000	80.000	55.000	25.000	30.000	30.000
30	1.614.459	1.559.459	6.000	500.000	273.459	300.000	480.000	25.000	25.000	0	30.000
31	693.319	568.319	30.000	0	258.319	200.000	80.000	95.000	25.000	70.000	30.000
32	1.934.633	1.879.633	6.000	500.000	663.633	100.000	610.000	25.000	25.000	0	30.000
33	437.448	312.448	30.000	0	182.448	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
34	369.529	244.529	30.000	0	114.529	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
35	1.930.647	1.875.647	6.000	500.000	519.647	300.000	550.000	25.000	25.000	0	30.000
36	798.858	743.858	6.000	0	357.858	300.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
37	1.571.600	1.516.600	6.000	500.000	510.600	400.000	100.000	25.000	25.000	0	30.000
38	2.889.290	2.834.290	6.000	500.000	878.290	500.000	950.000	25.000	25.000	0	30.000
39	1.812.414	1.757.414	6.000	730.000	631.414	300.000	90.000	25.000	25.000	0	30.000
40	789.864	734.864	6.000	50.000	288.864	300.000	90.000	25.000	25.000	0	30.000
41	763.630	708.630	6.000	0	422.630	200.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
42	2.030.647	1.975.647	6.000	500.000	519.647	300.000	650.000	25.000	25.000	0	30.000
43	2.003.760	1.948.760	6.000	500.000	512.760	300.000	630.000	25.000	25.000	0	30.000
44	415.360	290.360	30.000	0	160.360	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000
45	1.210.316	1.155.316	6.000	500.000	259.316	300.000	90.000	25.000	25.000	0	30.000
46	1.458.225	1.383.225	6.000	550.000	447.225	300.000	80.000	45.000	25.000	20.000	30.000
47	1.454.978	1.399.978	6.000	500.000	513.978	300.000	80.000	25.000	25.000	0	30.000
48	464.406	369.406	30.000	0	229.406	100.000	10.000	65.000	25.000	40.000	30.000
49	407.779	282.779	30.000	0	152.779	100.000	0	95.000	25.000	70.000	30.000

SKUPAJ 54.783.048

Vir: Interni podatki podjetja, lastna priprava.

Vrednost naložb v zaposlene znaša 54.783.048 SIT in je sorazmerno visok, kar lahko pripišemo dejstvu, da podjetje zelo veliko vlaga v različne oblike izobraževanja zaposlenih, tako znotraj podjetja, kot v zunanjih izobraževalnih institucijah.

V tabeli 5.14 v stolpcu označenem s številko 0, je skupen seštevek obeh popravkov vrednosti. V stolpcu označenem s številko 1, je izračunan popravek nabavne vrednosti zaposlenega, v stolpcu označenem s številko 2, pa popravek vrednosti naložb v zaposlene.

Tabela 5.14 Izračun popravka nabavne vrednosti in popravka vrednosti naložb v zaposlene v obravnavanem podjetju v letu 2003 v tolarjih

Zaposleni	Leta do upokojitve	Verjetnost da ostanejo	Popravek vrednosti zaposlenega	Popravek nabavne vrednosti zaposlenega	Nabavna vrednost zaposlenega	Letna amortizacij. stopnja	Popravek vrednosti naložb v zaposlenega	Vrednost naložb v zaposlenega	Doba koristnosti znanja	Letna amortizacij. stopnja
			0=1+2	1=3x4	3	4	2=5x7	5	6=3/5	7=1/6
1	35	0,950	155.770	69.955	2.326.000	3,0%	85.815	446.772	5,2	19,2%
2	6	1,000	412.065	287.667	1.726.000	16,7%	124.398	463.370	3,7	26,8%
3	21	0,950	162.343	86.516	1.726.000	5,0%	75.827	361.770	4,8	21,0%
4	34	0,925	137.144	83.498	2.626.000	3,2%	53.647	375.335	7,0	14,3%
5	39	0,850	586.507	188.718	6.256.000	3,0%	397.789	1.577.520	4,0	25,2%
6	37	0,900	784.770	168.168	5.600.000	3,0%	616.602	1.858.217	3,0	33,2%
7	39	0,850	140.838	52.066	1.726.000	3,0%	88.771	391.432	4,4	22,7%
8	26	0,975	245.411	115.621	2.931.000	3,9%	129.790	616.777	4,8	21,0%
9	25	0,950	413.400	122.274	2.904.000	4,2%	291.126	919.473	3,2	31,7%
10	32	0,975	1.045.882	168.269	5.250.000	3,2%	877.613	2.146.501	2,4	40,9%
11	5	0,975	454.979	354.051	1.726.000	20,5%	100.928	417.375	4,1	24,2%
12	37	0,900	200.874	108.108	3.600.000	3,0%	92.765	577.889	6,2	16,1%
13	20	0,975	290.847	200.205	3.904.000	5,1%	90.642	594.866	6,6	15,2%
14	8	0,975	342.926	221.282	1.726.000	12,8%	121.644	458.212	3,8	26,5%
15	6	1,000	408.562	287.667	1.726.000	16,7%	120.895	456.799	3,8	26,5%
16	34	0,925	216.592	93.037	2.926.000	3,2%	123.555	601.268	4,9	20,5%
17	19	1,000	198.714	138.211	2.626.000	5,3%	60.503	398.600	6,6	15,2%
18	34	0,925	213.621	103.529	3.256.000	3,2%	110.091	598.713	5,4	18,4%
19	25	0,950	412.749	248.674	5.906.000	4,2%	164.075	984.393	6,0	16,7%
20	30	1,000	1.032.584	186.667	5.600.000	3,3%	845.917	2.176.496	2,6	38,9%
21	28	0,950	1.176.101	135.338	3.600.000	3,8%	1.040.762	1.935.651	1,9	53,8%
22	36	0,950	150.199	50.468	1.726.000	2,9%	99.731	414.892	4,2	24,0%
23	22	1,000	1.139.364	163.636	3.600.000	4,5%	975.727	1.874.198	1,9	52,1%
24	8	0,975	2.134.102	500.769	3.906.000	12,8%	1.633.333	2.525.826	1,5	64,7%
25	24	0,975	953.786	153.846	3.600.000	4,3%	799.939	1.696.992	2,1	47,1%
26	15	1,000	239.085	115.067	1.726.000	6,7%	124.018	462.661	3,7	26,8%
27	33	1,000	1.054.704	98.485	3.250.000	3,0%	956.219	1.762.870	1,8	54,2%
28	37	0,900	1.252.903	97.598	3.250.000	3,0%	1.155.306	1.937.716	1,7	59,6%
29	21	0,950	313.485	164.211	3.276.000	5,0%	149.275	699.302	4,7	21,3%
30	37	0,900	984.197	87.267	2.906.000	3,0%	896.930	1.614.459	1,8	55,6%
31	25	0,950	287.483	123.200	2.926.000	4,2%	164.283	693.319	4,2	23,7%

Ugotovitev vrednosti zaposlenih po modelih

Zaposleni	Leta do upokojitve	Verjetnost da ostanejo	Popravek vrednosti zaposlenega	Popravek nabavne vrednosti zaposlenega	Nabavna vrednost zaposlenega	Letna amortizacij. stopnja	Popravek vrednosti naložb v zaposlenega	Vrednost naložb v zaposlenega	Doba koristnosti znanja	Letna amortizacij. stopnja
			0=1+2	1=3x4	3	4	2=5x7	5	6=3/5	7=1/6
32	29	0,975	898.592	185.676	5.250.000	3,5%	712.915	1.934.633	2,7	36,9%
33	35	0,950	151.849	78.977	2.626.000	3,0%	72.872	437.448	6,0	16,7%
34	29	0,975	140.970	82.263	2.326.000	3,5%	58.707	369.529	6,3	15,9%
35	35	0,950	867.875	157.895	5.250.000	3,0%	709.981	1.930.647	2,7	36,8%
36	38	0,850	287.334	173.375	5.600.000	3,1%	113.960	798.858	7,0	14,3%
37	39	0,850	596.366	178.160	5.906.000	3,0%	418.206	1.571.600	3,8	26,6%
38	6	1,000	2.519.256	817.667	4.906.000	16,7%	1.701.589	2.889.290	1,7	58,9%
39	31	0,975	799.382	173.697	5.250.000	3,3%	625.685	1.812.414	2,9	34,5%
40	34	0,925	283.161	155.994	4.906.000	3,2%	127.168	789.864	6,2	16,1%
41	39	0,850	277.314	98.220	3.256.000	3,0%	179.094	763.630	4,3	23,5%
42	30	1,000	1.375.329	108.500	3.255.000	3,3%	1.266.829	2.030.647	1,6	62,4%
43	21	0,950	1.157.751	213.033	4.250.000	5,0%	944.719	2.003.760	2,1	47,1%
44	17	0,975	224.130	158.431	2.626.000	6,0%	65.698	415.360	6,3	15,8%
45	39	0,850	437.255	158.552	5.256.000	3,0%	278.703	1.210.316	4,3	23,0%
46	38	0,850	585.321	151.889	4.906.000	3,1%	433.433	1.458.225	3,4	29,7%
47	24	0,975	852.667	124.188	2.906.000	4,3%	728.479	1.454.978	2,0	50,1%
48	15	1,000	257.374	175.400	2.631.000	6,7%	81.974	464.406	5,7	17,7%
49	38	0,850	149.777	53.437	1.726.000	3,1%	96.341	407.779	4,2	23,6%
SKUPAJ			29.403.689							

Vir: Interni podatki podjetja, lastna priprava.

Popravek vrednosti, ki ga bomo upoštevali pri končnem izračunu vrednosti zaposlenih v podjetju znaša 29.403.689 SIT.

Končni izračun vrednosti zaposlenih v podjetju dobimo tako, da seštejemo nabavno vrednost zaposlenega in vrednost naložb v zaposlenega in odštejemo popravek vrednosti zaposlenega kot kaže tabela 5.15 v stolpcu označenim s številko 0.

Tabela 5.15 Izračun končne vrednosti zaposlenih obravnavanega podjetja v letu 2003 v tolarjih

Zaposleni	Vrednost zaposlenega v podjetju	Nabavna vrednost zaposlenega	Vrednost naložb v zaposlenega	Popravek vrednosti zaposlenega
	0=1+2-3	1	2	3
1	2.617.002	2.326.000	446.772	155.770
2	1.777.305	1.726.000	463.370	412.065
3	1.925.427	1.726.000	361.770	162.343
4	2.864.191	2.626.000	375.335	137.144
5	7.247.013	6.256.000	1.577.520	586.507
6	6.673.447	5.600.000	1.858.217	784.770
7	1.976.594	1.726.000	391.432	140.838
8	3.302.366	2.931.000	616.777	245.411
9	3.410.073	2.904.000	919.473	413.400
10	6.350.619	5.250.000	2.146.501	1.045.882
11	1.688.396	1.726.000	417.375	454.979
12	3.977.015	3.600.000	577.889	200.874
13	4.208.019	3.904.000	594.866	290.847
14	1.841.286	1.726.000	458.212	342.926
15	1.774.237	1.726.000	456.799	408.562
16	3.310.676	2.926.000	601.268	216.592
17	2.825.886	2.626.000	398.600	198.714
18	3.641.092	3.256.000	598.713	213.621
19	6.477.644	5.906.000	984.393	412.749
20	6.743.912	5.600.000	2.176.496	1.032.584
21	4.359.550	3.600.000	1.935.651	1.176.101
22	1.990.693	1.726.000	414.892	150.199
23	4.334.834	3.600.000	1.874.198	1.139.364
24	4.297.724	3.906.000	2.525.826	2.134.102
25	4.343.206	3.600.000	1.696.992	953.786
26	1.949.576	1.726.000	462.661	239.085
27	3.958.166	3.250.000	1.762.870	1.054.704
28	3.934.813	3.250.000	1.937.716	1.252.903
29	3.661.817	3.276.000	699.302	313.485
30	3.536.262	2.906.000	1.614.459	984.197
31	3.331.836	2.926.000	693.319	287.483
32	6.286.041	5.250.000	1.934.633	898.592
33	2.911.599	2.626.000	437.448	151.849
34	2.554.559	2.326.000	369.529	140.970
35	6.312.772	5.250.000	1.930.647	867.875
36	6.111.524	5.600.000	798.858	287.334
37	6.881.234	5.906.000	1.571.600	596.366

Zaposleni	Vrednost zaposlenega v podjetju	Nabavna vrednost zaposlenega	Vrednost naložb v zaposlenega	Popravek vrednosti zaposlenega
38	5.276.034	4.906.000	2.889.290	2.519.256
39	6.263.032	5.250.000	1.812.414	799.382
40	5.412.703	4.906.000	789.864	283.161
41	3.742.316	3.256.000	763.630	277.314
42	3.910.318	3.255.000	2.030.647	1.375.329
43	5.096.009	4.250.000	2.003.760	1.157.751
44	2.817.230	2.626.000	415.360	224.130
45	6.029.061	5.256.000	1.210.316	437.255
46	5.778.904	4.906.000	1.458.225	585.321
47	3.508.311	2.906.000	1.454.978	852.667
48	2.838.032	2.631.000	464.406	257.374
49	1.984.002	1.726.000	407.779	149.777
SKUPAJ	198.044.359	172.665.000	54.783.048	29.403.689

Vir: Interni podatki podjetja, lastna priprava.

Skupna vrednost vseh zaposlenih v podjetju znaša 198.044.359 SIT. To vrednost bomo korigirali še z koeficientom uspešnosti dela zaposlenih. Rekli smo že, da je razlika med poslovno uspešnostjo podjetja glede na poslovno uspešnost v celotnem gospodarstvu rezultat kakovosti zaposlenih. Ta koeficient je lahko pozitiven ali negativen in vrednost zaposlenih zmanjšuje ali povečuje.

Tabela 5.16 Izračun končne vrednosti zaposlenih ob upoštevanju koeficienta uspešnosti dela zaposlenih v letu 2003 v tolarjih

Vrednost zaposlenih	198.044.359
Koeficient uspešnosti dela	0,9786
Končna vrednost zaposlenih	193.806.210

Vir: Lastna priprava.

Končna vrednost vseh zaposlenih obravnavanega podjetja ob upoštevanju koeficienta uspešnosti dela znaša **193.806.210 SIT**.

6 ANALIZA REZULTATOV VREDNOTENJA ZAPOSLENIH

V petem poglavju diplomskega dela so izračunane vrednosti zaposlenih po dveh modelih: modelu diskontiranih plač in dinamičnem (izvirnem) modelu vrednotenja zaposlenih.

Drugi model, model izračunane neopredmetene vrednosti sem lahko izračunala le do četrtega koraka, kjer se izračun konča zaradi prenizke stopnje donosnosti opredmetenih sredstev podjetja, v primerjavi z povprečno donosnostjo opredmetenih sredstev podjetij v panogi.

Izračunane vrednosti zaposlenih po dveh modelih je sedaj potrebno vnesti v bilanco stanja za leto 2003 med sredstva in preveriti vpliv vrednotenja po različnih modelih na poslovno uspešnost.

Izračunati je potrebno tudi različne kazalnike, ter oceniti spremembe, ki jih povzročijo dopolnjene bilance stanja z vrednostjo naložb v zaposlene.

Za konec je izračunan še delež, ki ga zavzema vrednost zaposlenih v vrednosti celotnih sredstev.

Analizirala in ocenila bom primernost modelov za uporabo v praksi in njihov vpliv na dolgoročno uspešnost podjetja.

6.1 Analiza bilance stanja za leto 2003 z upoštevanjo vrednostjo zaposlenih izračunano po obeh modelih

Vse prvine poslovnega procesa so izkazane v aktivih klasične bilance stanja med sredstvi, razen zaposlenih. Naložbe v zaposlene ne povečujejo vrednosti zaposlenih, ampak jih podjetje takoj prenese med stroške.

Prav gotovo je za podjetje ustreznejše z neko naložbo v izobraževanje zaposlenih povečati vrednost zaposlenega in to naložbo vanj amortizirati v celotni dobi koristnosti tako pridobljenih znanj. Predpostavimo namreč lahko, da bo zaposleni na račun pridobljenega znanja bolje opravljal svoje delo in prispeval k večjemu dobičku podjetja.

Z uporabo novega pristopa, računovodstva človeških zmožnosti bom zato to prvino uvrstila med sredstva in sicer dolgoročna neopredmetena sredstva, ki spadajo med osnovna sredstva v obliki pravic. Vrednost sredstev se na ta račun poveča, kar na drugi strani bilance stanja, obveznosti do virov sredstev povzroči povečanje kapitala v isti višini.

Morda bi bilo koristno v bodočnosti oblikovati posebno vrsto kapitala, ki se izkazuje na ta način.

Vključitev vrednosti zaposlenih med sredstva ugodno vpliva na finančno strukturo in večjo finančno moč podjetja.

Temeljni cilj vsakega podjetja je najugodnejši dobiček. Vsak podjetnik pa ima poleg drugih ciljev tudi cilj zagotavljanja varnosti poslovanja podjetja. Varnost je opredeljena na dva različna načina.

Na eni strani ohranja sposobnost gospodarske rasti, sposobnost tekmovalnosti in tehničnega razvoja, na drugi strani pa je potrebno ohranjati denarnost. Lahko rečemo, da varnosti nasproti stojijo različna tveganja.

Vsako podjetje se običajno financira iz dveh virov in sicer iz lastniškega kapitala in dolžniškega kapitala. Pomembno je razmerje obeh uporabljenih virov, saj bolj ko je podjetje financirano z dolgovi manj je neodvisno od okolja, kar je velikega pomena ob različnih krizah, ki lahko prizadenejo podjetje.

Varnost in neodvisnost podjetja je potrebno proučevati tudi z vidika sestave sredstev in sestave obveznosti do virov sredstev. V ta namen oblikujemo različne kazalnike, ki podjetniku pomagajo pri vodenju podjetja in mu kažejo kakšen je trend zadnjih let.

Enako pomembna je tudi navpična presoja ugodnosti sestave obveznosti do virov sredstev, predvsem ugodnost udeležbe kapitala in dolgov. Večji kot je delež kapitala, nižji so stroški financiranja in večji je dobiček. Še pomembnejša pa je večja neodvisnost podjetja in varnost poslovanja (Melavc 2003, 309).

Za konec moramo primerjati še vodoravno presojo ugodnosti sredstev in obveznosti do virov sredstev

V nadaljevanju bom presodila navpično in vodoravno ugodnost sestave sredstev v klasični bilanci stanja in računovodstvu človeških zmožnosti za prvi in tretji model. Drugi model pa se v praksi ni izkazal za uporabnega, ker je donosnost sredstev podjetja nižja kot je v panogi.

6.1.1 Bilanca stanja in kazalniki ob uporabi modela diskontiranih plač

V tabeli 6.1 je zapisana klasična bilanca stanja v primerjavi z bilanco stanja, ki upošteva vrednost naložb v zaposlene izračunane po modelu diskontiranih plač.

Naložbe v zaposlene znašajo ob 5 % diskontni stopnji 899.715.000 SIT, ob 10 % diskontni stopnji 564.795.000 SIT in ob 15 % diskontni stopnji 405.830 SIT.

Tabela 6.1 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev – naložbe v zaposlene izračunane z modelom diskontiranih plač

Ekonomska kategorija	Bilanca stanja	Računovodstvo človeških zmognosti diskontna stopnja		
		5 %	10 %	15 %
<i>I. SREDSTVA</i>	1.363.673	2.263.388	1.928.468	1.769.503
A) STALNA SREDSTVA	879.575	1.779.290	1.444.370	1.285.405
1) Neopredmetena dolgoročna sredstva	44.577	944.292	609.372	450.407
–Naložbe v zaposlene	0	899.715	564.795	405.830
2) Opredmetena osnovna sredstva	443.739	443.739	443.739	443.739
3) Dolgoročne finančne naložbe	391.259	391.259	391.259	391.259
B) GIBLJIVA SREDSTVA	484.098	484.098	484.098	484.098
1) Zaloge	173.973	173.973	173.973	173.973
2) Poslovne terjatve	241.867	241.867	241.867	241.867
3) Kratkoročne finančne naložbe	61.962	61.962	61.962	61.962
4) Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	6.296	6.296	6.296	6.296
C) AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0
<i>II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDTEV</i>	1.363.673	2.263.388	1.928.468	1.769.503
A) Kapital	474.453	1.374.168	1.039.248	880.283
B) Rezervacije	0	0	0	0
C) Finančne in poslovne obveznosti	886.542	886.542	886.542	886.542
Č) Pasivne časovne razmejnitve	2.678	2.678	2.678	2.678

Vir: Bilanca stanja podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Kazalnik udeležbe osnovnih sredstev v celotnih sredstvih izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$V_{os} = \frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{celotna sredstva}} * 100. \quad (7)$$

–Klasična bilanca stanja:

$$V_{os} = \frac{443.739}{1.363.673} * 100 = 32,54\%. \quad (8)$$

–Računovodstvo človeških zmognosti - 5 % diskontni stopnji:

$$V_{os} = \frac{443.739}{2.263.388} * 100 = 19,60 \%$$

(9)

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 10 % diskontni stopnji:

$$V_{os} = \frac{443.739}{1.928.468} * 100 = 23,01 \%. \quad (10)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 15 % diskontni stopnji:

$$V_{os} = \frac{443.739}{1.769.503} * 100 = 25,08 \%. \quad (11)$$

Ugotovimo lahko, da se delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih podjetja z uporabo računovodstva človeških zmožnosti zmanjša, vendar ne bistveno. Kaže na relativno nizko udeležbo osnovnih sredstev, kar kaže na to, da ne gre za proizvodjalno podjetje z visoko tehnologijo. Hitrost obračanja osnovnih sredstev je sorazmerno nizka, zato je varnost podjetja z visokim deležem osnovnih sredstev manj ugodna. V obravnavanem podjetju je velik delež gibljivih sredstev, ki se hitreje preoblikujejo v denarno obliko sredstev.

Kazalnik udeležbe kapitala v obveznostih do virov sredstev izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$V_k = \frac{\textit{kapital}}{\textit{obveznosti do virov sredstev}} \times 100. \quad (12)$$

–Klasična bilanca stanja:

$$V_k = \frac{474.453}{1.363.673} * 100 = 34,79 \%. \quad (13)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 5 % diskontni stopnji:

$$V_k = \frac{1.374.168}{2.263.388} * 100 = 60,71 \%. \quad (14)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 10 % diskontni stopnji:

$$V_k = \frac{1.039.248}{1.928.468} * 100 = 53,89 \%. \quad (15)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 15 % diskontni stopnji:

$$V_k = \frac{880.283}{1.769.503} * 100 = 49,75 \%. \quad (16)$$

Ugotovimo lahko, da se delež kapitala v obveznostih do virov sredstev podjetja z uporabo računovodstva človeških zmožnosti poveča, s tem pa se bistveno poveča varnost poslovnega sistema. Večji kot je delež kapitala v strukturi, manjši so stroški financiranja, večji je dobiček. V primeru naraščanja stopnje tveganja poslovanja velja vedno povečati delež kapitala.

Kazalnik razmerja med dolgovi in kapitalom izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$Z_d = \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}}. \quad (17)$$

–Klasična bilanca stanja:

$$Z_d = \frac{474.453}{886.542} = 0,53. \quad (18)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 5 % diskontni stopnji:

$$Z_d = \frac{1.374.168}{886.542} = 1,55. \quad (19)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 10 % diskontni stopnji:

$$Z_d = \frac{1.039.248}{886.542} = 1,17. \quad (20)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti - 15 % diskontni stopnji:

$$Z_d = \frac{880.283}{886.542} = 0,99. \quad (21)$$

Za varnost podjetja je pomemben kazalnik razmerja med dolgovi in kapitalom. Pove nam, koliko SIT dolgov odpade na 1 SIT kapitala. Čeprav ni splošnega pravila, je ugodno razmerje 1 : 1. Kot smo že omenili je večji delež dolgov nezaželen zaradi večje odvisnosti podjetja od okolja, saj so večji stroški financiranja. V obravnavanem primeru je torej odlično razmerje pri 15 % diskontni stopnji v računovodstvu človeških zmožnosti.

6.1.2 Bilanca stanja in kazalniki ob uporabi dinamičnega modela

V tabeli 6.2 je predstavljena klasična bilanca stanja v primerjavi z bilanco stanja, ki upošteva vrednost naložb v zaposlene izračunane po dinamičnem (izvirnem) modelu. Naložbe v zaposlene znašajo 193.806.000 SIT.

Tabela 6.2 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev – naložbe v zaposlene izračunane z dinamičnim (izvirnim) modelom

Ekonomska kategorija	Bilanca stanja	Računovodstvo človeških zmožnosti
<i>I. SREDSTVA</i>	1.363.673	1.557.479
A) STALNA SREDSTVA	879.575	1.073.381
1) Neopredmetena dolgoročna sredstva	44.577	44.577
–Naložbe v zaposlene	0	193.806
2) Opredmetena osnovna sredstva	443.739	443.739
3) Dolgoročne finančne naložbe	391.259	391.259
B) GIBLJIVA SREDSTVA	484.098	484.098
1) Zaloge	173.973	173.973
2) Poslovne terjatve	241.867	241.867
3) Kratkoročne finančne naložbe	61.962	61.962
4) Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	6.296	6.296
C) AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
<i>II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDTEV</i>	1.363.673	1.557.479
A) Kapital	474.453	668.259
B) Rezervacije	0	0
C) Finančne in poslovne obveznosti	886.542	886.542
Č) Pasivne časovne razmejitev	2.678	2.678

Vir: Bilanca stanja podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Kazalnik udeležbe osnovnih sredstev v celotnih sredstvih izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$V_{os} = \frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{celotna sredstva}} * 100. \quad (22)$$

–Klasična bilanca stanja:

$$V_{os} = \frac{443.739}{1.363.673} * 100 = 32,54\%. \quad (23)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti – dinamični model vrednotenja:

$$V_{os} = \frac{443.739}{1.557.479} * 100 = 28,49\%. \quad (24)$$

Ugotovimo lahko, da se delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih podjetja z uporabo računovodstva človeških zmožnosti nekoliko zmanjša. Kot sem že omenila je za podjetje dobro, da ima na voljo več gibljivih sredstev, ki se hitreje spreminjajo v denar. Možno pa je, da gre tudi za podjetje, ki ima že amortizirana osnovna sredstva, kar pa ni dobro z vidika konkurenčnosti podjetja.

Kazalnik udeležbe kapitala v obveznostih do virov sredstev izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$V_k = \frac{\textit{kapital}}{\textit{obveznosti do virov sredstev}} \times 100. \quad (25)$$

–Klasična bilanca stanja:

$$V_k = \frac{474.453}{1.363.673} * 100 = 34,79 \%. \quad (26)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti – dinamični model vrednotenja

$$V_k = \frac{668.259}{1.557.479} * 100 = 42,90 \%. \quad (27)$$

Ugotovimo lahko, da se delež kapitala v obveznostih do virov sredstev podjetja z uporabo računovodstva človeških zmožnosti nekoliko poveča vendar ne toliko, da bi to bistveno povečalo varnost podjetja. Vpliva pa na nekaj manjše stroške financiranja dolgov.

Kazalnik razmerja med dolgovi in kapitalom, ki kaže razmerje med viri financiranja izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$Z_d = \frac{\textit{dolgovi}}{\textit{kapital}}. \quad (28)$$

–Klasična bilanca stanja:

$$Z_d = \frac{474.453}{886.542} = 0,53. \quad (29)$$

–Računovodstvo človeških zmožnosti – dinamični model vrednotenja:

$$Z_d = \frac{668.259}{886.542} = 0,75. \quad (30)$$

Ugodno je vključiti vrednost zaposlenih v bilanco stanja, ker se s tem spremni razmerje med dolgovi in kapitalom in se bolj približuje zlatemu pravilu razmerja 1 : 1. Varnost podjetja se poveča, ker se znižajo stroški financiranja dolgov.

Primerjava med uporabljenimi modeli:

V obeh primerih se je izkazalo za koristno, da smo v bilanco stanja vključili tudi vrednost zaposlenih, saj je to vedno ugodno vplivalo na kazalnike. Povečala se je vrednost kapitala in sredstev podjetja in s tem varnost, stabilnost in neodvisnost poslovnega sistema. Model diskontiranih plač je po moji oceni previsoko ovrednotil vrednost zaposlenih, zdi se mi, da je veliko bolj realno ocenjena vrednost z dinamičnim (izvirnim) modelom vrednotenja zaposlenih. Za obravnavano podjetje nismo mogli izračunati vrednosti zaposlenih po modelu izračunane neopredmetene vrednosti, ker je stopnja donosnosti opredmetenih sredstev podjetja nižja od stopnje donosnosti gospodarske panoge v katero sodi.

6.2 Delež vrednosti zaposlenih v primerjavi z vrednostjo celotnih sredstev

Model diskontiranih plač

Visok delež vrednosti zaposlenih v sredstvih podjetja kaže na to, da gre lahko za podjetje, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo ali da gre za informacijsko in znanjsko intenzivno podjetje. Vsekakor podjetje razpolaga z nizko vrednostjo osnovnih sredstev in gradi svoje konkurenčne prednosti na sodobnih temeljih.

Delež vrednosti zaposlenih v celotnih sredstvih je razmerje med vrednostjo naložb v zaposlene po posameznih diskontnih stopnjah in vrednostjo celotnih sredstev podjetja po posameznih diskontnih stopnjah. Izračun deleža vrednosti zaposlenih v bilanci stanja prikazuje tabela 6.3.

Tabela 6.3 Bilanca stanja (samo sredstva) na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev – delež vrednosti zaposlenih v sredstvih, po modelu diskontiranih plač

Ekonomska kategorija	Bilanca stanja	Računovodstvo človeških zmožnosti diskontna stopnja		
		5 %	10 %	15 %
<i>Delež vrednosti zaposlenih v</i>	0 %	39,75 %	29,28 %	22,93 %

<i>sredstvih</i>				
<i>I. SREDSTVA</i>	1.363.673	2.263.388	1.928.468	1.769.503
A) STALNA SREDSTVA	879.575	1.779.290	1.444.370	1.285.405
1) Neopredmetena dolgoročna sredstva	44.577	944.292	609.372	450.407
–Naložbe v zaposlene	0	899.715	564.795	405.830
2) Opredmetena osnovna sredstva	443.739	443.739	443.739	443.739
3) Dolgoročne finančne naložbe	391.259	391.259	391.259	391.259
B) GIBLJIVA SREDSTVA	484.098	484.098	484.098	484.098
1) Zaloge	173.973	173.973	173.973	173.973
2) Poslovne terjatve	241.867	241.867	241.867	241.867
3) Kratkoročne finančne naložbe	61.962	61.962	61.962	61.962
4) Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	6.296	6.296	6.296	6.296
C) AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0

Vir: Bilanca stanja podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Primerjava deleža zaposlenih v sredstvih podjetja po posameznih diskontnih stopnjah kaže na relativno visok delež zaposlenih v sredstvih podjetja. Pri najnižji diskontni stopnji naraste celo na 40 %, kar se mi zdi pretirano visoko glede na to, da gre za proizvajalno in ne storitveno podjetje, za katere je značilno, da imajo nizko vrednost osnovnih sredstev in zalog.

Dinamični (izvirni) model vrednotenja zaposlenih

Delež vrednosti zaposlenih v celotnih sredstvih je razmerje med vrednostjo naložb v zaposlene in vrednostjo celotnih sredstev podjetja. Izračun deleža vrednosti zaposlenih v bilanci stanja prikazuje tabela 6.4.

Tabela 6.4 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003 v tisočih tolarjev - delež vrednosti zaposlenih v sredstvih, po dinamičnem (izvirnem) modelu

Ekonomska kategorija	Bilanca stanja	Računovodstvo človeških zmožnosti
<i>Delež vrednosti zaposlenih v sredstvih</i>	0 %	12,45 %
<i>I. SREDSTVA</i>	1.363.673	1.557.479
A) STALNA SREDSTVA	879.575	879.575

1) Neopredmetena dolgoročna sredstva	44.577	44.577
–Naložbe v zaposlene	0	193.806
2) Opredmetena osnovna sredstva	443.739	443.739
3) Dolgoročne finančne naložbe	391.259	391.259
B) GIBLJIVA SREDSTVA	484.098	484.098
1) Zaloge	173.973	173.973
2) Poslovne terjatve	241.867	241.867
3) Kratkoročne finančne naložbe	61.962	61.962
4) Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	6.296	6.296
C) AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0

Vir: Bilanca stanja podjetja za leto 2003, lastna priprava.

Delež zaposlenih v sredstvih podjetja izračunan z dinamičnim modelom kaže realno vrednost približno 13 % . Kot sem že omenila, gre za proizvodjalno podjetje, kjer ni pričakovati zelo visoke vrednosti zaposlenih.

7 SKLEP

Potovanje z zaključkom diplomske naloge še ni končano in tudi morda nikoli ne bo. Izkoriščanje intelektualnega premoženja in managerske znanosti je dinamičen proces, ki bo vedno odkrival nova, še neraziskana področja. In več ko bomo razmišljali in raziskovali, več novih idej in obzorij se nam bo odkrivalo.

Eno je gotovo, smo na začetku nove dobe managerskega upravljanja in nič več ni tako, kot je bilo še nedolgo tega, ko je bilo finančno premoženje najmočnejše orožje v boju z konkurenco. Danes je intelektualno premoženje tisto, ki ločuje dobre in najboljše in tisti, ki ga bodo znali upravljati bodo zmagovalci nove dobe.

Vendar brez dobrega navigacijskega sistema, ki nam bo v vsakem trenutku sporočal položaj, razdaljo, ki smo jo prepotovali, razdaljo, ki je še pred nami in hitrost potovanja ne bo šlo. Na voljo so številni, takšni in drugačni merilniki in kazalci, vendar je denar zaenkrat še vedno najboljši pokazatelj vrednosti.

V diplomskem delu sem, upam uspešno dokazala, da je možno z pravim orodjem izmeriti vrednost zaposlenih in to vrednost tudi uspešno vključiti v letna poročila. Tako dobijo bilance stanja popolnoma novo vrednost za lastnike, zainteresirane udeležence in ostale.

Premislek o intelektualnem premoženju prikaže politiko ravnanja s človeškimi viri in izobraževanje v popolnoma novi luči. Tako nalože v zaposlene naenkrat niso več samo nepotreben strošek, ampak dolgoročna investicija v sredstva podjetja. In kar je dolgoročno dobro za podjetje, mora zaobiti kratkoročne interese managerjev. Zato bi morale podjetje storiti vse, kar more, da obdrži svoje dobre zaposlene.

LITERATURA

- Gruban, Brane. 2003. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html> (9. 8. 2004).
- Horvat, Tatjana. 2000. Intelktualni kapital spodbuja načrtovanje prihodkov. <http://www.financeon.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dmatja%9E%2Bma%E8ek%26LINK%3D8252%26KOREN%3D1> (29. 7. 2004).
- Ložar, Borut. 1997. *Nomadi znanja pod vrhom ledene gore*. Ljubljana: Manager.
- Maček, Matjaž. 2000. *Kaj je intelektualni kapital?* <http://www.financeon.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dmatja%9E%2Bma%E8ek%26LINK%3D7003%26KOREN%3D1> (29. 8. 2004).
- Maček, Matjaž. 2002. *Zgodba o intelektualnem kapitalu*. <http://www.financeon.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dmatja%9E%2Bma%E8ek%26LINK%3D7003%26KOREN%3D1> (29. 7. 2004).
- Melavc, Dane. 2003. *Gospodarjenje*. Koper: Visoka šola za management.
- Milost, Franko. 1999. *Ali so računovodski izkazi podjetij realni?* Ljubljana: Naše gospodarstvo.
- Milost, Franko. 2000. *Naložbe v zaposlene in njihovo vrednotenje*. Ljubljana: Naše gospodarstvo.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Sušnik, Dragica. 2000. *Intelktualni kapital – nevidni dejavnik uspešnosti*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=891> (25. 7. 2004).
- Tomažič, Egon. 2003. *Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=59283> (29. 7. 2004).
- Turk, Dunja. 2002. *Intelktualna sposobnost podjetja*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=29376> (29. 7. 2004).
- Vuković, Vesna. 1999. *Kako meriti in upravljati znanje?* <http://www.financeon.net/arhiv?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3D%26LINK%3D46288%26KOREN%3D1> (19. 8. 2004).

VIRI

Bilance stanja obravnavanega podjetja za leto 2001, 2002 in 2003.
Ekonomski inštitut Fakultete za management.