

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

IRENA KOS

IRENA KOS

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

INOVATIVNI PRISTOPI MERJENJA
INTELEKTUALNEGA PREMOŽENJA V
DELOVNO INTENZIVNIH PANOGAH

Irena Kos

Koper, 2012

Mentor: izr. prof. dr. Borut Likar

POVZETEK

Magistrsko nalogo smo zasnovali z namenom proučiti in meriti intelektualno premoženje v delovno intenzivni panogi. Osnovni cilj raziskave je bil: a) razviti indikatorje intelektualnega premoženja in b) ugotoviti, kateri indikatorji vplivajo na gospodarsko uspešnost poslovanja. Ključni doprinos magistrske naloge je določitev nabora najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij, ter analiza njihovega vpliva v delovno intenzivni panogi v Sloveniji. Namen kvalitativnega dela je generiranje indikatorjev intelektualnega premoženja v podjetjih v delovno intenzivnih panogah. V kvantitativnem delu smo verificirali indikatorje treh strokovnjakov s področja vodenja in izdelali anketni vprašalnik, ki je bil osnova za nadaljnjo statistično obdelavo. V vzorec je vključenih približno 150 podjetij iz delovno intenzivne panoge. Oblikovali smo štiri hipoteze in jih delno potrdili. Kljub temu da so glede obstoja najbolj izpostavljenega podjetja iz delovno intenzivnih panog, pa lahko v raziskovalni nalogi vidimo, da smo še daleč od ustanavljanja podjetij znanja oziroma sodobnih in konkurenčnih podjetij intelektualnega premoženja.

Ključne besede: intelektualno premoženje, človeško premoženje, strukturno premoženje, delovno intenzivne panoge, finančni kapital.

SUMMARY

The master's thesis was conceived with the intention to study and measure the intellectual capital in a labour intensive branch. The main objectives of the research were: a) to develop the intellectual capital indicators and b) to establish which indicators have an impact on the business effectiveness. The major contributions of the master's thesis were the selection of the most important factors that influence the business effectiveness and the analysis of their impact in the labour intensive branch in Slovenia. The intention of the qualitative part of our work was to create the indicators of the intellectual capital in the labour intensive branch enterprises. In the quantitative part the indicators we verified by three experts from the management. We prepared the questionnaire that represented the bases for the further statistic analysis. 150 enterprises from the labour intensive branch have been included into our sample. We formed four hypotheses that were partially validated. In spite of the fact that even mere existence of the enterprises from the labour intensive branch are the first at risk we can conclude from our research that the enterprises of knowledge, e.g. the contemporary and competitive intellectual capital enterprises are still far from being extensively constituted.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, labour intensive branch, financial capital.

UDK: 005.336.4(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opis raziskovalnega problema | 2 |
| 1.2 | Namen, cilji in raziskovalna vprašanja | 3 |
| 1.3 | Metodologija in hipoteze | 5 |
| 1.4 | Omejitve raziskave | 7 |
| 2 | Teoretična izhodišča | 8 |
| 2.1 | Oprelitev delovno intenzivne panoge | 8 |
| 2.2 | Oprelitev intelektualnega premoženja | 9 |
| 2.2.1 | Struktura intelektualnega premoženja | 10 |
| 2.2.2 | Človeško premoženje | 14 |
| 2.2.3 | Strukturno premoženje | 15 |
| 2.3 | Povzetek spoznanj | 17 |
| 3 | Razvoj indikatorjev intelektualnega premoženja | 18 |
| 3.1 | Razvoj indikatorjev človeškega premoženja | 18 |
| 3.1.1 | Oprelitev učeče se organizacije | 19 |
| 3.1.2 | Vloga znanja v organizaciji | 22 |
| 3.1.3 | Znanje in poslovna uspešnost | 28 |
| 3.2 | Razvoj indikatorjev strukturnega premoženja | 30 |
| 3.3 | Finančni kazalniki gospodarske uspešnosti podjetja | 31 |
| 3.3.1 | Kazalniki gospodarnosti | 31 |
| 3.3.2 | Kazalniki dobičkonosnosti | 32 |
| 3.3.3 | Kazalniki financiranja | 32 |
| 3.3.4 | Kazalniki produktivnosti | 33 |
| 3.4 | Povzetek spoznanj | 33 |
| 4 | Metodologija | 34 |
| 4.1 | Metode merjenja intelektualnega premoženja | 34 |
| 4.2 | Prednosti in pomanjkljivosti pristopov k merjenju | 36 |
| 4.2.1 | Predstavitev metod merjenja intelektualnega premoženja | 37 |
| 4.2.2 | Problematika merjenja ravnanja z znanjem | 48 |
| 4.2.3 | Pregled literature merjenja intelektualnega premoženja v povezavi z delovno intenzivnimi panogami v Sloveniji in v svetu | 52 |
| 5 | Empirična raziskava | 55 |
| 5.1 | Metode zbiranja podatkov | 55 |
| 5.2 | Anketni vprašalnik | 55 |
| 5.2.1 | Izdelava osnovnega vprašalnika | 55 |
| 5.2.2 | Testiranje osnovnega vprašalnika in izdelava anketnega vprašalnika | 56 |
| 6 | Analiza in interpretacija podatkov | 65 |
| 6.1 | Vzorec | 65 |
| 6.1.1 | Neodvisne spremenljivke | 65 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1.2 Dimenzija človeško premoženje..... | 65 |
| 6.1.3 Dimenzija strukturno premoženje | 71 |
| 6.2 Odvisna spremenljivka..... | 77 |
| 6.3 Preverjanje hipotez..... | 78 |
| 7 Ugotovitve in zaključek..... | 82 |
| 7.1 Ocenjevanje gospodarske uspešnosti poslovanja danes..... | 82 |
| 7.2 Zakaj danes niso dovolj samo računovodski izkazi? | 82 |
| 7.3 Rezultati raziskave | 83 |
| 7.4 Prednosti in slabosti izdelane metode merjenja intelektualnega premoženja | 87 |
| 7.5 Za prihodnost pomembna spoznanja | 88 |
| 7.6 Priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje..... | 89 |
| Literatura..... | 91 |
| Viri..... | 95 |
| Priloge..... | 96 |

PREGLEDNICE

| | |
|--|----|
| Preglednica 1: Generični koncept vrednotenja otipljivih in neotipljivih virov podjetja..... | 51 |
| Preglednica 2: Delež reklamacij kupcev..... | 74 |
| Preglednica 3: Korelacijska matrika..... | 79 |
| Preglednica 4: Opisne statistike za neodvisne spremenljivke (ločeno storitvena/predelovalna podjetja)..... | 80 |
| Preglednica 5: t-preizkus | 81 |

SLIKE

| | |
|---|----|
| Slika 1: Tržna vrednost podjetja | 10 |
| Slika 2: Struktura neopredmetenega premoženja..... | 12 |
| Slika 3: Sestavine intelektualnega premoženja | 14 |
| Slika 4: Organizacijsko (notranje) premoženje..... | 16 |
| Slika 5: Človeško premoženje..... | 18 |
| Slika 6: Vrednost, ustvarjena v organizaciji | 29 |
| Slika 7: Odjemalsko – zunanje premoženje..... | 30 |
| Slika 8: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja..... | 42 |
| Slika 9: Skandia Navigator | 44 |
| Slika 10: Podjetja po dejavnostih..... | 65 |
| Slika 11: Zmožnosti – povprečna ocena | 66 |
| Slika 12: Razlogi za odhod iz podjetja (delež) | 67 |
| Slika 13: Človeško premoženje - zmožnosti (lastne vrednosti)..... | 68 |
| Slika 14: Človeško premoženje – vedenje, odnosi | 68 |
| Slika 15: Človeško premoženje – vedenje, odnosi (lastne vrednosti)..... | 69 |
| Slika 16: Intelektualna prožnost – 1. del..... | 70 |
| Slika 17: Intelektualna prožnost – 2. del..... | 70 |
| Slika 18: Človeško premoženje – intelektualna prožnost (lastne vrednosti) | 71 |
| Slika 19: Odnos do dobaviteljev – povprečna ocena | 72 |
| Slika 20: Deleža reklamacij | 72 |
| Slika 21: Strukturno premoženje – odnosi z dobavitelji (lastne vrednosti) | 73 |
| Slika 22: Odnosi do odjemalcev – povprečna ocena | 74 |
| Slika 23: Strukturno premoženje – odnosi z odjemalci (lastne vrednosti) | 75 |
| Slika 24: Notranja učinkovitost – deleži pozitivnih odgovorov | 76 |
| Slika 25: Gospodarska spešnost podjetja (1) – delež pozitivnih odgovorov | 77 |

1 UVOD

Danes živimo v informacijski dobi, ko so spremembe edina stalnica in se jim ne more nihče izogniti. Njihov val je zajel ves svet in vsako organizacijo posebej, najdemo jih v znanju, vodenju, trženju, informatiki, tehnološkem razvoju, povsod. Dogajanje se ne umirja. Ritem sprememb je vse hitrejši, tekmovalnost je bolj in bolj kruta. Prihaja do socialne transformacije, ki spreminja vrednote, organizacijo dela in zaposlitev. Pojavlja se vse večja globalizacija tržišč, z njo pa novo vedenje in nova pričakovanja potrošnikov. Kdor ne bo sam postal tvorni del teh sprememb, bo ostal daleč zadaj, obsojen na životarjenje ali celo na propad.

Že pred leti je Drucker (1993, 7) spoznal, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo. Ta trditev je danes še kako aktualna.

Konkurenčna sposobnost podjetja bo vedno bolj odvisna od uspešne mobilizacije sposobnosti in znanj njegovih zaposlenih. Znanje tako postaja tista ključna dimenzija, ki pomeni dragoceno primerjalno prednost za podjetje. Človeški potenciali zaposlenih so precej večji od njihove dejanske izkoriščenosti, drugi viri, ki jih podjetja pri svojem poslovanju še uporabljajo, pa so bolj enako dostopni vsem.

Podjetja bodo morala biti vse bolj aktivna in ustvarjalna. Morala se bodo hitro prilagajati spremembam v okolju in povzročenemu kaosu. Njihovi primarni nalogi bosta neprestano učenje s hkratnim pozabljanjem starega, nič več uporabnega znanja, in vgraditev izzivov poslovnega okolja prihodnosti v strateški namen. Nova ekonomija postaja ekonomija intelektualnega premoženja.

Tako kot se velikokrat dogaja pri prevodih, se v dosednji slovenski literaturi uporablja termin »intelektualni kapital«, kar je dobesedno prevedeno iz »intellectual capital«. Pravilen prevod je intelektualno premoženje, kar bomo dosledno uporabljali tekom celotne naloge, v želji, da se ta pravilen termin uporabi začne uporabljati. Tudi izraza »human capital« (človeški kapital) in »structural capital« (strukturni kapital) bomo poslovenili v človeško in strukturno premoženje. V primerih, ko gre za navedbe drugih avtorjev, pa smo zaradi avtentičnosti pustili originalno terminologijo.

Glede na statistične podatke (SURS 2008) je med slovenskimi podjetji 35,1 % inovativnih podjetij. Da bi dosegli konkurenčno in na znanju temelječe gospodarstvo, je treba razviti in spodbuditi inovacijsko verigo podjetij v delovno intenzivni panogi, da bodo z vlaganjem v izobraževanje in inovacije sposobna proizvesti produkte in storitve z višjo dodano vrednostjo.

V razvijajoči se informacijski dobi so spremembe edina stalnica, ki se ji ne more nihče več izogniti. Val sprememb je zajel ves svet in tako vsako organizacijo posebej; še posebej izrazito se to kaže na področjih, kot so vodenje, trženje, informatika, tehnologija, kar pomeni, da se kaže vse večji trend razvoja posameznika v smeri vseživljenjskega učenja za trajnostni razvoj. Tako prihaja do socialne transformacije, ki spreminja vrednote organizacij in s tem tudi pogoje za zaposlitev.

1.1 Opis raziskovalnega problema

Kljub opredelitvam intelektualnega premoženja je merjenje tega premoženja težko in drago, saj ta koncept ni neposredno merljiv. Postavlja se *temeljno* vprašanje, kako lahko tako mehke stvari, kot so znanje, izkušnje, organizacijska kultura in klima idr., sploh merimo.

Osrednji raziskovalni problem v tej nalogi je torej razvoj inštrumenta za merjenje intelektualnega premoženja in izvedba empirične raziskave.

Tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, izračunanimi na podlagi računovodskih izkazov, v današnjih okoliščinah ne zadostujejo več kot merila za presojanje gospodarske uspešnosti poslovanja (Tekavčič 2002, 680). Narašča pomen *nefinančnih kazalnikov*, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa.

Poglavitni razlogi, zaradi katerih organizacije merijo svoje intelektualno premoženje, so: oblikovati in oceniti strategije, vplivati na obnašanje ljudi, eksterno potrditi gospodarsko uspešnost, kar vključuje poročanje in primerjanje (Marr 2004, 559). Končni rezultat naj bi predstavljalo tudi izboljšanje poslovanja.

Edvinsson in Malone (1997, 369) intelektualno premoženje delita na dva dejavnika:

- *Človeško premoženje*, ki zajema vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja; človeško premoženje ne more biti last podjetja, lahko se le najame;
- *strukturno premoženje* pa pomeni dejavnike, ki »ostanejo« v podjetju, ko zaposleni odidejo domov; strukturno premoženje se naprej deli na dve skupini: na premoženje odjemalcev (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih in podobno) in na organizacijsko premoženje, ki se tudi podrobneje deli dalje; strukturno premoženje vključuje procese, dokumentacijo, sposobnost spreminjanja invencij v industrijsko lastnino in inovacije.

V magistrski nalogi tako želimo: a) razviti inovativen merski inštrument za oceno intelektualnega premoženja in b) ugotoviti, kateri indikatorji vplivajo na gospodarsko uspešnost poslovanja. Številni avtorji omenjajo različne metodologije vrednotenja intelektualnega premoženja, ki pa so v glavnem usmerjene v kapitalsko intenzivna podjetja. V kapitalsko intenzivnih podjetjih literatura jasno opredeli sestavine intelektualnega

premoženja: oblikovani so indikatorji, izvedene so študije in meritve, ugotovljeni dejavniki, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij. Predpostavljamo, da je te indikatorje moč oblikovati tudi za podjetja v delovno intenzivnih panogah in s tem ugotavljati dejavnike, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij v delovno intenzivnih panogah. Neposrednega prenosa metodologije vrednotenja intelektualnega premoženja iz kapitalskih podjetij ni mogoče prenesti v podjetja delovno intenzivnih panog. Izdelati je treba metodologijo za vrednotenje (benchmarking), s katero bi merili intelektualno premoženje v delovno intenzivni panogi.

Ključni doprinos magistrske naloge je opredeliti najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij v omenjeni panogi, ter analizirati njihov vpliv v delovno intenzivni panogi v Sloveniji.

Če želimo izmeriti intelektualno premoženje v podjetju, moramo najprej spoznati samo opredelitev intelektualnega premoženja: teoretična izhodišča, strukturo intelektualnega premoženja, merjenje znanja in sposobnosti inoviranja kot dodane vrednosti intelektualnega premoženja v podjetju. In seveda moramo poznati svojskost – specifičnost panoge, v kateri bomo merili intelektualno premoženje.

Raziskave kažejo, da je zlasti v podjetjih visokih tehnologij (informacijskih, nanotehnologije, robotike, vesoljskih tehnologij in drugih) intelektualno premoženje tisto, ki prispeva najvišji delež k dobičku, razvoju in uspešnosti podjetja (Mihalič 2002, 82).

Po Schiemannu (2008) je nemara najboljši razlog za merjenje intelektualnega premoženja v tem, da več tvegamo če ga ne merimo, saj to lahko privede do nepredvidljivega pomanjkanja delovne sile, znanj, lahko pride do upada rasti podjetja, nadarjeni zaposleni odhajajo h konkurenci, raven produktivnosti pa je lahko na ravni 70 % potenciala podjetja.

1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Managerji velikokrat ne vedo, ali ustvarjajo ali uničujejo vrednost organizacij, ki jih vodijo (Vuković Tomažević 2002). Vzrok za to je uporaba starih računovodskih sistemov, po katerih lahko kljub temu, da ustvarjajo dobiček, hkrati znižujejo vrednost podjetja. Vuković Tomažević (2002) ugotavlja tudi, da je znanje ali intelektualno premoženje zelo težko meriti. Lažje je meriti ustvarjeno vrednost, ki je posledica ravnanja z materialnimi in nematerialnimi viri v organizaciji. Avtor poudarja, da so glavni pogoj za ustvarjanje vidnih vrednosti, kot so dobiček in prihodki, nevidne vrednosti, kot na primer zadovoljstvo kupcev, razvoj novih izdelkov. Oboje mora biti usklajeno, da ima ravnanje z znanjem tudi vidne rezultate, kar pa je ključna naloga managementa. Osrednja managerska filozofija – doktrina o strategiji, sistemih in strukturi – odhaja na smetišče zgodovine, saj je oblikovana za maksimiranje donosnosti finančnega kapitala (Tomažič 2002, 27). Človeškega premoženja kot vira konkurenčne

prednosti pa ne more upravljati. Spremembe globalnih gibanj in razmer poslovanja so v temeljih zamajale dosednji poslovni model. Bistvene povzročitelje sodobnih razmer je treba iskati v izredno »turbulentnem« in nepredvidljivem okolju, v presežku ponudbe nad povpraševanjem; premiku operativnih dejavnosti podjetja od proizvoda h kupcu, povečani vlogi znanja kot temeljnega proizvodnega vira in v drugem. Tako predstavlja intelektualno premoženje generično ime za splet tistih notranjih dejavnikov v poslovanju organizacije, ki vplivajo na njegovo gospodarsko uspešnost, pa v tradicionalnih finančnih izkazih ni zabeležen, ni registriran in tudi ni deležen ustrezne pozornosti managementa.

Zato bomo v magistrski nalogi prikazali, v kolikšni meri se managerji še opirajo na stare računovodske podatke in kakšno vlogo priznavajo intelektualnemu premoženju (z vidika človeškega premoženja: zmožnosti, vedenje, pamet, prilagajanje, in z vidika strukturnega premoženja: odnos z dobavitelji, odjemalci, delničarji, notranja učinkovitost, fizične infrastrukture procesov, organizacijske kulture in prihodnost) in posredno višji dodani vrednosti ter s tem usmerjenosti v dobiček v delovno intenzivni panogi. Pozornost bo namenjena tudi običajnim finančnim kazalcem, ki v sedanji praksi še vedno veljajo za najustreznejši pokazatelj gospodarske uspešnosti poslovanja (prihodki, stroški dela, rezultat).

Temeljni raziskovalni vprašanja v tem delu bosta: »Koliko, oziroma če sploh, dejavniki intelektualnega premoženja vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja?«

Dobili bomo odgovor, kako managerji vidijo konkurenčnost svojega podjetja v primerjavi s konkurenco in kako so povezani s tržnim okoljem (politične, sociološke, kulturne dimenzije). Iz odgovorov na vprašalnik bomo dobili jasnejšo sliko, ali se nameravajo slovenska podjetja iz delovno intenzivne panoge premakniti h kapitalno intenzivnim sektorjem z več dodane vrednosti. Zato bomo sledili namenu magistrske naloge: proučiti intelektualno premoženje v delovno intenzivni panogi in ugotoviti indikatorje intelektualnega premoženja, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij. V ta namen bomo oblikovali vprašalnik, preko katerega bomo razvili indikatorje. Raziskava bo ponudila izvirno metodologijo za vrednotenje intelektualnega premoženja v delovno intenzivni panogi.

Raziskava bo sledila naslednjim ciljem:

- analizirati in kritično osvetliti sodobno literaturo in raziskave s področja intelektualnega premoženja;
- opredeliti indikatorje intelektualnega premoženja v podjetjih delovno intenzivnih panog;
- izdelati merski inštrument – anketo za merjenje intelektualnega premoženja podjetij iz omenjenih panog;
- izvesti anketo v približno 150 podjetjih;
- ugotoviti, kateri dejavniki intelektualnega premoženja vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja;

podati priporočila za nadaljnje raziskovanje in prakso.

1.3 Metodologija in hipoteze

Empirično raziskavo bomo izvedli na osnovi anketnega vprašalnika. Z izidi bomo potrdili ali zavrnili hipoteze, predstavljene v nadaljevanju. Za raziskovalni pristop bomo izbrali kvantitativno metodologijo zbiranja in analiziranja podatkov. Pred izvedbo bomo vprašalnik preizkusili na pilotni raziskavi pred glavno fazo zbiranja podatkov, kar bo omogočilo izločitev nenormalnih odgovorov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 164–168). Priprava vprašalnika bo potekala v naslednjih fazah:

1. Glede na to, da obstaja le malo definiranih indikatorjev, bomo za izhodišče, oziroma pri oblikovanju vprašanj za intervju, uporabili razpoložljive vire in literaturo ter oblikovali osnovni nabor indikatorjev.
2. Verifikacija indikatorjev – z namenom verifikacije in prilagoditve pridobljenih indikatorjev iz predhodne alineje bo vprašalnik v pilotni anketi preverjen in dopolnjen – preizkusili ga bodo trije strokovnjaki s področja vodenja; pri oblikovanju vprašalnika bodo upoštevane tudi njihove pripombe. Prednost pilotne raziskave je v izmenjavi pogledov ter v poglobljenosti z namenom, da se sestavi tak anketni vprašalnik, ki bo temeljil na enakovrednem pojmovanju intelektualnega premoženja posameznih intervjuvancev, dopolnili pa ga bomo z dimenzijami in elementi, ki jih obstoječe raziskave in literatura že definirajo.
3. Izdelava vprašalnika – na podlagi navedenih korakov bomo izoblikovali nabor indikatorjev ter anketni vprašalnik, ki bo osnova za nadaljnjo statistično obdelavo, dobljeni statistični rezultati pa bodo pokazatelj stanja intelektualnega premoženja v slovenskih podjetjih, ki delujejo v delovno intenzivni panogi.

Vprašalniki bodo skupaj s spremnim dopisom, v katerem bo podrobno pojasnjen namen raziskave, poslani po elektronski pošti ali dostavljeni osebno. Na anketo bodo odgovarjali vodilni managerji v podjetjih. Zagotovljena bo anonimnost anketirancev, ponudili jim bomo izsledke raziskave.

Namen kvantitativnega dela naloge je:

- merjenje intelektualnega premoženja v podjetjih v delovno intenzivnih panogah;
- ugotoviti vpliv intelektualnega premoženja na gospodarsko uspešnost podjetja;
- odgovoriti na raziskovalna vprašanja: »Katerim dejavnikom dajejo podjetja z visoko stopnjo intelektualnega premoženja prednost?« in »Kateri so razlogi za merjenje intelektualnega premoženja?«

V vzorec bomo vključili približno 150 naključno izbranih podjetij v delovno intenzivni panogi (mala, srednje velika in velika podjetja s področja gradbeništva, vrtnarstva, kovinske industrije, tekstilne industrije ter drugih področij, ki pripadajo delovno intenzivni panogi).

Podrobnejša definicija delovno intenzivne panoge je predstavljena v nadaljevanju (poglavje 2.1).

V analizo bodo vključena vsa podjetja, ki bodo vrnila vprašalnik. Z vprašalnikom pridobljene podatke bomo najprej uredili in nato statistično obdelali s programom SPSS 15.

Iz nabora zbranih podatkov bomo definirali osnovne, kombinirane in sestavljene spremenljivke.

V okviru analize podatkov bo v prvem koraku prikazana opisna statistika, v okviru katere bomo pri opisnih spremenljivkah izračunali absolutne frekvence, strukturne deleže; pri numeričnih spremenljivkah pa bomo izračunali aritmetične sredine in standardne deviacije. Za preverjanje latentne strukture koncepta intelektualnega premoženja bomo uporabili analizo glavnih komponent. Nadalje bomo posamezne trditve združili v dimenzije.

V okviru mer povezanosti bomo pri opisnih spremenljivkah izračunali stopnjo kontingence, pri numeričnih spremenljivkah pa bomo izmerili povezanost s korelacijsko analizo, odvisnost med intelektualnim premoženjem in gospodarsko uspešnostjo pa z regresijsko analizo. Če bodo neodvisne spremenljivke med seboj preveč povezane, bomo izvedli zgolj korelacijsko analizo.

Preverili bomo naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: *Intelektualno premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja.*

Prvo hipotezo sestavljata dve podhipotezi:

1a. Človeško premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja.

Hipotezo človeškega premoženja bomo preverili s korelacijo in, če bodo za to primerni podatki, z regresijsko analizo, s katero bomo preverili vpliv treh poddimenzij človeškega premoženja na gospodarsko uspešnost podjetja (1 – zmožnosti, 2 - vedenje oz. odnos in 3 – pamet oz. intelektualna prožnost).

1b. Strukturno premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja.

Hipotezo strukturnega premoženja bomo preverili s korelacijo in, če bodo za to primerni podatki, z regresijsko analizo, s katero bomo preverili vpliv treh poddimenzij strukturnega premoženja na uspešnost podjetja (1 – odnosi z dobavitelji, 2 – odnosi z odjemalci in 3 – notranjo učinkovitost – organizacijo).

Gospodarsko uspešnost podjetja bodo anketirani opredelili na podlagi veljavnih računovodskih finančnih kazalcev (1 – dobičkonosnost prihodkov, 2 – donosnost kapitala, 3 – dodana vrednost na zaposlenega, 4 – zadolženost).

Hipoteza 2: *Med posameznimi dejavnostmi delovno intenzivne panoge obstajajo razlike v prisotnosti intelektualnega premoženja.*

Hipotezo bomo preverili z analizo variance.

1.4 Omejitve raziskave

Omenjeni anketni podatki bodo imeli tudi nekaj omejitev. Nekateri odgovori bodo odraz subjektivnega mnenja tistih, ki bodo izpolnjevali anketo – ob izpolnjevanju namreč ne bo prisoten izpraševalec, ki bi morebitne nejasnosti lahko pojasnil. Vprašanje je, ali bodo kljub priloženim metodološkim navodilom dovolj poznali problematiko. To velja še posebej takrat, ko sta možna odgovora le »da« ali »ne«. Navedena vprašanja/odgovori so lahko zavajajoči tudi zato, ker ne upoštevajo velikosti podjetja. Pri odgovorih, kjer je ocena kvantitativna, se vrednost odgovora lahko normira oziroma vpliv velikosti podjetja ustrezno upošteva; pri drugih, kjer je odgovor kvalitativen, pa vpliv velikosti podjetja lahko izkrivi predstavo o pomembnosti odgovora oziroma inovacijski uspešnosti podjetja (Likar in Kopač 2005, 255–256).

Z namenom minimizacije omenjenih možnih težav bomo anketirancem najprej razjasnili, kaj intelektualno premoženje pomeni, saj so pojmovanja o tem različna in nepopolna. Samo z razjasnjenim razumevanjem lahko pridemo pri anketi do verodostojnih podatkov.

Vsebinske omejitve

Preverili bomo razumevanje pojma intelektualnega premoženja, in to pri intervjujih – spraševanje bo potekalo posredno.

Metodološke omejitve

Ugotovitev ne posplošujemo na slovenski prostor, vendar pa bodo dobljeni indikatorji lahko relevantni za druga sorodna podjetja v slovenskem prostoru, ki so uvrščena v delovno intenzivno panogo in bodo upoštevala navedene poddimenzije človeškega in strukturnega premoženja, anketni vprašalnik pa bo lahko služil kot izhodišče za sorodna podjetja.

Ena od omejitev je tudi vključitev vseh podjetij: malih, srednje velikih in velikih. Glede na občutno znižanje števila velikih podjetij v delovno intenzivnih panogah, predvsem zaradi težav, ki so krojile usodo v zadnjih letih (gospodarska kriza, lastninjenje), smo ocenili, da je smotrnejše vključiti vse tri kategorije podjetij. Upoštevali ne bomo mikro podjetij. Če se bodo še izvajala raziskovanja na temo intelektualnega premoženja v delovno intenzivni panogi, je to lahko izhodišče za obsežnejša raziskovanja.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Opredelitev delovno intenzivne panoge

Garelli (2005, 610) definira konkurenčnost kot sposobnost države ali podjetja, da dosega relativno večje bogastvo kot njeni (njegovi) konkurenti na svetovnih trgih. Konkurenčnosti ne moremo opredeljevati zgolj z BDP-jem in produktivnostjo, temveč se morajo ekonomski subjekti izkazati tudi v političnih, socioloških, kulturnih in drugih dimenzijah sodobnega tržnega okolja.

Možnih je več načinov členitev podjetij: po vsebini delovanja (proizvajalna, trgovska, storitvena), po odjemalcih, po dejavnostih, po življenjskem obdobju, po zdravju, po velikosti in po prevladujočem proizvodnem tvorcu (delovna in kapitalsko intenzivna).

Izraz kapitalsko intenzivne panoge se uporablja za opis tistih panog, ki so veliko kapitala vložile v nakup dragih strojev (približno 70 %); taka opremljenost obljublja visoko stopnjo produktivnosti (letalska, kemična, farmacevtska, jeklarska in avtomobilska industrija, železnice, proizvodnja in rafiniranje nafte, telekomunikacije, elektrarne).

V magistrski nalogi se bomo osredotočili na delovno intenzivne panoge, katerih značilnost je velika obremenjenost s stroški za delo v primerjavi s stroški kapitala, vloženega v stroje. V delovno intenzivno panogo uvrščamo tekstilno, usnjarsko, obutveno, lesno industrijo, kmetijstvo, premogovništvo, gostinstvo in turizem. V to panogo bomo uvrstili tudi gradbeništvo – nizke gradnje.

Po videnju dr. Mateja Lahovnika lahko srednjeročno pričakujemo krčenje tradicionalne delovno intenzivne predelovalne industrije in premik proti kapitalsko intenzivnim sektorjem z več dodane vrednosti (Lahovnik 2004, 1). V strukturi dodane vrednosti sicer svoj delež povečujejo kapitalsko intenzivne, nadpovprečno inovativne in močno izvozno usmerjene panoge, kot so farmacevtska, kovinsko-predelovalna in elektroindustrija. Zmanjšanje strukturnih deležev lahko opazimo pri dejavnostih z nizko dodano vrednostjo na zaposlenega, ki ne dohitevajo tehnološke rasti zahtevnejših dejavnosti in kjer je problematičen prepočasen proces prestrukturiranja. Gre za tekstilno, usnjarsko, lesno in živilsko-predelovalno dejavnost.

Primerjava med delovno in kapitalsko intenzivno panogo je težka, vsekakor pa tudi delovno intenzivne panoge težijo k prednostim, ki jih nudijo kapitalsko intenzivne panoge. Za primer si vzemimo Kitajsko, ki je v preteklosti delovala predvsem na področju delovno intenzivne panoge. Po Lemoinu (2001) so bile najpomembnejše kitajske izkazane primerjalne prednosti v delovno intenzivnih sektorjih (industrija usnja in čevljev, tekstilna industrija – predvsem obleke, proizvodnja igrač in športnih rekvizitov itd.), glavne skupine proizvodov z izkazanimi primerjalnimi prednostmi pa so predstavljali vmesni proizvodi ter

kapitalsko in tehnološko intenzivni sektorji, npr. proizvodnja strojev in motorjev, vmesni tekstilni izdelki, proizvodnja plastičnih izdelkov (Lemoine 2001, 55). Toda tudi Kitajska, ki razpolaga z ogromno količino delovne sile, v zadnjem času zaradi odprtosti gospodarstva za tuja neposredna vlaganja kapitala in znanja vse večji pomen pripisuje kapitalsko visoko intenzivnim panogam (npr. telekomunikacije, mikroelektronika) ter storitvenemu sektorju. Po Lemoinu to ni naključje, temveč je to preusmerjanje pričela kitajska vlada načrtno s sprejetjem določenih gospodarskih ukrepov, s katerimi je preusmerila tuje investicije v izvozno usmerjene in visoko tehnološke sektorje. Iz tega lahko sklepamo, da se bo beg iz delovno intenzivnih v kapitalsko intenzivne panoge nadaljeval.

Zaradi prestrukturiranja ter vlaganja v tehnološko opremljenost in v izobraževanje kadra bo Kitajska vedno bolj pomemben igralec na gospodarskem parketu.

Po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SURS 2008, 57) so obravnavana podjetja razporejena v razrede A (kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo), B, C, D in E (predelovalne dejavnosti, rudarstvo in druge industrije) ter F (gradbeništvo).

2.2 Opredelitev intelektualnega premoženja

Pojem intelektualno premoženje ima prizvok visokoteleče fraze. Preprosto povedano je to znanje podjetja (v vseh mogočih oblikah), ki je pomembno za podjetje in ga podjetje uporablja pri svojem delovanju in ki prek starih in novih izdelkov ter storitev dodaja vrednost podjetju. Prek obstoječe in potencialne prihodnje dodane vrednosti pa se povečuje tudi tržna vrednost podjetja, ki pomeni nekakšno obljubo za prihodnje visoke donose – obljubo, da bo podjetje dodano vrednost ustvarjalo tudi v prihodnosti (Sitar 2003).

Kljub temu, da je bil izraz intelektualno premoženje prvič uporabljen že leta 1958, je koncept sprva povzročil precejšen val skepticizma in dvomov. V zadnjih letih je bil koncept sprejet, tako da danes postaja intelektualno premoženje trajnostno kooperativno orožje v boju za konkurenčno prednost. Različni avtorji in tudi organizacije vidijo intelektualno premoženje drugače, zato zanj tudi obstajajo različne definicije.

Intelektualno premoženje je neka neopredmetena vrednost podjetja. Je vsota vsega in vseh, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja na trgu; je intelektualni material, ki ga lahko uporabimo za ustvarjanje bogastva; je znanje, ki ga lahko preoblikujemo v vrednost; je vsota znanja članov podjetja in praktične uporabe tega znanja; je vse, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno; je neotipljivo bogastvo znanja nekega podjetja (Sitar 2003).

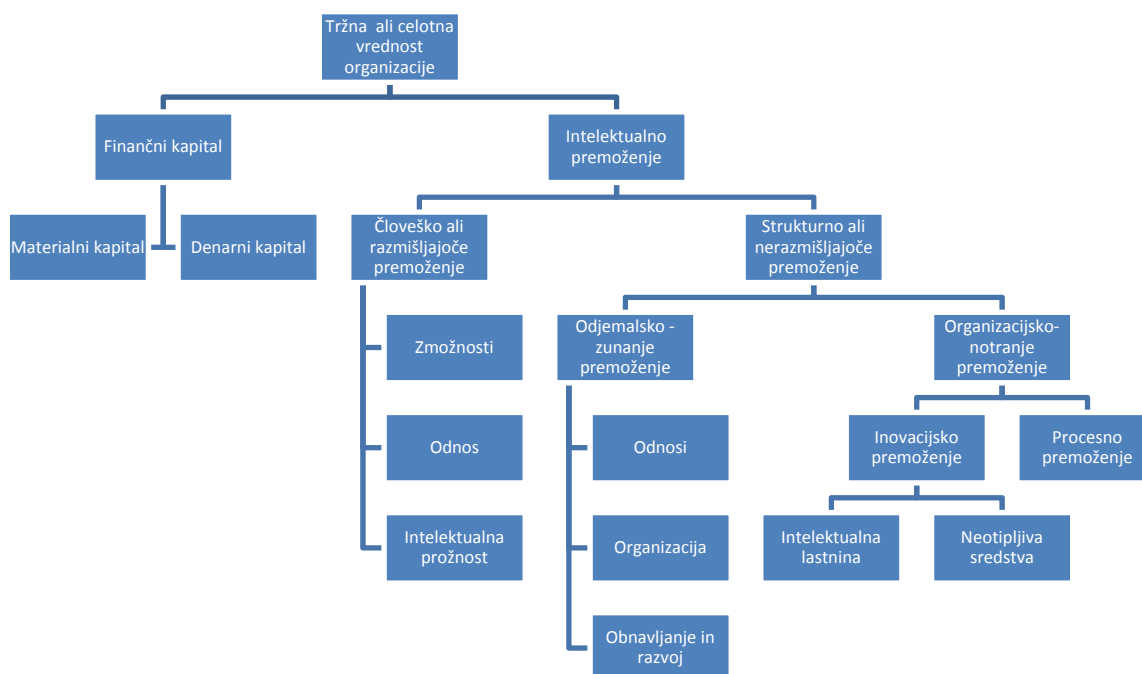
Veliko raziskav o intelektualnem premoženju se je osredotočilo na razvite države sveta severa in nordijske države. Vendar ta pojav ni več generalno pravilen, kar dokazujejo študije iz Mehike (Trevinyo Rodriguez in Bontis 2007), Irske (O'Regan et al. 2005), Nemčije (Kristandl

in Bontis 2007), Argentine (Jardón in Martos 2009). Tudi v Srbiji sta Ljiljana Kontić in Slađana Čabrilo (2009) opravili raziskavo intelektualnega premoženja v srbskih podjetjih.

2.2.1 Struktura intelektualnega premoženja

Teorij o tem, kaj intelektualno premoženje sploh je, je veliko. Poglejmo nekatere najpogostejše.

Najuglednejši strokovnjaki, ki proučujejo to področje, so ugotovili, da kapital podjetja sestavljata finančni kapital in intelektualno premoženje ter da je v večini primerov intelektualno premoženje veliko pomembnejše. Finančni kapital vključuje vsa materialna in denarna sredstva, intelektualno premoženje pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja (Roos et al. 2000, 21).



Slika 1: Tržna vrednost podjetja

Vir: povzeto po Roos et al. 2000.

Iz slike 1 je razvidno, da se intelektualno premoženje naprej deli na človeško in strukturno premoženje.

Intelektualno premoženje, kot ga vidi zgoraj omenjeni avtor, sestavljajo tri oblike oziroma vrste, in sicer (Roos et al. 2000):

- človeško premoženje, ki se deli na kognitivni premoženje, ki je znanje v vseh oblikah pojavnosti;
- strukturno premoženje, ki obsega organizacijsko strukturo podjetja, informacijski sistem, neformalne mreže odnosov med sodelavci v podjetju, ki jih lahko označimo tudi kot

socialno premoženje, baze podatkov, programsko opremo (software) in podobno intelektualno opremo;

- relacijsko premoženje so odnosi s kupci oziroma odjemalci, dobavitelji in morebitnimi strateškimi partnerji.

Intelektualno premoženje je, gledano z borznega vidika, razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije (Edvinsson 1997, 56). S podjetniškega stališča pomeni potencial za doseganje bodočih donosov. S stališča računovodstva govorimo o nevidnih sredstvih organizacije, nevidnih vrednotah, »nefinančnem premoženju«. Intelektualno premoženje je bistveni del tržne vrednosti organizacije in je skrit zunaj današnjih standardnih letnih poročil.

Isti avtor deli intelektualno premoženje na naslednji način:

- človeško premoženje, ki zajema vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja; človeško premoženje ne more biti last podjetja, lahko se le najame;
- strukturno premoženje pomeni dejavnike, ki »ostanejo« v podjetju, ko zaposleni odidejo domov; strukturno premoženje se naprej deli na dve skupini: na kapital odjemalcev (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih in podobno) in na organizacijsko premoženje, ki se tudi podrobneje deli dalje; strukturno premoženje vključuje procese, dokumentacijo, prelivanje inovacij v zaščitene pravice ter tudi industrijsko lastnino.

Človeško premoženje gradi strukturno, vendar boljše ko je strukturno, večja je verjetnost, da bo tudi človeško premoženje večje.

Intelektualno premoženje torej delimo na strukturno (»nerazmišljajoče« premoženje) in človeško premoženje (»razmišljajoče« premoženje), ki pomenita nevidna sredstva in procese ter znanje, utelešeno v zaposlenih. Ravnanje s človeškim premoženjem se razlikuje od ravnanja s strukturnim premoženjem.

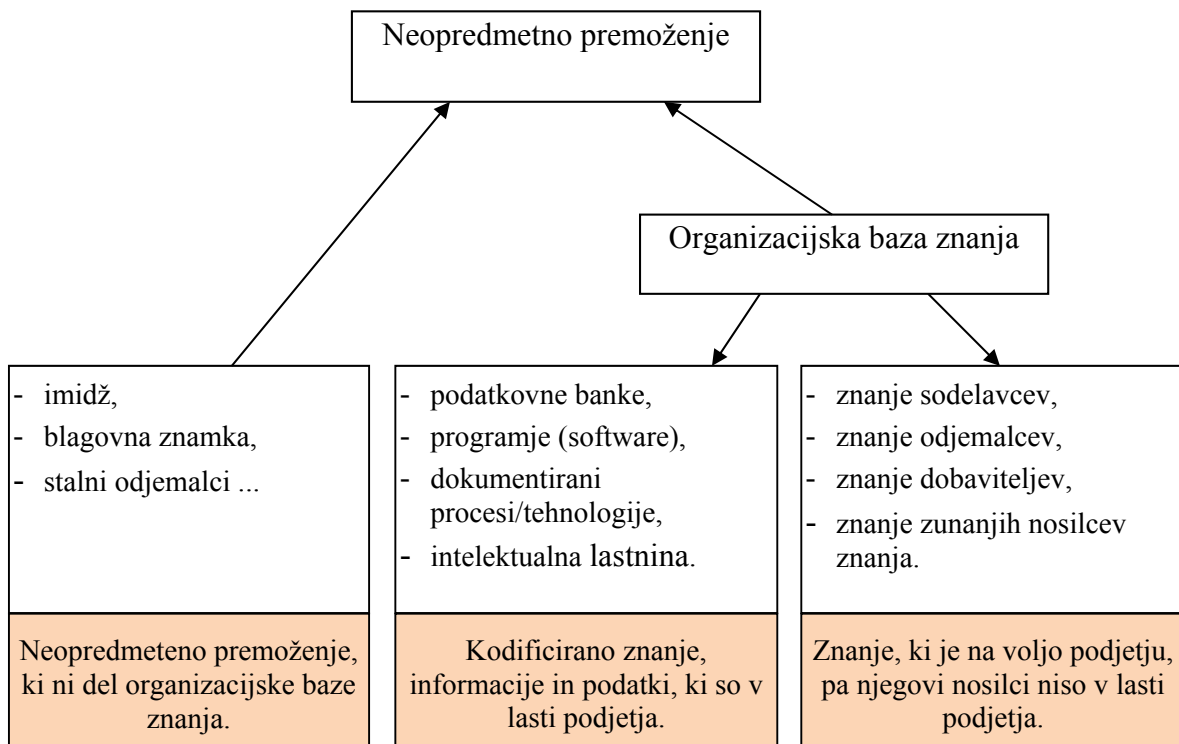
Strukturno premoženje izhaja iz odnosov, zrcali zunanje in notranje vidike organizacije. Vrednost lahko ustvarjajo vsi odnosi z drugimi udeleženci v okolju organizacije: odnosi z odjemalci, dobavitelji in partnerji. Pomembno vrednost lahko ustvarjajo tudi rutine in procesi v organizaciji. Strukturno premoženje je, v nasprotju s človeškim premoženjem, v lasti organizacije in vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti, kot je njegova materialna vrednost. Po opredelitvi Skandie (Roos et al. 2000, 30) je strukturno premoženje celotno intelektualno premoženje, ki ostane v organizaciji, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov. Strukturno premoženje ni v glavah zaposlenih in ga lahko zaposleni nadgrajujejo s svojimi prizadevanji.

Človeško premoženje so ljudje v organizaciji s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo, ki je sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb in reševanja

problemov. Intelktualna prožnost je lahko vir uspešne diverzifikacije. Zmožnosti so kot »strojna oprema« človeškega premoženja, ustvarjajo vrednost z znanjem, nadarjenostjo, veščinami in »know-howom« zaposlenih. Odnos je vedenjski vidik dela zaposlenega. Organizacija potrebuje zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoja znanja in zmožnosti uporabiti v njeno korist. Odnos do dela in do organizacije pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih, in ga lahko primerjamo s »programsko opremo«, nanj pa vplivajo v glavnem trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža. Človeško premoženje je duša organizacije, ki je ta nima v lasti.

Iz slike 1 je razvidno, da se strukturno premoženje naprej deli na odjemalsko (zunanje) in organizacijsko (notranje) premoženje. Organizacijsko premoženje sestavljata inovacijsko in procesno premoženje. Procesno premoženje je vsota znanja, ki je formalizirano v organizaciji. Inovacijsko premoženje sestavljata intelektualna lastnina in neotipljiva sredstva (Roos et al. 2000, 21, 25 in 31).

Nematerialno, neopredmeteno premoženje se deli na organizacijsko bazo znanja ali intelektualno premoženje in imidž, blagovno znamko, stalne odjemalce itd., kar prikazuje slika 2 (Maček 2000, ix).



Slika 2: Struktura neopredmetenega premoženja

Vir: Maček 2000, ix.

Danes so tržne vrednosti dobrih podjetij praviloma mnogo večje od njihove knjižne vrednosti (Pučko 1998, 56). Največja razlika med omenjenima vrednostma se pojavlja pri organizacijah iz panog, kot so zavarovalništvo, računalništvo, trgovina na drobno, filmska industrija,

farmacevtika, zdravstvo, komunikacije in druge. Razlika med tržno in knjigovodsko – knjižno vrednostjo organizacije je intelektualno premoženje. Za razmerje med razliko omenjenih vrednosti organizacije poznajo finančniki pojem Tobinovega količnika Q. Tobinov količnik $Q_t = TV/KV$ torej prikazuje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Seveda gre tu za paradoks merjenja, saj je moč knjigovodsko vrednost izmeriti dokaj natančno, medtem ko se razlika do tržne vrednosti meri z uravnoveženimi sistemi kazalnikov, ki naj bi izmerili »neotipljive vire sredstev«. Problem merjenja s Tobinovim količnikom je predvsem v tem, da se lahko tržna vrednost podjetja spreminja s špekulativnimi nakupi delnic in torej ne odraža dejanske vrednosti intelektualnega premoženja.

Intelektualno premoženje se ne pojavlja pogosto v bilanci. To, kar tvori vrednost in česar ne moremo najti v bilanci, lahko razdelimo v nekaj kategorij:

- premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja: znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave in drugo;
- premoženje, ki je industrijska lastnina: patenti, blagovne znamke, avtorstva in drugo;
- premoženje, ki daje organizaciji notranje prednosti: organizacijska kultura, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi in drugo;
- premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju, in ki se kaže v njihovem znanju, sposobnostih, na delo vezanem »know-howu«, sposobnostih razvijanja povezav z drugimi zunaj podjetja in drugo.

Posamezne sestavine intelektualnega premoženja imajo naslednje značilnosti:

- Lahko so *vložek* v ustvarjanje vrednosti ali pa *izložek* iz procesa ustvarjanja vrednosti; intelektualno premoženje je znanje, ki ga je mogoče spremeniti v vrednost (Edvinsson in Sullivan 1996, 67), intelektualno premoženje pa je tudi končna posledica preoblikovanja znanja (SMAC 1998, 32).
- Lahko so stalne, na primer patent (ta je pogojno stalen – za čas trajanja zaščite, največ 20 let), ali pa spremenljive, kot so na primer zmožnosti ljudi. Lipičnik (1998, 41) pravi, da je ravnanje človekovih zmožnosti usmerjeno na zahteve dela ter da gre predvsem za načrtovanje, opazovanje, kontroliranje pravega števila ljudi z ustreznimi zmožnostmi, ob pravem času ter na pravem mestu.
- Ustvarjene so z medsebojnim delovanjem premoženja v *ljudeh*, premoženja v *organiziranosti* in premoženja v *povezavah*; vrednost podjetja nastaja samo na podlagi medsebojnega vplivanja vseh sestavin intelektualnega premoženja. Kot pravita Edvinsson in Malone (1997, 145), bo tista sestavina intelektualnega premoženja, ki je šibka oziroma slaba, povzročala nezmožnost podjetja, ki ne bo moglo svojega intelektualnega premoženja spreminjati v vrednost zase.

Na sliki 3 so prikazane sestavine intelektualnega premoženja po SMAC (1998, 11).

| | |
|--|---|
| Premoženje v ljudeh (Human Capital) | Premoženje v povezavah (Relational Capital, Costumer Capital) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Znanje in izkušnje - Izobrazba - Strokovna usposobljenost - Z delom povezana spoznanja - Poklicna vrednotenja - Psihometrična vrednotenja - Z delom povezane sposobnosti - Podjetniški zanos, inovatorstvo, ustvarjalne zmožnosti, odzivne zmožnosti, preurejevalne zmožnosti | <ul style="list-style-type: none"> - Blagovne znamke - Odjemalci - Zvestoba odjemalcev - Imena podjetja - Zaostala naročila - Kanali za razpečevanje - Licenčni sporazum - Ugodne pogodbe - Sporazumi o uporabi tuje blagovne znamke |
| Premoženje v organiziranosti (Organizational Capital, Structural Capital) | |
| Intelektualna lastnina (Intellectual Property) | Premoženje v opori (Infrastructure Assets) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Patenti - Avtorske pravice - Poslovne tajnosti - Blagovne znamke - Storitvene znamke | <ul style="list-style-type: none"> - Način poslovnega razmišljanja - Organizacijska kultura - Poslovanje - Informacijska ureditev - Ureditev omrežnih povezav - Finančne povezave |

Slika 3: Sestavine intelektualnega premoženja

Vir: SMAC 1998, 1.

2.2.2 Človeško premoženje

Pojem človeško premoženje označuje zalogo uporabnih in dragocenih spretnosti ter znanja, ki so si ga ljudje nabrali v procesu izobraževanja in usposabljanja (Samuelson in Nordhaus 2002, 233).

Človeško premoženje je duša organizacije, ki ga ta nima v lasti. Človeško premoženje se vse pogosteje obravnava kot konkurenčna prednost podjetja. Skorajda ni uspešnega podjetja, kjer bi se upravni del ne zavedal, da so zaposleni tisti, ki jim bodo morali v prihodnosti posvečati še več pozornosti. Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi – nikakor ne gre pozabiti tudi na pripravljenost delati – so tisti ključni dejavnik, ki podjetje naredi uspešno in mu dolgoročno zagotavlja prednost pred vse hujšo konkurenco na trgu. Prihodnje težave in vse hitrejše spremembe, ki jih prinaša globalna informacijska družba, bodo lahko obvladovali samo izobraženi in visoko motivirani ljudje.

Podjetja lahko pripravijo bilanco stanja na področju človeških virov, ki jo sestavljajo posamezni kazalniki, ki se nanašajo na rast in učenje v podjetju. Prav bi bilo, da vlaganja v usposabljanje zaposlenih postanejo neposredna naložba z učinki na poslovno uspešnost podjetja.

Človeško premoženje vključuje znanje, izkušnje, talente in veščine posameznika, njegovo zavzetost, motiviranost, predanost delu in tako imenovano intelektualno gibljivost, torej vse tisto znanje podjetja, ki je vezano izključno na zaposlene in ga ti vsak večer odnesejo s seboj domov.

2.2.3 Strukturno premoženje

Strukturno premoženje se deli na odjemalsko (zunanje) in organizacijsko (notranje) premoženje. Strukturno premoženje je torej lastninsko in se ne obnavlja samo od sebe.

Pomembno vrednost lahko ustvarjajo tudi rutine in procesi v organizaciji. Strukturno premoženje je, v nasprotju s človeškim premoženjem, v lasti organizacije in vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti, kot je njegova materialna vrednost. Po opredelitvi Skandie (1996 v Roos et al. 2000, 30) je strukturno premoženje celotno intelektualno premoženje, ki ostane v organizaciji, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov. Strukturno premoženje ni v glavah zaposlenih in ga lahko zaposleni nadgrajujejo s svojimi prizadevanji.

Strukturno premoženje je zelo pomembno. Dogaja se namreč, da ključni zaposleni zapustijo podjetje in namesto dobre podlage za naslednika zapustijo praznino, zato je strukturno premoženje še kako pomembno.

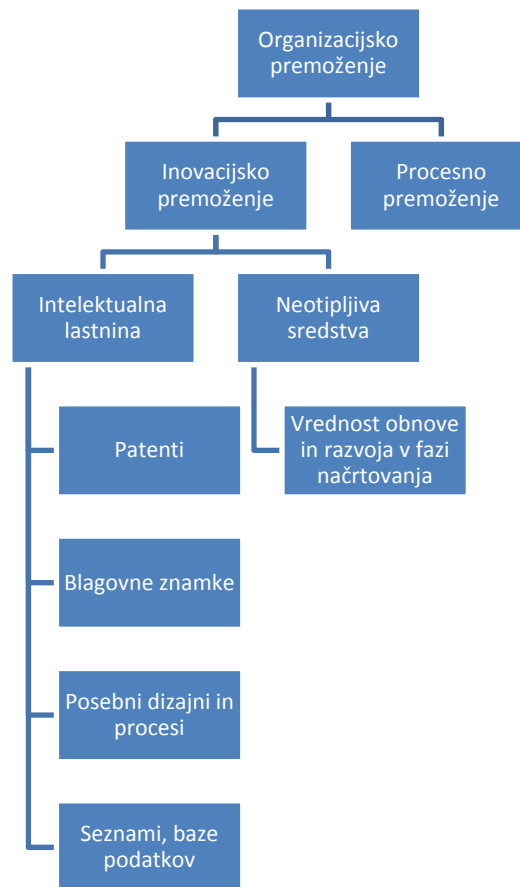
Zunanjo strukturo premoženja – *odjemalsko premoženje* (slika 1) sestavljajo odnosi s kupci, dobavitelji, partnerji, delničarji in z drugimi zainteresiranimi udeleženci, ki pomembno vplivajo na ugled podjetja. Za zunanje – odjemalsko premoženje je pomembno, kako podjetje rešuje probleme s strankami.

Organizacijsko – notranje premoženje sestavljata *inovacijsko* in *procesno premoženje*. Procesno premoženje je vsota znanja, ki je formalizirano v organizaciji. Inovacijsko premoženje sestoji iz intelektualne lastnine in neotipljivih sredstev (Roos et al. 2000, 21, 25 in 31).

V *organizacijsko strukturno premoženje* sodijo organizacijska struktura podjetja, upravljavski podsistem podjetja (sistemi odkrivanja ciljev, načrtovanja in nadzorovanja, sistemi za upravljanje vrednosti, sistem ravnanja z osebjem, podatkovne baze, dokumentacija in intelektualna lastnina). To premoženje je sistemizirana in kodificirana zmožnost delovanja organizacije. Kot vidimo na sliki 4, organizacijsko premoženje delimo na :

- *inovacijsko strukturno premoženje*, to je zmožnost podjetja, da obnavlja in spreminja svoj portfelj izdelkov ali storitev v razmerah skrajševanja življenjskih stikov izdelkov in hiper konkurence,

- *procesno strukturno premoženje* so vsi procesi, ki se odvijajo v organizaciji in ki omogočajo, da so proizvodi in storitve ustvarjeni in dobavljeni notranjim in zunanjim strankam.



Slika 4: Organizacijsko (notranje) premoženje

Vir: povzeto po Roos et al. 2000.

To premoženje je v celoti last podjetja, v bilanci pa se pojavlja samo del njega – intelektualna lastnina.

Kljub temu, da smo povedali, da se intelektualno premoženje deli na človeško in strukturno, bi želeli posebej predstaviti še relacijsko in socialno premoženje, ki sta sicer vpeta v strukturno premoženje in delno tudi v človeško premoženje, vendar ne bo narobe, če ju posebej izpostavimo, saj vsekakor pridobivata vse večjo vrednost.

Relacijsko premoženje

Tretja vrsta ali oblika intelektualnega premoženja je relacijsko premoženje, ki vključuje odnose s kupci, dobavitelji in strateškimi partnerji, zato ga nekatere teorije ne obravnavajo posebej, temveč v sklopu *strukturnega premoženja – odnosi*. To premoženje je vrednost, ki jo podjetje dobi iz kontinuiranega odnosa s kupcem oz. odjemalcem. Med njegove prvine

spadajo tudi ugled, blagovna znamka, licence in franšize. Relacijsko premoženje je lastniško težje opredeliti, saj je delno v lasti podjetja, delno pa pripada mreži razmerij – relacij in v bilanci stanja ni izkazan.

Socialno premoženje

V začetku je imel najpomembnejšo vlogo finančni kapital, nato je začelo vse večjo pomembnost vedno bolj dobivati intelektualno premoženje. Danes sta obe kategoriji zelo pomembni, vendar vedno bolj v veljavo prihaja tudi socialno premoženje.

Socialno premoženje sestavljajo družbene sposobnosti, pripravljenost za sodelovanje in za oblikovanje zaupanja. Vanj so vključeni vsi viri, ki se posredujejo skozi omrežje odnosov, ki se izoblikuje pri opravljanju dela v organizaciji. Tako je npr. kultura podjetja prvina njegovega socialnega premoženja. Prav tako pa med socialno premoženje štejemo neformalne učee se skupine posameznikov, ki imajo skupen interes in si izmenjujejo informacije ter znanje z namenom, da bi dosegle skupen cilj. Torej so sestavine socialnega premoženja tudi učinkovite oblike medsebojnega komuniciranja in oblikovanja zaupanja, ki je predpostavka za nastanek pripravljenosti za sodelovanje.

Socialno premoženje lahko opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi oziroma gre za pogostost in pomembnost stikov. Temelji na socialnih vezeh, ki se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi.

2.3 Povzetek spoznanj

Intelektualno premoženje je neoprijemljivo in nevidno, saj ni izkazano v bilanci stanja v organizaciji (Maček 2002, 38). Intelektualno premoženje je generično ime za splet tistih notranjih dejavnikov v poslovanju organizacije, ki vplivajo na njegovo gospodarsko uspešnost, pa v tradicionalnih finančnih izkazih ni zabeležen, ni registriran in tudi ni deležen ustrezne pozornosti managementa.

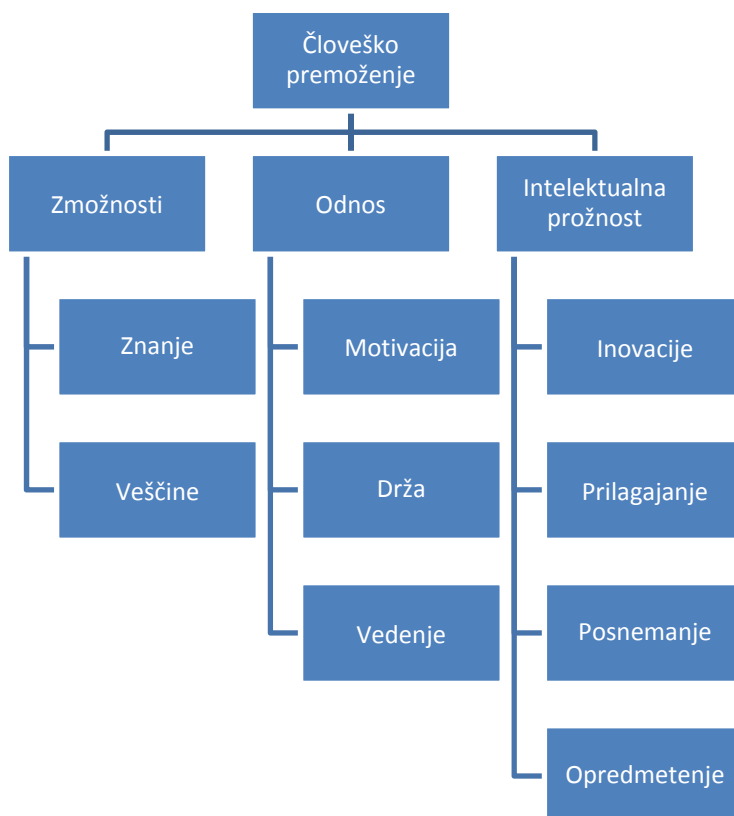
Intelektualno premoženje je tako sposobnost transformacije v nekaj, kar je neposredna vrednost organizacije. V organizacijah, kjer sta vloga raziskav in razvoja ter inovativnosti superiorni, je intelektualno premoženje tisto, ki k dobičku prispeva večji delež kot finančni kapital.

Izzivi poslovnega okolja zahtevajo tako od posameznika kot od podjetja usmerjenost v učečo se organizacijo. Tako nastaja nova ekonomija – ekonomija intelektualnega premoženja.

3 RAZVOJ INDIKATORJEV INTELEKTUALNEGA PREMOŽENJA

3.1 Razvoj indikatorjev človeškega premoženja

Med indikatorje človeškega premoženja sodijo: zmožnosti, vedenje – odnos, pamet – intelektualna prožnost, prilagajanje. Indikatorji človeškega premoženja so prikazani v sliki 5.



Slika 5: Človeško premoženje

Vir: povzeto po Roos et al. 2000.

Človeško premoženje so ljudje v organizaciji s svojo/svojimi :

- zmožnostmi, ki so kot »strojna oprema« človeškega premoženja; ustvarjajo vrednost z znanjem, nadarjenostjo, veščinami in »know-how-om« zaposlenih;
- odnosom, na katerega vplivajo trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža; organizacija potrebuje zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoja znanja in zmožnosti uporabiti v njeno korist; odnos do dela in do organizacije pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih, in ga lahko primerjamo s »programsko opremo«;
- intelektualno prožnostjo, ki je sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb in reševanja problemov; intelektualna prožnost je lahko vir uspešne diverzifikacije; tvorijo jo: inovacije, posnemanje, prilagajanje in opredmetenje (slednje pomeni »sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek ali storitev«).

Pri človeškem premoženju bomo nekaj besed namenili še učeči se organizaciji, vlogi znanja v organizaciji, znanju in poslovni uspešnosti.

3.1.1 Opredelitev učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije postaja vedno bolj pomemben za uspešno poslovanje sodobnega podjetja. Pojem »učeča se organizacija« se je pojavil sorazmerno pozno, v letu 1988 (Možina 2002, 16).

Pojem »učeče se organizacije« se razlikujejo od pojma »organizacijskega učenja«. V učeči se organizaciji vlada zavest, da je sprememba nujen dejavnik poslovanja, ki pomeni priložnost učenja in priložnost izboljševanja sedanjega stanja. Osnovni pogoji za učečo se organizacijo so: odprta klima, povratna komunikacija, vključeno vodstvo, promotorji učenja. Če omenjeni pogoji niso izpolnjeni, poteka v podjetju proces organizacijskega učenja, v katerem se vzpostavljajo potrebni pogoji za učenje in tudi stil učenja. Organizacijsko učenje je učenje posameznika, skupine in celotne organizacije, ki mora biti kontinuiran proces. Učenje in znanje posameznika sta nujna, nikakor pa nista dovolj, da bi lahko govorili o učenju na ravni celotne organizacije. Šele v skupinskem delu pride do izmenjave izkušenj in mnenj in s tem do koristnega učenja med člani.

Možina (2002 v Pavšič 2003, 17) ugotavlja, da je nesposobnost učenja tragična in pogubna tako za človeka kot posameznika kakor tudi za podjetja ter druge manjše in večje organizacije. Zato mora učenje doseči vse ravni organizacije in ne samo management. Čedalje ostrejša konkurenca zahteva učečo se organizacijo, učeči se management in učeče se družbeno okolje. Uspešen bo tisti, ki bo prvi zaznal spremembe, pridobil ustrezno znanje in začel z ustreznimi akcijami.

Potrebo po upravljanju, ravnanju z znanjem »knowledge management«, je nakazal Zeleny že v letu 1989 (Zeleny 1989, 48). Kako v japonskih podjetjih ustvarjajo in uporabljajo znanje, sta obsežno popisala Nonaka in Takeuchi (1995, 285).

Definicij ravnanja z znanjem je veliko, saj avtorji poudarjajo različne vidike te dejavnosti. Davenport in Prusak (1998, 53) opredeljujeta ravnanje z znanjem kot proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivanja novih priložnosti za podjetje.

Učeča se organizacija ustvarja okolje, v katerem se lahko zaposleni neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih in za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementa, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi.

Pionir koncepta učeče se organizacije je Senge, ki vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečujejo svoje kapacitete, da bi lahko ustvarili tisto, kar resnično želijo ustvariti. Ker kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, avtor pravi, da bo stopnja učenja v njej kmalu postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost.

Učeča se združba je po Sengeju (Senge et al. 1994, 6) združba, v katerem poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele podjetja, pri čemer ga odlikujejo naslednje značilnosti :

- sistemsko mišljenje,
- osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj,
- sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov,
- sposobnost ustvariti skupno vizijo in
- sposobnost učenja v timu.

Za lažje razumevanje sledi opis vsake izmed navedenih prvin.

Sistemsko mišljenje pomeni sistemsko obravnavo, celovitost razumevanja in načinov dela ter upoštevanja vseh vidikov; sistemski način vsebuje implicitno usmeritev, da je v vsaki problemski situaciji treba zavzeti položaj danega trenutka in danih možnosti, ker nobena rešitev ni trajna.

Osebno mojstrstvo zajema razvoj posameznika in njegove odličnosti ter nujno doseganje sprostitev posameznikovih potencialov; ohranjanje ustvarjalne napetosti je gibalno sprememb in razvoja.

Sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov. Miselni modeli so globinski usmerjevalci posameznikov, organizacije in njene kulture. To so globoko zakoreninjena prepričanja in generalizacije, ki se jih ljudje po navadi ne zavedajo in ki vplivajo na njihovo razumevanje sveta okoli njih ter posledično na njihovo delovanje.

Sposobnost ustvariti skupno vizijo. Skupna vizija omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev. V učeči se organizaciji prinaša energijo za učenje, saj so njeni člani zanj resnično zavzeti, ker hkrati pomeni tudi njihovo osebno vizijo. Vsi člani organizacije morajo skupno vizijo razumeti, jo deliti in prispevati svoj delež, da lahko postane resnična.

Sposobnost učenja v timu. Timsko učenje je najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komunikacije in za prenos znanja. Vsa orodja in načela organizacije se razvijajo in uporabljajo v timih. Timi pomenijo najučinkovitejši način prenosa znanj med člani organizacije.

Učeča se organizacija je nasprotje tradicionalni, nadzorovani organizaciji. Temeljna razlika med obema je predvsem v miselnosti, v kulturi obeh in v organizacijskem duhu. Klasična organizacija postavi v središče dobiček, ljudje pa zanj pomenijo predvsem strošek. Učeča se

organizacija razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, ki je lastnik svojih znanj in sposobnosti oziroma kompetenc. Njen glavni cilj je povečevanje intelektualnega premoženja, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost. Za učečo se organizacijo je pomemben celovit način dela, ki vključuje tudi spremembo vedenjskih vzorcev, pravzaprav gre za spreminjanje celotne kulture organizacije, ki je dolgotrajen proces in je lahko izveden le ob podpori vodstva in z vključenostjo vseh zaposlenih. V učeči se organizaciji, ki pospešuje komunikacijo in sodelovanje, vsak posameznik sodeluje pri identificiranju in reševanju problemov. To je organizacija, ki se uči in spodbuja učenje med svojimi ljudmi. Promovira spremembe informacij med zaposlenimi in tako ustvarja bolj izobražene zaposlene. Rezultat tega je zelo fleksibilna organizacija, v kateri ljudje skozi skupno vizijo lažje osvojijo nove ideje in spremembe.

Prednosti učečih se organizacij so naslednje (Treven 1994, 567) :

- sistematično reševanje problemov, ki je zasnovano na znanstvenih vedah ter metodah;
- eksperimentiranje z novimi načini, ki vključuje fazo sistematičnega iskanja in fazo testiranja novih znanj; proces lahko poteka v dveh oblikah: kot izboljševalni programi (s ciljem zagotoviti neprekinjen dotok novih idej in obstoj sistema učinkovitih spodbud za prevzemanje tveganja ob primerno izobraženih managerjih in drugih članih organizacije) ali kot demonstracijski projekti (skrbijo za izvedbo načela »učenje z delom«, za prihodnje projekte, delo v več funkcijskih timih);
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti, saj so tisti, ki pozabijo na preteklost, obsojeni, da jo bodo ponovili;
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij, ki je uspešno le v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli in managerji niso v defenzivnem položaju, ampak so odprti za kritike;
- hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije, saj le tako učenje doseže optimalen učinek.

Učeča se organizacija je tista, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja (DiBella in Nevis 1998, 6). Organizacijsko učenje je zaznavanje in odpravljanje napak (Argyris 1992, 67). Organizacija se namreč uči preko posameznikov, uspešnost njihovega učenja pa pospešujejo ali zavirajo dejavniki njenega učnega sistema. Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost organizacije razumeti vzroke uspehov in napak. Štirje integralni dejavniki organizacijskega učenja so: pridobivanje znanja, porazdeljevanje informacij, razlaganje informacij in organizacijski spomin. Organizacijsko učenje bi lahko označili tudi kot proces, skozi katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem vplivali na zelene spremembe, saj tako izboljšujejo obveščeno, sporazumevanje, razumevanje in kakovost odločanja.

Ena največjih napak organizacij, ki bi rade veljale za »učee se organizacije«, je preganjanje ali celo kaznovanje neuspešnih invencij (Micklethwait in Wooldridge 2000, 153). Učee se organizacije morajo biti pripravljene ne le priznati svoje zmote, temveč jih celo spodbujati. Avtorja pravita, da je treba ljudi, ki ne delajo napak, celo odpustiti.

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti ter ima dve pomembni lastnosti: smer in intenzivnost (Lipičnik 2002, 478). Rezultat motivacije je pričakovanje in človek je zadovoljen, če se pričakovanje uresniči (Lipičnik in Možina 1993, 44). Motiviranje je znanje, ki bi ga, kot menijo mnogi gospodarstveniki, morali imeti vsi vodilni delavci. V organizaciji je treba zgraditi cel sistem motivacije in motiviranja, ki bi temeljil na dejstvu, da motivacijska moč vodje izhaja iz ravnanja z ljudmi, načina dela, dosežkov, ki jih dosegajo posameznik in organizacija kot celota, in še česa. V vsakem procesu motivacije najdemo nekaj skupnega: pripraviti ljudi do določenega dejanja, da bodo storili tisto, kar si je »motivator« zamislil, za kar pa potrebuje ustrezna sredstva, s katerimi poskuša doseči določene odzive.

3.1.2 Vloga znanja v organizaciji

Znanje je osnova intelektualnega premoženja, zato je tudi osnova organizacijskih sposobnosti. Potreba po nenehnem proizvajanju in rasti te baze znanja nikoli ni bila večja. Znanje je dejansko tudi edini resnično neizčrpen ekonomski dejavnik in predstavlja nevidno bogastvo vsakega naroda. Na tej osnovi management znanja vedno bolj intenzivno vzpostavlja nove dimenzije v ekonomiji.

Po Druckerju (1993) bo nova družba nedvomno družba izobraženih. Znanje bo njen ključni vir in izobraženci bodo prevladujoči del »delovne sile«. Znanje kot temeljno »proizvodno sredstvo« pa bo lažje pridobiti kot kadar koli doslej. Zato bodo tudi možnosti za uspeh (in seveda tudi za poraz) veliko večje.

Padajoča cena obdelave informacij je ustvarila sredstva za upravljanje znanja. Nujen, a nikakor ne zadosten del večine sistemov upravljanja znanja je niz tehnologij za pridobivanje in združevanje informacij, s pomočjo katerih lahko znanje ustvarimo in delimo. Večina sistemov upravljanja znanja se močno opira na pripomočke, kot so Lotus Notes, računalniške mreže (internet), sistemi za podporo elektronskih storitev in specializiranih računalniških programov (software). S temi pripomočki lahko ljudje elektronsko izmenjujejo informacije, najboljše postopke, sezname strokovnjakov in podobno s končnim namenom ustvarjanja in širjenja znanja. Tudi internet je spodbudil hitro rast upravljanja znanja. Ko virtualne on-line skupnosti rastejo, podjetja skušajo izkoristiti priložnosti in se izogniti tveganjem. Stranke, ki delujejo skozi virtualne skupnosti, bodo prinašale vedno večje dobičke: večja kot je virtualna skupnost, nižji so stroški po enoti za dobavo blaga in storitev (Bassi 1997, 25).

Prehod iz industrijske družbe v družbo informatike pretresa vse države. Vstopili smo v družbo znanja. Hitre in nenadne spremembe povzročajo, da je negotovost med ljudmi vsesplošen pojav. Naše predstave o vlogi, ki jo ima znanje danes, so bistveno spremenjene glede na predstave o znanju izpred nekaj desetletij. Tehnološki razvoj, ki smo mu priča in ga poimenujemo kar informacijska revolucija, vse bolj spreminja naše predstave o pomenu znanja. Predelava informacij lahko danes poteka z neslutnimi tehnološkimi možnostmi. Postavljeni smo pred problem, kako obvladovati in koristno uporabiti goro informacij, s katero se neprestano srečujemo.

Znanje danes pomeni vir, ki ima svojo vrednost. Pozornosti ne smemo posvečati zgolj materialnim virom, tradicionalnim dejavnikom proizvodnje, kot so zemljišče, kapital in stroji. Znanje pomeni za današnjo organizacijo vzvod, s katerim dosegamo svoje cilje. Sprejeti moramo miselnost, da prihodnost pripada »umskim delavcem«, ki pri svojem delu uporabljajo eksplicitno in implicitno znanje. Ključ do ustvarjalnosti in inovativnosti je v izobraževanju in usposabljanju teh »umskih delavcev«. Tako znanje pomeni ključni dejavnik uspeha za vsako sodobno organizacijo, kar pomeni, da lahko izbira med učenjem ali neuspehom.

Znanje sestoji iz resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa« (Pučko 1998, 58). Komercialno znanje je tisto znanje, ki je podjetju potrebno za uspešno poslovanje. To znanje je izrecno razvita poslovodna mreža ukazov, vzorcev, pravil in zapisov, ki jo ima podjetje. Cilj komercialnega znanja je doseganje uspešnega poslovanja organizacije, kar pomeni odkriti, kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu (Demarest 1997, 375).

Znanje je lahko tudi svojevrstna ovira ustvarjalnosti (Lipičnik 2002, 458), ki zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča uvideti novih priložnosti, ki so zunaj znanja. Avtor vidi znanje kot sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Znanje kot sistem preteklih izkušenj bi morali ponovno definirati, saj ga način učenja spreminja v kombiniranje informacij, ki vključujejo visoko stopnjo miselnih procesov (Lipičnik 2001, 339). Znanje v starem smislu je količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje.

Danes je pomembno, da organizacije skrbijo za svoje zaposlene, saj jim ti lahko prinesejo konkurenčno prednost. Zaposleni so nosilci znanja in so »redka dobrina«, ki pomenijo osnovo gospodarske uspešnosti organizacije. Znanje je težko posnemati, njegova selitev iz ene združbe v drugo pa povzroči transakcijske stroške. Kljub temu, da je razvoj tehnologije vedno hitrejši in marsikatero delo namesto človeka lahko opravi stroj, pa dobrega nadomestka za strokovno znanje in kreativnost zaposlenega še vedno ni.

Nordstrom in Ridderstrale (2001, 21) sta tekmo z znanjem in za znanje pomenljivo krstila za »tretjo revolucijo«. Avtorja ugotavljata, da se je bitka možganov pričela, saj je poslovni uspeh

plod združevanja možganov. Najpomembnejše proizvodno sredstvo je postalo majhno, sivo, tehta približno 1,3 kilograma in se imenuje človeški možgani. Posledica je, da bomo imeli v prihodnosti samo dve vrsti podjetij – hitra in mrtva.

Managerji, ki se bodo do svojih zaposlenih obnašali zviška, bodo zaradi pomanjkanja talenta kmalu končali svojo poslovno kariero, kajti zaposleni, ki pri delu niso zadovoljni, lahko svoje možgane odnesejo v drugo organizacijo – h konkurenci.

Ravnanje z znanjem postaja osrednji problem managementa. Pri tem je ključno merjenje znanja, saj brez merila ni mogoče usmerjati podjetja. Znanje je moč kupiti in prodati, vendar se z uporabo ne uniči. Z vsako transakcijo se v bistvu povečuje (Koražija 1999, 39).

Ravnanje znanja pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredinimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo pa tudi uporabljamo (Wiig 1997, 401). Področja ravnanja znanja so naslednja :

- ravnanje znanja kot sledenje poslovni strategiji poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organizacijo, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega znanja;
- ravnanje z intelektualnim premoženjem, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje;
- ravnanje znanja kadrov poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju;
- ustvarjanje znanja poudarja podjetje kot učečo se organizacijo, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost;
- prenos znanja pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na točke, kjer bo znanje uporabljeno pri delu.

Ravnanje znanja lahko pomeni tudi sistematično razvijanje osnov razumevanja, opazovanje, instrumentaliziranje in optimiziranje ekonomije firme v zvezi z znanjem (Demarest 1997, 379).

Izhodišče za nastajanje discipline za ravnanje z znanjem je razločevanje med informacijo in znanjem (Konrad 1999, 70). V praksi se pojma, ki sta sicer povezana, vendar različna koncepta, izmenično uporabljata. Pomembno ju je razlikovati.

Informacije so zunanji, otipljivi zapisi znanja v različnih oblikah. Te zapise lahko zaznavamo. So surov material za konstrukcijo znanja, če jih ustrezno asimiliramo. Asimilacija pa je konstrukcija, ki poteka v procesu učenja. Drucker (1993) opredeljuje informacije kot podatke, ki so jim dodani vsebina in namen, tako da imajo določen pomen za uporabnika (Treven in Kajzer 1996, 368).

Znanje je konstrukt, ki ni neposredno opazljiv (notranji, neotipljiv). Gre za vrednost, ki obstaja v človekovem kognitivnem sistemu (v obliki shem, mentalnih modelov, pojmov, teorij). Na obstoj znanja sklepamo iz akcije in komunikacije.

Upravljanje znanja je velik organizacijski in tehnični izziv, saj zahteva razvijanje ustrezne mreže človeških odnosov in njeno učinkovito integracijo s široko paleto novih tehnoloških možnosti (Pučko 1998, 54). Zaradi teh sprememb je treba v podjetju pridobiti nove sposobnosti, nove načine razmišljanja in si prizadevati za nove modele ter za prizadevanja v celotnem podjetju, tudi z odgovorom na vprašanje, kaj je učinkovit management.

Ravnanje z znanjem je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredotoča na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega premoženja organizacije preoblikovati v njeno strukturno premoženje, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da svoje glavne cilje dosega smotrno.

Glede na različne opredelitve dejavnosti ravnanja z znanjem identificiramo osnovne ideje v holističnem povezovanju informacij, znanja in ljudi, pri čemer je pomembna vednost in ne le informacije: zajemanje, izmenjava in uporaba vednosti, vgrajevanja vednosti v organizacijske vire in maksimiranje pretoka vednosti za namene doseganja organizacijskih ciljev. Upravljanje znanja razvija mehanizme za zajemanje znanja, njegovo diseminacijo in razporeditev, tako da je lahko znanje učinkovito izkoriščeno, informacije pa so nosilec vrednosti in moramo z njimi učinkovito ravnati. Z dejavnostjo ravnanja z znanjem torej dajemo vrednost znanju, informacijskim storitvam in virom.

Osnovne vrste dejavnosti, ki so povezane z upravljanjem znanja so dokumentiranje in kodifikacija individualnega znanja, diseminacija znanja po različnih kanalih, spodbujanje izmenjave informacij med ljudmi z uporabo tradicionalnih in elektronskih orodij in merjenje učinkovitosti znanja (Konrad 1999, 72).

Teorija ravnanja z znanjem se navezuje na številne druge discipline, saj je znanje potrebno povsod, v vseh vidikih poslovanja in delovanja. Ravnanje z znanjem tako postaja posebno področje, z lastnimi teorijami, besednjakom, praksami, orodji, spretnostmi in drugimi značilnostmi neodvisne discipline.

Prva stopnja v procesu ravnanja z znanjem je določanje ciljev znanja. Tej stopnji sledi ugotavljanje obstoječega znanja v organizaciji, pridobivanje znanja, razdelitev znanja, uporaba znanja in zadržanje znanja (Rozman 2001, 43–50).

Izhodiščno vprašanje je, kaj hočemo doseči v procesu ravnanja z znanjem, zato najprej določimo cilj v omenjenem procesu. V naslednji fazi je treba znanje identificirati. Vedeti moramo, katero znanje potrebujemo in kje ga bomo našli, v kakšni obliki je in kdo so njegovi

posestniki. Bistvenega pomena za ravnanje z znanjem so strategije in tehnike, s katerimi identificiramo znanje. Nadalje moramo organizirati razvoj in zajemanje ustreznega znanja. Za podporo tej fazi moramo organizirati raziskovalni proces. Zajeti moramo tako že obstoječe znanje kot tudi znanja, ki niso zapisana, kar je bolj zahtevna naloga. Sledi faza shranjevanja znanja skupaj z diseminacijo ali izmenjavo znanja. Če znanje v organizaciji ni dostopno v potrebnem času, ni uporabno, zato v organizacijah skrbijo za učinkovito uporabo znanja. Na koncu cikla je treba ovrednotiti oziroma oceniti, ali so bili z uporabo določenega znanja res doseženi želeni cilji.

Proces pridobivanja znanja pomeni vedenje o tem, katero znanje in katere sposobnosti naj bi organizacija pridobila od zunaj (Maček 2000, xiii). Rastoča funkcionalna diferenciacija in specializacija pomenita oviro, da bi organizacija lahko sama vedno razvila lastna znanja in sposobnosti ustrezne kakovosti, zato jih mora pridobiti iz okolja. DiBella in Nevis (1998, 32) ugotavljata, da se proces pridobivanja znanja nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki so ga na osnovi svojih izkušenj razvila druga podjetja. Znanje lahko vstopa v cikel učenja v podjetju skozi formalne mehanizme, z natančnim raziskovanjem izkušenj strank, dobaviteljev, konkurentov ali panožnih trendov. Tudi Merquardt (1996, 131) trdi, da med najpomembnejše metode pridobivanja znanja iz zunanjih virov spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih. Različne možnosti so :

- udeležba na različnih strokovnih konferencah,
- prebiranje različnih virov (npr. strokovnih revij, časopisov, elektronske pošte),
- spremljanje gospodarskih, socialnih in tehnoloških trendov,
- zbiranje podatkov o potrošnikih, konkurentih, dobaviteljih,
- zaposlovanje novega osebja in
- sodelovanje z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi organizacijami: povezovanje in skupna vlaganja.

Procesa zaznavanja in interpretiranja vsebine pridobljenih informacij v organizaciji sta pod močnim vplivom njene kulture.

Proces ustvarjanja znanja se nanaša na ustvarjanje novega znanja v organizaciji, kar pomeni razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in nasploh učinkovitejših procesov. Možina (2002, 22) definira proces ustvarjanja znanja kot dinamičen cikel v organizaciji, ki prehaja skozi vse sloje. Na individualni ravni teče razvoj novega znanja tako kot klasičen proces individualnega učenja, pomemben element učenja organizacije pa je tudi učenje skupin in timov, ko prihaja do vzajemnih sprememb v vedenju članov kolektiva, ki je posledica učenja. Ko se zgodi vzajemna sprememba v vedenju vseh članov organizacije, govorimo o učenju organizacije, ki temelji na učenju posameznikov in kolektivov. Vrzeli v stanju znanja, ki so bile odkrite v pregledu znanja, to je v primerjavi obstoječega znanja s cilji znanja, morajo biti odpravljene (Maček 2000, xiii).

Proces ohranjanja znanja je podlaga kolektivnim in posamičnim procesom učenja v organizaciji; razdeli se v tri faze (Maček 2000, xiv) :

- selekcija razvršča nove pridobljene izkušnje, podatke, informacije in sestavine znanj na koristne, ki jih želi organizacija ohraniti, in na nekoristne, ki niso vredne hranjenja;
- skladiščenje, ko organizacija določi obliko ohranitve znanja: individualna (v glavah članov organizacije), kolektivna (v organizacijskih in poslovnih dokumentih: statut, pravilniki, poslovnik, računovodska poročila, plani ...) in elektronska možnost; znanje se shranjuje v spominu organizacije, ki pomeni okvir skupnega razumevanja o tem, kaj je organizacija, kaj počne, kako to počne, kaj pričakuje od sodelavcev in podobno;
- aktualizacija, kjer se upošteva dejstvo, da organizacijska baza znanja služi kot podlaga za sprejemanje odločitev in je zelo pomembna ter zato potrebna stalne obdelave, v kateri se odpravljajo zastarele vsebine in pripravljajo nove, aktualne vsebine.

Razdelitev znanja je proces, v katerem se organizacija odloči, kateri sodelavci morajo razpolagati s posameznimi znanji in sposobnostmi in v kolikšnem obsegu. Ta proces vključuje distribucijo razpoložljivega znanja in možnost dostopa do novega znanja. Kot ugotavljata DiBella in Nevis (1998, 37), tisto znanje, ki ni uporabljeno, ne ustvarja vrednosti pa tudi samo nima vrednosti. Največjo vrednost za organizacijo ima znanje takrat, ko ga uporablja kar največ njenih članov, kar pomeni, da je treba znanje, ki je bilo ustvarjeno v nekem delu organizacije ali je bilo pridobljeno od zunaj, kar najhitreje in najbolj učinkovito prenesti na čim večje število ljudi. Pomembno vlogo pri tem ima timsko delo, pa tudi informacijska tehnologija, kot je na primer intranet.

Cilj organizacije je zagotoviti prenos najboljše prakse med skupinami s ciljem ustvariti novo znanje, kar zahteva določitev načina prenosa znanja oziroma najboljše prakse ter spremeniti znanje v obliko, primerno za ponovno uporabo in prilagojeno nalogam drugih skupin.

Uporaba znanja je neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji. Z omogočenim dostopom do znanja nikakor še ni zagotovljena njegova uporaba (Maček 2000, xiv). Uporabo znanja preprečujejo različne ovire, kot so :

- neravnovesje med oddajniki znanja in prejemniki znanja,
- pomanjkanje zaupanja v organizaciji na vseh njenih ravneh,
- različne kulture, jezikovne navade,
- skupinska miselnost,
- nemotiviranost kot posledica neustreznega sistema nagrajevanja, ki ne spodbuja delitve znanja,
- majhna sprejemljivost znanja (razlike v statusu oddajnikov znanja),
- majhen pomen znanja v organizaciji,
- netolerantnost do napak in drugo.

Ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel, pač pa gre za to, da najdemo tiste, ki poznajo recept, ter negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim

omogočata, da spregovorijo (Collison in Parcell 2002, 32). Ravnanje z znanjem je hibridna stroka, ki ni umetnost in ni znanost. Funkcionalno lahko pokriva področja učenja in organizacijskega razvoja, človeških virov in informacijske tehnologije.

Koncept upravljanja znanja je preprost: to je postopek ustvarjanja, pridobivanja in uporabe znanja z namenom povečati gospodarsko uspešnost organizacije. Na splošno pod upravljanje znanja spadata aktivnosti dveh vrst. Najbolj vsakdanji so napor za pospeševanje in lajšanje izmenjave znanja. Navadno ti postopki temeljijo na tehnologiji in se zanašajo na interaktivne računalniške programe (software), kot je groupware. Druga vrsta aktivnosti vključuje napore kodificiranje (urejanje, normiranje) znanja s pomočjo dokumentiranja in prilaščanja znanja posameznikov. Te aktivnosti temeljijo na bazah podatkov nekega podjetja o najboljših postopkih, seznamih strokovnjakov in izkušnjah zaposlenih.

3.1.3 Znanje in poslovna uspešnost

Sedanji organizacijski koncepti in orodja niso primerni za obvladovanje in nadzor poslovanja, kar poraja potrebo po novih načinih merjenja poslovne uspešnosti organizacij. Tradicionalna merila poslovne uspešnosti, kot je na primer profit, ne merijo zaupanja, zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, intelektualnega premoženja in potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Ta merila pa so za ustrezno ravnanje in obvladovanje organizacijskih procesov, v pogojih nadvse turbulentnega, hitro spremenljivega okolja nujno potrebna. Tako profit ni več edino merilo poslovne uspešnosti, saj se tudi investitorji, finančni, borzni in poslovni analitiki vse bolj odločajo za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti. V delih različnih avtorjev je zapisano, da tisto, kar lahko označimo in merimo, lahko tudi razumemo, obvladujemo in upravljamo (Skyrme 2002, 1).

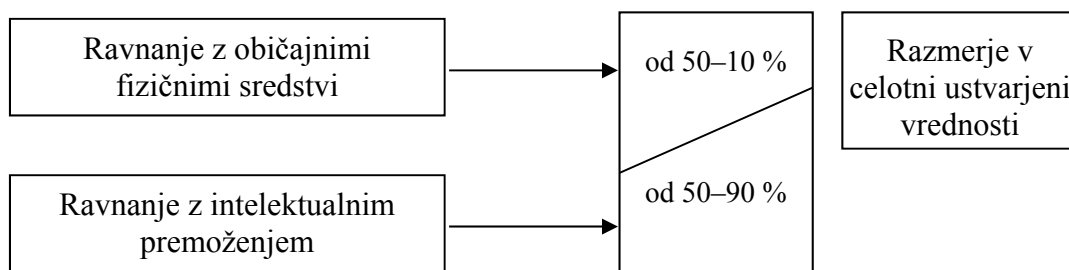
Merjenje poslovne uspešnosti je zelo pomembno za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij. Zato je zelo pomembno tudi, da organizacija izbere prava merila, saj je način, kako stvari vidimo in posledično ukrepamo, odvisen od načina merjenja. Novi merilniki in modeli za presojo in ravnanje poslovne uspešnosti, ki se pogosto uporabljajo, so še (Dialogos 2007, 1) :

- EVA (angl. Economic Value Added – ekonomska dodana vrednost),
- MVA (angl. Market Value Added – tržna dodana vrednost),
- SV (angl. Shareholders Value – vrednost za delničarje),
- Malcolm Baldrige Award (ameriška nagrada za poslovno uspešnost),
- sistem 20 ključev japonskega avtorja Iwaa Kobayashija in druge.

Za učinkovito poslovanje organizacije ne zadostuje le kvantifikacija njenih preteklih poslovnih dejanj. Najti je treba način kvantifikacije, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. To pa poraja potrebo po dodatnih informacijah, ki morajo biti ustrezno zbrane,

razvrščene, analizirane in interpretirane. Prihaja čas, ko vodilni managerji ne bodo odgovorni le delničarjem, ampak tudi drugim deležnikom organizacije, s katerimi je ta interesno povezana in ki vplivajo na njen poslovni uspeh. Tradicionalni sistem računovodstva podpira logiko linearnega zniževanja stroškov kar po vrsti, ne glede na to, ali gre za stroške, ki gradijo vrednost ali ne.

Knjižno premoženje, ki pomeni fizično in finančno vrednost organizacije, ni edino, ki ga trg danes upošteva, ko določa vrednost organizacije. Vrednost, ki jo organizaciji določi trg, je pogosto nekajkrat višja od njene knjižne vrednosti. Vrednostne razlike v tistih organizacijah, kjer dominira znanje, pa so pogosto še veliko večje. Vrzel med obema vrednostma je neopredmeteno premoženje, ki ga je običajno težko dosledno meriti in ocenjevati. Zanj še vedno ne obstajajo enotna mnenja in standardi vrednotenja. Slika 6 prikazuje vrednost, ustvarjeno v organizaciji. Delež ravnanja z materialnimi sredstvi se manjša v primerjavi z deležem ravnanja z intelektualnim premoženjem.



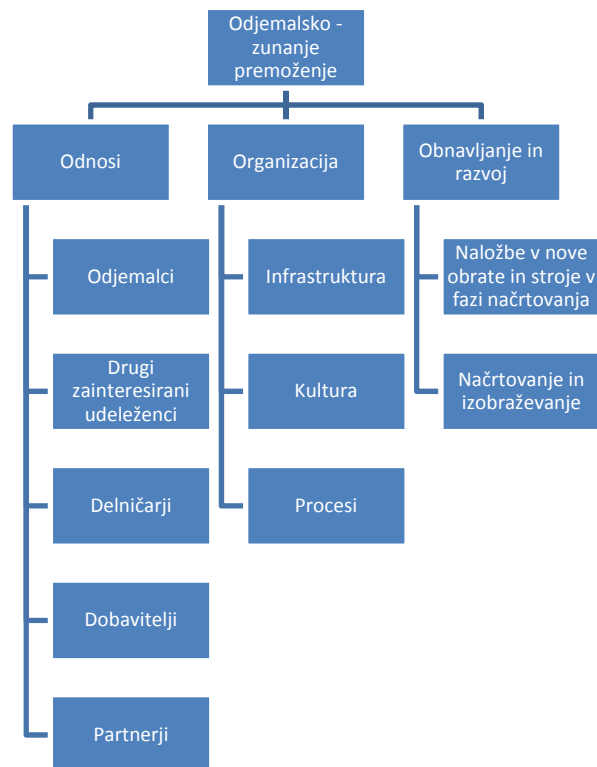
Slika 6: Vrednost, ustvarjena v organizaciji

Vir: MZRS/IFAC 1999, 58.

V današnjem času je med organizacijami v veliki meri zaznati klic po novih merilnih sistemih. Organizacija ne bi smela sprejeti enega samega merila kot osnove usmeritve njenih odločitev, temveč bi morala izbrati zbirko kazalcev, ki naj bi pokazali jasno sliko resničnega položaja in bi ji bili v veliko korist. Številni avtorji se strinjajo, da je intelektualno premoženje najpomembnejši kazalnik gospodarske uspešnosti poslovanja organizacije (Sveiby 2001 in Quinn 1998, 36). Managerji pogosto razmišljajo po podzavestnem in molče priznavanem vzorcu, obravnavanem z vrednotami zdrave pameti industrijske dobe. Da bi videli drugačen svet, morajo poskusiti razmišljati zavestno in na podlagi znanja. Ljudje v organizaciji niso zgolj strošek, ampak so ustvarjalci prihodka. Pravo premoženje organizacije so tako zaposleni in stranke (Sveiby 2001).

3.2 Razvoj indikatorjev strukturnega premoženja

Strukturno premoženje izhaja iz odnosov, zrcali pa zunanje in notranje vidike organizacije.



Slika 7: Odjemalsko – zunanje premoženje

Vir: povzeto po Roos et al. 2000.

Med indikatorje strukturnega premoženja sodijo: odnosi; organizacija; obnavljanje in razvoj :

- *Odnosi*. Vrednost lahko ustvarjajo vsi odnosi z drugimi udeleženci v okolju organizacije: odnosi z odjemalci, dobavitelji, delničarji, partnerji, in z drugimi zainteresiranimi udeleženci.
- *Organizacija*. Notranja učinkovitost, ki se zrcali v infrastrukturi, procesih in kulturi. *Infrastruktura* predstavlja vso vrednost, ki izvira iz strukture organizacije in sredstev intelektualne lastnine podjetja (patentov, blagovnih znamk, posebnih dizajnov, procesov, zaščitnih znakov itd.). Torej je infrastruktura orodje, ki ga podjetje uporablja za doseganje rezultatov pri tekočem poslovanju; mora se razvijati skupaj z okoljem in povezovati zaposlene na vseh ravneh (sezname poštnih naslovov, baze podatkov o odjemalcih, priročniki). *Procesi* so opravila, ki poganjajo podjetje. Procesi in postopki se ponavadi prenašajo od ust do ust, mnoga podjetja pa so jih formalizirala v obliki dokumentov in priročnikov. Ustvarjanje podatkovnih baz je spreminjanje procesnega premoženja v infrastrukturnega, ki podjetju omogoča ponavljati procese. *Kulturni vidik* organizacijske vrednosti se nenehno razvija in bi ga lahko imenovali »tekoči del« organizacijskega premoženja. Gre za niz obredov, simbolov in norm, ki

organizacijo opredeljujejo v enaki meri kot njeni materialni vidiki (logotip, sedež podjetja, izdelki itd.). Kulturo ustvarjajo nenehni stiki med člani organizacije. Kultura je pomembna, ker članom organizacije zagotavlja okvir, v katerem si tolmačijo dogodke, vpliva pa lahko tudi na menedžerski slog (ustvarja družbene norme) in motivira zaposlene, ker jih nenehno spodbuja k doseganju organizacijskih ciljev.

- *Obnavljanje in razvoj.* Vključuje neotipljivo plat vsega, kar lahko ustvari prihodnjo vrednost s povečanjem finančnega kapitala in intelektualnega premoženja. Naložbe v nove obrate in stroje so torej del vrednosti obnove in razvoja, dokler so v fazi načrtovanja; ko pa se realizirajo, postanejo finančna sredstva. Naložbe v izobraževanje zaposlenih se tudi štejejo v to kategorijo, dokler so v fazi načrtovanja, potem pa postanejo tok od finančnega kapitala k človeškemu premoženju. Premoženje obnove in razvoja vključuje vse stvari, ki so bile zgrajene ali ustvarjene in bodo vplivale na prihodnjo vrednost, toda njihovi učinki še niso vidni.

3.3 Finančni kazalniki gospodarske uspešnosti podjetja

Temeljni cilj gospodarjenja je dobiček. Podjetja prihajajo do dobička s prodajo svojih proizvodov in storitev na trgu. Dobiček je temeljni cilj, ki ga zasleduje podjetje in njemu podobne organizacije v gospodarstvu.

Dobiček je razlika med prihodki in stroški. Prihodki morajo biti večji od stroškov, če želi imeti podjetje dobiček, v obratnem primeru ima podjetje izgubo.

3.3.1 Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja oziroma na razmerje med prihodki in odhodki. So kazalniki poslovne uspešnosti in pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa.

Kazalniki iz te skupine so opisani v nadaljevanju.

Celotna gospodarnost = prihodki/odhodki

Kazalnik najbolj nazorno odraža razkorak med doseženimi prihodki in prikazanimi odhodki. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost kazalnika večja od 1, pod pogojem, da hkrati izkazuje čisti dobiček. V tem primeru je gospodarska družba na evro skupnih odhodkov dosegla več kot evro skupnih prihodkov. Ko je obračunan davek od dobička večji od razlike med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki, je lahko vrednost kazalnika prav tako pozitivna, čeprav gospodarska družba izkazuje čisto izgubo. Pri presoji tega kazalnika je treba upoštevati tudi kritje morebitne izgube iz preteklih let.

Gospodarnost poslovanja = poslovni prihodki/poslovni odhodki

Kazalnik odraža razmerje med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki iz poslovanja. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje gospodarske družbe, seveda pod pogojem, da izkazuje čisti dobiček. V primeru vrednosti kazalnika manjše od 1 gospodarska družba izkazuje negativen rezultat iz poslovanja.

3.3.2 Kazalniki dobičkonosnosti

Pri kazalnikih dobičkonosnosti izračunamo dobičkonosnost sredstev, kapitala in prihodkov. Primeri kazalnikov iz te skupine so predstavljeni v nadaljevanju.

Dobičkonosnost prihodkov predstavlja razmerje med dobičkom in prihodki oz. dobičkonosnost prihodkov lahko zapišemo kot *celotni poslovni izid / prihodki*. Kazalnik kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo dosežene v skupnih prihodkih gospodarske družbe. Pri poslovno uspešni gospodarski družbi, ki izkazuje čisti dobiček, je koeficient večji. Če je gospodarska družba poslovala z izgubo, je vrednost kazalnika negativna.

Donosnost kapitala (rentabilnost kapitala). Medtem ko dobiček predstavlja razliko med prihodki in stroški, predstavlja rentabilnost odnos med čistim dobičkom in zanj vloženim kapitalom (Rozman 2000, 82). Omenjeni kazalec zanima predvsem lastnike.

Donosnost sredstev je razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi. Razmerje pove, koliko čistega dobička je družba izkazala na evro sredstev. Čim večja je vrednost, kazalnika, tem bolj je družba uspešna.

3.3.3 Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni optimalno zagotavljanje virov financiranja. Pri presoji teh kazalnikov je treba upoštevati, da kakovost finančne strukture po eni strani pomeni usklajenost lastniškega in dolžniškega kapitala, po drugi strani pa usklajenost virov financiranja s sredstvi.

Delež dolgov v virih sredstev je razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi z obveznostmi do virov sredstev. Večja vrednost kazalnika predstavlja večje tveganje za naložbe upnikov. Kot praktično pravilo velja, naj bi bila deleža lastnih in tujih virov približno 50 %. Razloga za to sta vsaj dva. Prvič naj bi lastni kapital vsaj pokrival tuje vire, ker je s tem tuja naložba varnejša, in drugič – prevelik delež tujih virov, zlasti če imajo možnost soupravljanja, lahko okrni samostojnost podjetja ali pa zaradi izplačila visokih obresti, vračanja kreditov in podobno pahne podjetje v plačilne in druge težave (Rozman 2000, 83).

3.3.4 Kazalniki produktivnosti

Med temi kazalniki je izjemnega pomena *dodana vrednost na zaposlenega*. Je osnovni indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti ter uspeha. Vsebinsko pomeni novo ustvarjeno vrednost, ki jo je posamezna gospodarska družba ustvarila v enem letu. Dodana vrednost na zaposlenega izračunamo tako, da od čistih prihodkov prodaje odštejemo stroške materiala in storitev. Tako dobljeno dodano vrednost delimo s številom zaposlenih in dobimo dodano vrednost na zaposlenega. V dodano vrednost na zaposlenega so torej vključeni amortizacija, dobiček in stroški dela (PoslovniSvet.si 2009).

3.4 Povzetek spoznanj

V preteklosti so podjetja svojo gospodarsko uspešnost merila s finančnimi kazalniki, ki prikazujejo poslovanje podjetja v preteklosti. Seveda ti kazalniki tudi v današnjem času ne smejo biti zanemarjeni, vendar tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, izračunanimi na podlagi računovodskih izkazov, v današnjih okoliščinah ne zadostujejo več kot merila za presojanje uspešnosti poslovanja (Tekavčič 2002, 680). Narašča pa pomen *nefinančnih kazalnikov*, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa.

Poglavitni razlogi, zaradi katerih organizacije merijo svoje intelektualno premoženje, so: oblikovati in oceniti strategije, vplivati na obnašanje ljudi, eksterno potrditi gospodarsko uspešnost, kar vključuje poročanje in primerjanje (Marr 2004, 559). Končni rezultat naj bi predstavljalo tudi izboljšanje poslovanja.

4 METODOLOGIJA

4.1 Metode merjenja intelektualnega premoženja

Metode merjenja intelektualnega premoženja so usmerjene v prihodnost, merijo sposobnost podjetja, da bo tudi v prihodnosti uspešno. Ker je merjenje intelektualnega premoženja drago in težko, nekateri celo trdijo, da ga ni mogoče izmeriti. Vsak se lahko vpraša, kako lahko tako mehke stvari, kot so znanje, izkušnje, predanost delu, dobri odnosi s kupci itd., sploh merimo.

Intelektualno premoženje se nanaša na neopredmetena sredstva, zato njegove vrednosti sedanji računovodski model ne zajema ustrezno in je ne pokaže v jedrnatih, smiselni obliki. Obračunavanje intelektualnega premoženja, ki bo zahtevalo nove zamisli in postopke finančnega in poslovnega računovodstva, se spopada s tremi glavnimi izzivi. Prvi izziv je potreba po boljšem orodju za obvladovanje naložb v sposobnosti ljudi, bazi informacij in tehnoloških sposobnostih. Drugi izziv je potreba po računovodskih merilih, ki bi lahko razlikovala med podjetji, v katerih je intelektualno premoženje upoštevano, in podjetji, v katerih je to premoženje razvrednoteno. Tretji izziv pa je potreba po merilih za dolgoročno donosnost naložb v sposobnosti ljudi, bazi informacij in tehnoloških sposobnostih podjetja (MZRS/IFAC 1999, 59).

Okoli dejstva, ali upoštevati finančni ali uravnoteženi način, se mnenja močno razhajajo. Organizacije so razdeljene na dva tabora. Prvi zagovarja finančni točkovnik in trdi, da so edino finančna merila dovolj zanesljiva (Roos et al. 2000, 15). Organizacije, ki tako razmišljajo, verjamejo, da lahko spremljanje mnogih finančnih meril, namesto le nekaterih, managementu zagotovi veliko koristnih informacij za pravočasno ukrepanje. Drugi tabor organizacij in strokovnjakov pa trdi, da finančna merila niso dovolj, ker prikazujejo le pretekle rezultate in so za prihodnost brez vrednosti. Tukaj se je izoblikovalo mnenje, da bi morali poleg finančnih meril upoštevati tudi nefinančna, ki spremljajo še druga gonila gospodarske uspešnosti organizacije.

Razvila so se nova sodobna managerska orodja, kot na primer uravnoteženi kazalniki poslovanja (Kaplan in Norton 2000, 19) ali modeli poslovne odličnosti (primer EFQM, evropski model poslovne odličnosti, 1999). Ta orodja pomagajo zmanjševati vrzel v merjenju poslovne uspešnosti in v implementaciji poslovnih strategij. Tradicionalni računovodje, ki še vedno gradijo na temeljnem računovodskem modelu, pa spremembam, kakršne so uravnoteženi kazalniki, nasprotujejo.

Nekateri strokovnjaki trdijo, da intelektualnega premoženja ni mogoče natančno izmeriti. Na drugi strani pa se v teoriji in praksi porajajo številni načini merjenja. Metod je veliko, veliko je njihovih zagovornikov. Za podjetja pa je predvsem pomembno, da se zavedajo prednosti in

omejitev vsake od njih in izberejo tisto, ki bo managerjem dala dodatne informacije o uspešnosti njihovega dela (Sitar 2003).

Obstajajo različni poskusi merjenja, v praksi pa so se pokazale glavne slabosti nekaterih pogosto uporabljenih načinov. Denimo: ali nižja tržna vrednost od knjigovodske vrednosti v resnici pomeni, da podjetje nima intelektualnega premoženja ali da je ta celo negativen? Zato so se naša podjetja zatekla k uporabi nekaterih drugih metod. Med njimi je denimo indeks HR, pristop po metodologiji EP-First, ki ga uporabljajo v dveh slovenskih podjetjih – v Petrolu in Novi ljubljanski banki. V Novi kreditni banki Maribor so se odločili za merjenje količnika dodane vrednosti (VAIC), ki meri učinkovitost virov (finančnih in intelektualnih) pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja. Sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC) pa se je kot strateško orodje že uveljavil v številnih naših podjetjih, denimo v Iskri Avtoelektriki, Lesnini in Aktivih (Sitar 2003).

Metode in teorije merjenja intelektualnega premoženja so razdeljene v štiri skupine (Sveiby 2003):

- *Metode tržne kapitalizacije (Market Capitalization Methods – MCM)* temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu. Vrednost intelektualnega premoženja obravnavajo kot razliko med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo lastnega kapitala. Te metode merijo intelektualno premoženje kot celoto in so bolj natančne, če so prejšnja finančna poročila pripravljena tako, da upoštevajo inflacijo ali nadomestljive stroške. Uporaba čistih preteklih podatkov namreč lahko zamegli pravo sliko merjenja. Med te metode sodijo Tobinov koeficient Q (*Tobin's Q*), metode tržne vrednosti (Investor Assigned Market Value – IAMV) in razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo (*Market-to-Book Value*).
- *Neposredne (direktne) metode merjenja intelektualnega premoženja (Direct Intellectual Capital Methods – DIC)* ovrednotijo različne kategorije intelektualnega premoženja neposredno. S temi metodami prepoznamo različne kategorije intelektualnega premoženja in ovrednotimo vsako od njih. Na koncu je iz posameznih vrednosti kategorij mogoče izračunati tudi agregat intelektualnega premoženja, seveda če smo ovrednotili prav vse. Lahko pa podjetje izbere in ovrednoti le tiste kategorije, ki so zanj bolj pomembne. Med te metode sodijo metoda ocenjevanja na podlagi vprašalnika (*Technology Broker*), metoda vrednotenja patentov (Citation – Weighted Patents), metoda ocenjevanja dodane vrednosti (Inclusive Valuation Methodology – IVM), računovodstvo prihodnosti (Accounting for the Future – AFTF), raziskovalec vrednosti (The Value Explorer), metoda vrednotenja intelektualnih sredstev (Intellectual Asset Valuation) in metoda ustvarjanja skupne vrednosti (Total Value Creation – TVC).
- *Metode dobičkovnosti sredstev (Return on Assets Methods – ROA)*. Pri tej metodi gre za izračun povprečja prejšnjih dobičkov pred obdavčenjem od treh do petih let, ki jih primerjamo s povprečnimi sredstvi podjetja. Rezultat nato primerjamo s povprečjem v panogi. Če je razlika nič ali negativna, potem vrednost intelektualnega premoženja v podjetju ne presega povprečja v panogi in takrat ocenimo, da je intelektualno premoženje

podjetja enako nič. Ob pozitivni razliki pa se vrednost intelektualnega premoženja izračuna tako, da najprej izračunamo povprečni letni presežek dobička (presežek ROA podjetja nad povprečjem panoge pomnožimo s povprečnimi sredstvi podjetja), tega pa nato delimo s povprečnimi letnimi stroški kapitala. Nekatere od teh metod so ekonomska dodana vrednost (Economic Value Added – EVA), metode vrednotenja zmožnosti ljudi (Human Resource Costing&Accounting – HR-CA), izračunana vrednost neopredmetenih sredstev (Calculated Intangible Value – CIV), metoda dobičkovnosti kapitala znanja (Knowledge Capital Earnings) in intelektualni količnik dodane vrednosti (*Value Added Intellectual Coefficient – VAIC*), ki v to skupino sodi le deloma.

Metode zbirk kazalnikov ali metode točkovanja (Scorecard Methods – SC) prepoznajo različne kategorije intelektualnega premoženja, njegovo gospodarsko uspešnost pa spremljajo preko različnih kazalnikov, katerih vrednosti in indekse prikazujejo grafično ali v posebnih izkazih. Te metode so zelo podobne neposrednim metodam merjenja intelektualnega premoženja, le da te intelektualnega premoženja ne izražajo v denarni vrednosti, temveč povezujejo finančne in nefinančne kazalnike za presojanje gospodarske uspešnosti. Sem sodijo metoda inteligence človeškega premoženja (Human Capital Intelligence), Skandijin navigator (Skandia Navigator), prikaz verige vrednosti (Value Chain Scoreboard), indeks intelektualnega premoženja (IC Index), monitor neopredmetenih sredstev (Intangible Asset Monitor – IAM) in uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced ScoreCard).

Pri merjenju intelektualnega premoženja je treba upoštevati, da ima vsako podjetje svojevrstno sestavo neotipljivih sredstev, kar vpliva na izbiro parametrov, s katerimi jih želi spremljati. Pomembno je ugotoviti, katera sredstva najbolj pripomorejo k ustvarjanju nove vrednosti podjetja.

4.2 Prednosti in pomanjkljivosti pristopov k merjenju

Vsaka metoda merjenja intelektualnega premoženja ima svoje prednosti in slabosti. Nekatere metode vrednotijo intelektualno premoženje v denarnih enotah in so zato primerne za ovrednotenje tržne vrednosti organizacije ter za panožni benchmarking. To sta metodi ROA in MCM. Ker gradita na računovodskih standardih sta bolj sprejeti. ROA na primer črpa potrebne informacije kar iz preteklih tradicionalnih finančnih poročil (Sveiby 2003). To, kar je lahko z določenih vidikov prednost, je lahko hkrati tudi slabost. Denarno vrednotenje je zelo površinsko in Sveiby ugotavlja, da je tržna vrednost organizacije zelo spremenljiva in težko napovedljiva, zato ni natančno merilo. ROA in MCM metode, ki denarno ovrednotijo intelektualno premoženje, imajo večjo prednost pri združitvah in/ali pripojitvah podjetij ter pri tržnem vrednotenju delnic.

Slabost teh metod je, da je ta vrednost površna, ko neopredmetena sredstva pretvorimo v denarno vrednost. ROA metode so zelo občutljive na predvidevanja o obrestni meri. Metode,

ki merijo samo na organizacijski ravni podjetja, pa so nekoristne za vse, razen za upravo. Glavna slabost metode MCM je, da je preveč odvisna od tržne vrednosti, ki je zelo spremenljiva in težko napovedljiva. Ti dve metodi ne nudita managementu nobenega napotka o tem, pri čem so mogoče izboljšave v poslovanju. ROA ni primerna za neprofitne organizacije in javni sektor.

Bolj zapletene metode, kot sta na primer DIC in SC, so bolj natančne in ustvarjajo bolj primerljivo sliko organizacij. Primerne so tudi za neprofitne organizacije ter javne sektorje. Te metode ne omogočajo benchmarkinga, sta bolj zapleteni in zelo dragi zaradi številnih kategorij, ki jih je treba najprej opredeliti in vsako posebej meriti. Metodi sta usmerjeni v doseganje ciljev in iskanje možnosti za povečanje gospodarske uspešnosti podjetja; pri tem DIC izrazi intelektualno premoženje tudi vrednostno, pri SC pa to ni možno. Managerji dajejo prednost bolj finančnim merilom in zato ti dve metodi težje sprejmejo.

Organizacije se morajo zavedati, da ni splošno sprejete metode za merjenje vrednosti intelektualnega premoženja, da ima vsaka metoda svoje prednosti in svoje slabosti, izbira ustrezne metode pa je v končni odločitvi na strani organizacije same, odvisno od njenih potreb in namena.

4.2.1 Predstavitev metod merjenja intelektualnega premoženja

Prikazane bodo nekatere metode, ki se uporabljajo za merjenje intelektualnega premoženja.

Tobinov koeficient Q

Količnik »Q« je razvil ekonomist James Tobin. Je razmerje med tržno in nadomestitveno vrednostjo sredstev podjetja. V osnovi ni bil razvit za vrednotenje intelektualnega premoženja, ampak za pojasnjevanje, kdaj je smiselno investirati in kdaj dezinvestirati (Zambon 2002, 18). Če je vrednost koeficienta Q manjša od 1, za podjetje ni smiselno investirati v sredstvo, saj je sredstvo v tem primeru vredno manj, kot znašajo stroški njegove nadomestitve. Kadar je vrednost koeficienta večja od 1, ima podjetje možnost doseganja večjih dobičkov (Gommers 2004, 12). Spremembe koeficienta naj bi tako omogočale približno sodbo o učinkovitosti delovanja intelektualnega premoženja organizacije. Kot merilo intelektualnega premoženja Tobinov Q opredeljuje zmožnost podjetja pridobiti nenavadno velike dobičke, ker je doseglo nekaj, česar ni dosegel nihče drug. Podjetje ima intelektualno premoženje, ki mu omogoča doseganje te prednosti. Uporaba koeficienta je smiselna predvsem za ugotavljanje sprememb vrednosti intelektualnega premoženja skozi daljše časovno obdobje in za primerjave podjetij znotraj iste panoge (Zambon 2002, 18).

Metodologija SMAC

Merila managementa intelektualnega premoženja po tej metodologiji vključujejo kazalnike človeškega premoženja, organizacijskega premoženja in relacijskega premoženja (MZRS/IFAC 1999, 68).

Kazalniki človeškega premoženja so naslednji (MZRS/IFAC 1999, 68) :

- ugled zaposlenih v podjetju pri iskalcih strokovnjakov,
- leta izkušenj v poklicu,
- udeležba novincev (delež zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj),
- zadovoljstvo zaposlenih,
- udeležba zaposlenih, ki predlagajo nove zamisli (udeležba uporabljenih novih zamisli),
- dodana vrednost na zaposlenega in
- dodana vrednost na denarno enoto plače.

Kazalniki organizacijskega premoženja so (MZRS/IFAC 1999, 68) :

- prihodki v primerjavi z odhodki za raziskovanje in razvijanje,
- število patentov,
- stroški vzdrževanja patentov,
- stroški v dobi koristnosti projekta v primerjavi s prihodki od prodaje,
- število računalnikov, povezanih z bazo podatkov,
- število uporab baze podatkov,
- prispevki za bazo podatkov,
- izboljšanje in nadgradnja baze podatkov,
- obseg uporabe informacijskega sistema in povezav,
- stroški informacijskega sistema v primerjavi s prihodki od prodaje,
- prihodki v primerjavi z odhodki za informacijski sistem,
- zadovoljstvo s storitvami informacijskega sistema,
- udeležba novih idej v primerjavi z uporabljenimi novimi idejami,
- število uvedenih novih izdelkov,
- novi uvedeni izdelki na zaposlenega,
- število več funkcionalnih projektnih skupin,
- udeležba prihodka iz novih uvedenih izdelkov,
- petletna razvojna težnja glede dobe koristnosti izdelka,
- povprečna doba oblikovanja in razvijanja izdelka ter
- vrednost novih idej in zamisli.

Kazalniki relacijskega premoženja so naslednji (MZRS/IFAC 1999, 68) :

- rast obsega poslovanja,
- udeležba stalnih odjemalcev v prihodkih od prodaje,
- zvestoba blagovni znamki,
- zadovoljstvo odjemalcev,

- pritožbe odjemalcev,
- vračilo izdelkov v razmerju do prodaje,
- število povezav dobavitelj–odjemalec in njihova vrednost ter
- udeležba izdelka (storitve) v poslovanju odjemalca.

Intelektualni količnik dodane vrednosti (Value Added Intellectual Coefficient – VAIC)

Hrvaški center za intelektualni kapital (Pulić in Sundač 2003) je razvil eno izmed novejših metod merjenja intelektualnega premoženja – metodo VAIC. Koefficient VAIC prikazuje seštevek učinkovitosti človeškega premoženja, učinkovitosti strukturnega premoženja in učinkovitosti finančnega kapitala. Izraža torej učinkovitost vseh virov in določi celotno sliko združenega vrednostnega ustvarjanja. Za izračun je treba najprej določiti dodano vrednost, ki jo lahko dobimo tako, da od vseh prihodkov podjetja odvezemo stroške, pri tem pa v izračun ne vključimo stroškov dela (obravnavamo jih kot investicijo). Stroški dela torej pomenijo človeško premoženje, razlika med dodano vrednostjo in človeškim premoženjem pa je definirana kot strukturno premoženje. Učinkovitost človeškega in strukturnega premoženja določimo, če po tej metodi izračunano dodano vrednost delimo s človeškim oziroma strukturnim premoženjem. Enako velja za določanje učinkovitosti angažiranega finančnega kapitala. Če te tri vrednosti seštejemo, dobimo koefficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti. S tem izrazimo intelektualno sposobnost podjetja.

Zanimivo pa je tudi sešteti vsoto treh ločenih količnikov: učinkovitosti človeškega premoženja, učinkovitosti strukturnega premoženja in učinkovitosti finančnega kapitala. To je tako imenovani količnik VAIC, ki pomeni celotno učinkovitost virov pri ustvarjanju vrednosti.

Višja kot je vrednost količnika VAIC, boljše je management uporabil potencial organizacije. To so »intelektualne zmožnosti« organizacije, ki so zanimiva informacija tudi za delničarje. Vsaka organizacija, odvisno od sposobnosti managementa in njenih zaposlenih, ustvari več ali manj dodane vrednosti z obstoječimi viri in s postavljanjem ciljev stalnega naraščanja učinkovitosti. Oceno, ali so bili viri izkoriščeni učinkovito, omogočajo nekateri novi indikatorji.

VAIC koncept šteje izdatke za zaposlene kot investicije in ne kot stroške, kar pomeni edinstvenost tega stališča. Dodana vrednost, ki jo moramo za izračun količnika VAIC najprej določiti, tako pomeni razliko med vsemi prihodki podjetja in njegovimi stroški, v izračun torej ne vključimo stroškov dela.

Na ravni organizacije management sprejema novo primerjalno merilo, to je »učinkovitost dodane vrednosti virov«. Vsaka organizacija pa lahko tudi definira svoj položaj v primerjavi s konkurenti, domačimi in globalnimi.

Učinkoviti kazalci so :

- CEE (angl. Capital Employed Efficiency) – učinkovitost uporabljenega premoženja,
- HCE (angl. Human Capital Efficiency) – učinkovitost človeškega premoženja,
- SCE (angl. Efficiency of Structural Capital) – učinkovitost strukturnega premoženja.

Učinkovitost človeškega in strukturnega premoženja organizacija določi, če dodano vrednost deli s človeškim oziroma strukturnim premoženjem. Enako velja za določanje učinkovitosti angažiranega finančnega kapitala. Seštevek vseh treh vrednosti da koeficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti. S tem se izrazi intelektualna sposobnost organizacije.

Postopek izračuna koeficienta VAIC :

- Dodana vrednost:
Dodana vrednost (DV) = Prihodki iz poslovanja – Odhodki iz poslovanja + Stroški dela
- Učinkovitost strukturnega in človeškega premoženja in finančnega kapitala:
Strukturno premoženje (SP) = Dodana vrednost – Človeško premoženje
Človeško premoženje (ČP) = Stroški dela
Finančni kapital (FK) = Viri sredstev
- Učinkovitost finančnega kapitala (UFK) = DV / FK
- Učinkovitost strukturnega premoženja (USP) = DV / SP
- Učinkovitost človeškega premoženja (UČP) = $DV / ČP$
- *Koeficient VAIC* oziroma splošna učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti: $VAIC = UFK + USP + UČP$

Cilj organizacij je povečanje vrednosti količnika VAIC na šibkih točkah, kar dvigne stopnjo učinkovitosti v celotni organizaciji, saj je ta močna samo toliko, kot je močan njen najšibkejši člen. S povečanjem vrednosti količnika VAIC intelektualnega premoženja, posebej človeškega premoženja, ki je odločilen vrednostno ustvarjalni dejavnik sodobnega poslovanja in uporabljenega premoženja, lahko management poveča ustvarjalno dodano vrednost poslovanja. To pa ima velik vpliv na tržno vrednost organizacije.

Prednosti koncepta VAIC so :

- zasnovan je na že razpoložljivih računovodskih podatkih, kar pomeni lahko kalkulacijo;
- možen je benchmarking, notranji in zunanji;
- nad učinkovitostjo ustvarjene vrednosti znotraj organizacije poteka stalen nadzor, zato je pri kritičnih točkah, kjer se vrednost uničuje, možna hitra intervencija managementa;
- uporaba je lahko celovita na mikro, mezo in makro ravni;
- je most med tradicionalnim finančnim in modernim nefinančnim področjem (nujno potreben za organizacije, ki temeljijo na znanju);
- obstaja korelacija med tržno vrednostjo in učinkovitostjo intelektualnega premoženja – vrednotenje za organizacije, kjer ni upoštevana borza vrednostnih papirjev.

Med glavne slabosti te metode lahko štejemo, da nam metoda ne pokaže poti, kako naprej; kje v poslovanju so možnosti za izboljšave, da bi bili v prihodnosti še boljši.

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

Uravnoteženi kazalniki poslovanja (»The Balanced ScoreCard« – BSC)

Robert Kaplan, profesor računovodstva s harvardske poslovne šole, in David P. Norton, predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions, Inc., sta leta 1996 objavila odmevno delo, ki govori, da mora za uspešno poslovanje in rast organizacije v skladu s pričakovanji management skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo gospodarsko uspešnost uresničevanja cilja organizacije, uravnoteženi (Kaplan in Norton 2000, 24). Avtorja predlagata prikaz, ki razkriva stanje financ, poslovanje s strankami, notranje procese ter učenje in rast.

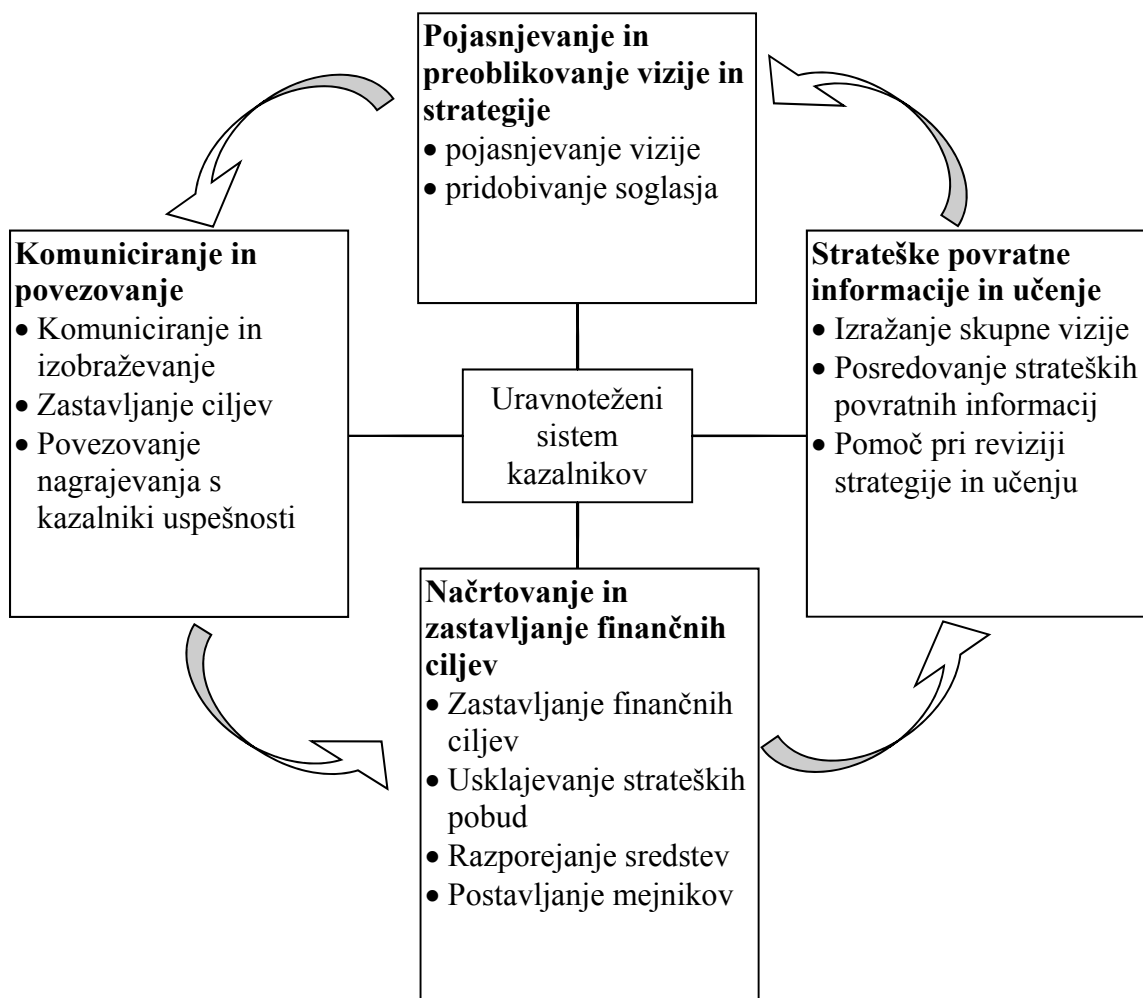
Finančni vidik je pomemben, ker izraža bistvene informacije za lastnike. Kaže, »kako gledamo na delničarje«. Drugi sklop kazalnikov, ki prikazuje vidik poslovanja s strankami, zajema tiste kazalnike, s katerimi management spremlja, kako organizacijo vrednotijo kupci. Pove, »kako nas vidijo stranke«. Tretji sklop vključuje tiste kazalnike, ki razlagajo učinkovitost in kakovost notranjih procesov. Prikazuje, »kje se moramo izkazati«. S četrtem sklopom kazalnikov lahko management presoja in zagotavlja učenje in rast organizacije. Podaja sliko, »ali se lahko izboljšamo in ustvarimo vrednost«.

Na izbiranje kazalcev vplivajo predvsem strategija, tehnologija, organizacija in drugi dejavniki. Najteže je izbrati ustrezna merila. Ne moremo kar vnaprej določiti enega samega spleta kazalnikov, ki bi bil ustrezen za vse organizacije.

Inovativne organizacije uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov (točkovnike) kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Točkovniki so pravzaprav nova merilna arhitektura, ki bi morala temeljiti na strategiji podjetja. Tekavčičeva (2002, 684) ugotavlja, da je bil uravnoteženi sistem kazalnikov v praksi velikokrat preizkušen, predvsem v

severnoameriških podjetjih, kjer se je pokazal kot učinkovit. V Sloveniji se je med prvimi zanj odločila Iskra Avtoelektrika, ki ga je začela uvajati leta 1999.

Organizacija lahko po potrebi vključi tudi druge vidike poslovanja, na primer vidik okolja, če je to za njeno poslovanje bistveno in pomembno. Na izbor kazalnikov v modelu vplivajo predvsem strategija, organizacija, tehnologija in drugi dejavniki. Ni mogoče govoriti o enem samem spletu kazalnikov, ki bi bil vnaprej določen in v celoti ustrezen za vse organizacije. Na sliki 7 je prikazan uravnoteženi sistem kazalnikov po Kaplanu in Nortonu.



Slika 8: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja

Vir: Kaplan in Norton 2000, 24.

Da bi bili merilni sistemi v 21. stoletju uporabni, se morajo razvijati. Danes je treba spremljati veliko več podatkov kot v preteklosti. Nekateri pritrjujejo zgolj finančnim merilom, krepí pa se nasprotni tabor, ki verjame, da je potreben kvalitativen premik k nefinančnim merilom. Zmanjševanje ali celo odprava razkoraka med tržno in knjižno vrednostjo bi omogočila boljšo alokacijo kapitala, zmanjšala bi njegove stroške za znanjsko intenzivne organizacije ter zmanjšala nestanovitnost cen delnic.

Skandia navigator

Dejavnike uspeha na področju intelektualnega premoženja v Skandii (1996) delijo v pet skupin (Ložar 1998, 57) :

- finance,
- kupci,
- procesi,
- obnova in razvoj ter
- človek.

Na tej podlagi je Skandia preko določitve ključnih kazalcev znotraj vsake izmed skupin razvila model merjenja intelektualnega premoženja in ga poimenovala Skandia Navigator. V razvoju sodobne organizacije je možnost merjenja intelektualnega premoženja zelo pomemben mejnik. Po mnenju Edvinssona (1997 v Ložar 1998) merjenja intelektualnega premoženja ni mogoče opraviti povsem natančno, toda bolje ga je opraviti približno prav kot pa natančno narobe. Današnje stanje avtor imenuje grob zemljevid neoprijemljivih, to je nevidnih sredstev.

Skandia je oblikovala poročilo o intelektualnem premoženju kot dodatek k letnemu poročilu. Zanimivo je mnenje komisije Securities and Exchange Commission iz ZDA, ki je temelj standardnega računovodskega modela, da bodo nekoč sedanja letna poročila dodatek k poročilom o intelektualnem premoženju. Skandiino poročilo o intelektualnem premoženju pa priporoča kot osnovo za benchmarking in tako spodbuja podjetja, da začnejo na enak način poročati o intelektualnem premoženju.

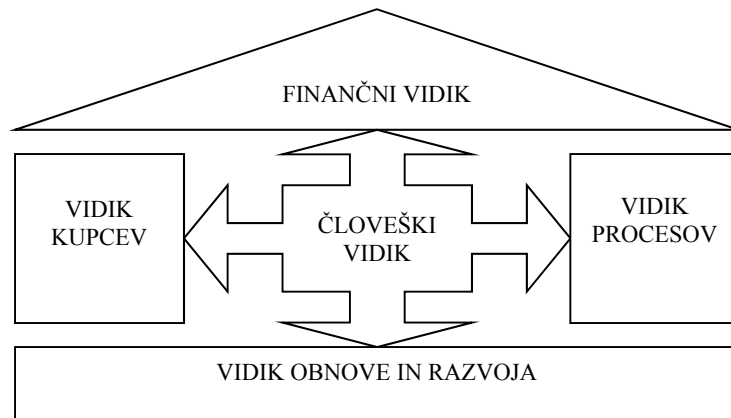
Edvinsson (1997 v Ložar 1998) svetuje, naj bi vsa podjetja opravljala poročila o intelektualnem premoženju in ne zgolj tista, ki jih najdemo na borzah, kajti vrednosti ni le v računovodsko opredeljenih sredstvih. Avtor soglaša, da lahko s tradicionalnimi računovodskimi prikazovanji pojasnimo le 20 odstotkov tržne vrednosti delnic, kar 80 odstotkov vrednosti organizacij tako ostaja nepojasnjenih. Tržna vrednost je pogosto tudi 10- do 100-krat večja od knjigovodske. Osnova revolucionarne preobrazbe pri vrednotenju organizacij je tako v njihovih neoprijemljivih sredstvih. Intelektualno premoženje bo imelo vedno večjo vlogo v obliki konkurenčne prednosti.

Skandiin Navigator prikazuje vrsto uravnoveženih kazalnikov, ki pomagajo managementu identificirati prednosti vzroka in posledice. Je orodje za dejansko merjenje intelektualnega premoženja Skandie in je z ustreznimi specifičnimi prilagoditvami primeren tudi za katero koli drugo organizacijo.

Skandiin Navigator je finančni model in instrument strateškega managementa, ki ga sestavljajo finančni in nefinančni dejavniki, ki so osnova bodoče dodane vrednosti.

Prvenstveno je orodje za pomoč managementu, sekundarno pa je orodje za investitorje in analitike. Uporaben je za ocenjevanje individualne uspešnosti.

Iz slike 8 je razvidnih pet ključnih področij, ki jih nadgrajuje različno število kazalnikov, ki so merljivi v denarju – finančni vidik, v odstotkih – vidik kupcev oziroma v številkah – človeški vidik (Skyrme 2002):



Slika 9: Skandia Navigator

Vir: Ložar 1998, 59.

- finančni vidik (20 kazalnikov) – dohodek na zaposlenega, tržna vrednost na zaposlenega in drugo,
- vidik kupcev (22 kazalnikov) – število obiskov strank, indeks zadovoljstva strank, izgubljene stranke in podobno,
- vidik procesov (16 kazalnikov) – mera administrativnih napak, strošek informacijske tehnologije na zaposlenega in podobno,
- vidik obnove in razvoja (19 kazalnikov) – izobraževanje na zaposlenega, strošek raziskave in razvoja na administrativni strošek in drugo,
- človeški vidik (13 kazalnikov) – indeks odnosov, izmenjava zaposlenih, informacijsko tehnološka pismenost in podobno.

To je del uravnoteženega sistema kazalnikov, ki služi kot dodatno orodje managerjem in pomeni mero splošne učinkovitosti, ko so finančnim kazalnikom pridruženi še nefinančni kazalniki. Omenjene kazalce lahko organizacije primerjajo tako s konkurenti kot tudi preko več let. Dobro ocenjujejo njihovo intelektualno premoženje.

Modeli poslovne odličnosti (EFQM)

Že dalj časa je znano, da je treba finančne merilnike poslovne uspešnosti nadomestiti ali jih vsaj dopolniti z bolj »daljnoglednimi« nefinančnimi kazalci, ki ne kažejo le rezultatov procesov v preteklosti, temveč napovedujejo tudi bodoče rezultate poslovanja. Poleg

finančnih kazalnikov mora organizacija spremljati poglede iz zornega kota potrošnikov, zaposlenih, obvladovanja notranjih procesov, kar daje celovit, integralni strateški merilnik poslovne uspešnosti. Izoblikovali so se modeli poslovne odličnosti, kot je ameriški Malcolm Baldrige – nagrada za poslovno uspešnost in evropski EFQM – evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM 1999).

Leta 1988 je štirinajst predsednikov vodilnih evropskih družb ustanovilo EFQM, ki je začel razvijati model evropske nagrade za kakovost. Namen nagrade je bil izpostaviti kakovost z vseh vidikov in nadaljnji razvoj kakovosti za doseganje poslovne odličnosti. Model je bil predstavljen leta 1991 v Parizu.

V Ženevi je bil v letu 1999 predstavljen izboljššan model nagrade, imenovan EFQM Excellence model – model odličnosti EFQM z isto temeljno zasnovo kot stari model in z naslednjimi bistvenimi spremembami: partnerstva, ravnanje z znanjem, inovativnost, ustvarjalnost, možnost primerjav in učenje. Uveden je bil tudi nov način samoocenjevanja. Novi model je mogoče aplicirati tudi na neprofitne organizacije.

Model poslovne odličnosti služi organizacijam kot orodje, »navigator« ali pa »fotoalbum dobrih praks« za nenehno izboljševanje poslovanja (Košir 2002, 59). Poslovna odličnost po EFQM modelu je univerzalno orodje, ki ga lahko uporablja katera koli organizacija neodvisno od svoje velikosti, števila zaposlenih, prometa, izdelkov, storitev, področja poslovanja itd.

Model odličnosti EFQM 2010 vsebuje devet osnovnih meril in 32 podrejenih meril, njegova prednost pa je v tem, da so razvite in prilagojene posebne različice meril: za velika, srednje velika in majhna podjetja ter različica meril za javni in prostovoljni sektor. Z novim modelom je bil uveden tudi nov način (samo)ocenjevanja po posebni metodi – RADAR matriki (Kern Pipan in Leon 2010), ki obsega naslednje vidike :

- Results – rezultati,
- Approach – način obravnave,
- Deployment – razširjenost,
- Assessment – ocenjevanje,
- Review – pregled.

Način obravnave upravljanja odličnosti je oprt na različne osnove odličnosti, kot so: usmerjenost k strankam, voditeljstvo in stalnost namena, usmerjenost k rezultatom, ravnanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inovacije in izboljšave, razvoj partnerstev ter odgovornost do družbe.

Načelo upravljanja kakovosti je splošno in temeljno pravilo ali prepričanje za vodenje in delovanje neke organizacije, katere cilj je dolgoročno izboljševati kazalnike poslovanja z osredotočenjem na stranke, ob tem pa se posvečati potrebam vseh deležnikov. Tudi Slovenija je prevzela novi model EFQM 2010, kar pomeni logičen korak naprej, če želi ohraniti in

zagotoviti konkurenčnost in primerljivost države in naših organizacij na mednarodni ravni (Kern Pipan in Leon 2010).

Sistem 20 ključev

Metoda izvira z Japonske. Prvič jo je leta 1994 objavil Iwao Kobayashi, in sicer na podlagi dolgoletnih izkušenj japonske avtomobilske industrije. Danes z nakupom licence metodo uvaja okrog 500 mednarodnih podjetij iz 20 držav, saj je precej prilagojena ameriško-evropskemu okolju.

Bistvo metode 20 ključev je, da prikaže orodje, ki omogoča zaposlenim delati hitreje, ceneje in bolje. Njen osnovni cilj je odpravljanje odvečnih aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, in usmerjenost samo na aktivnosti, ki dodajajo vrednost (Nosan 2002, 55).

Metoda 20 ključev povezuje in nadgrajuje druge, že obstoječe metodologije, kot so na primer koncept reinženiringa, uravnoteženi sistem kazalnikov, ISO standardi, SMED in še nekatere. Njena izrazita prednost je celovitost, saj povezuje 20 področij poslovanja, med njimi išče sinergijske učinke in jih enakomerno razvija, kar omogoča napredovanje organizacije na vseh 20 področjih. Pokaže tudi, kaj vse je mogoče doseči na določenem področju in na poti do ciljev.

Metoda v praksi gotovo zelo uspešna prav zaradi dejstva, da so pri njenem uvajanju vključeni vsi zaposleni. Znanje se preko vodij s praktičnimi in razumljivimi orodji, ki se uvajajo skozi delovne skupine, prenaša na vse zaposlene. Najpomembnejši pogoj za uspeh metode je dosledna in vsestranska podpora vodstva, v nasprotnem primeru je uvajanje metode obsojeno na propad.

Metoda 20 ključev se uvaja postopoma, na zelo obvladljiv in sistematičen način. Temelji na načelu samoocenitve po univerzalnih, splošnih in objektivnih merilih. Doseženi napredek je moč stalno spremljati in meriti. Med seboj je moč primerjati različne oddelke znotraj podjetja, ki uvajajo iste ključne, kot tudi podjetja iz različnih držav in panog.

Podajamo kratko predstavitev posameznih ključev :

- ključ 1: čiščenje in organizacija – cilj organizirati delo tako dobro, da je vsaka informacija lahko dosegljiva v manj kot eni minuti;
- ključ 2: organizacija sistema in vodenje s cilji – cilji organizacije naj se razgradijo navzdol do vsakega posameznika, tako da ima vsak zaposleni takšne cilje, da kar najbolj prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije;
- ključ 3: aktivnosti delovnih skupin – v organizaciji se vzpostavi skupinsko delo in se izrabi intelektualni potencial vseh zaposlenih, tako da se upoštevajo predlogi za izboljšave vseh zaposlenih;
- ključ 4: zmanjševanje medfaznih zalog;

- ključ 5: hitre nastavitve – čas nastavitve stroja oziroma menjave orodja naj ne traja več kot deset minut;
- ključ 6: vrednostna analiza delovnih postopkov – analiza in optimizacija procesov v organizaciji;
- ključ 7: proizvodnja brez nadzora – pomeni nižje stroške nadzora; z uporabo določenih orodij in naprav se odpravljajo tudi možnosti napak;
- ključ 8: povezovanje proizvodnih procesov – skrajšanje in optimizacija proizvodnega cikla;
- ključ 9: vzdrževanje;
- ključ 10: organizacija delovnega časa;
- ključ 11: sistemi zagotavljanja kakovosti;
- ključ 12: odnosi z dobavitelji – vzpostavljanje partnerskih odnosov in zniževanje stroškov dobaviteljev;
- ključ 13: odpravljanje izgub zaradi odvečnih človeških aktivnosti;
- ključ 14: spodbujanje zaposlenih k izboljšavam – tudi praktična izvedba predlogov zaposlenih;
- ključ 15: širjenje usposobljenosti zaposlenih – vsako opravilo v organizaciji naj bi znali narediti vsaj trije zaposleni in bi tako vsak obvladal vsaj tri veščine; vsaka delovna skupina naj ima na svoji tabli izobešeno matriko veščin za svoje člane;
- ključ 16: načrtovanje proizvodnje;
- ključ 17: nadzor učinkovitosti – tudi ugotavljanje vrednosti režijskih aktivnosti;
- ključ 18: računalniška podpora poslovanju;
- ključ 19: varčevanje z energijo in materiali;
- ključ 20: obvladovanje vodilnih tehnologij, katerih nakup pomeni veliko vrednost, njihova nabava pa je nujno potrebna.

Nekateri ključi imajo za cilj dinamizirati delovno mesto (ključ 1, 2, 3 in 10), drugi se usmerjajo na zmanjševanje stroškov oziroma povečevanje produktivnosti (ključ 13, 14, 6, 17 in 19), ključi, ki imajo za cilj izboljšanje kakovosti, so: ključ 7, 9, 11, 12 in 15. Določeni ključi prispevajo k izboljšanju toka procesov, k zmanjševanju medfaznih zalog in k hitrejši dobavi (ključi 5, 4, 16 in 8).

Napredek pri vseh omenjenih ključih pripelje do večje poslovne uspešnosti, ne da bi potrebovali izdatnejša finančna sredstva. Pri uspešno izvedenih ključih 18 in 20, ki se nanašata na nove tehnologije, pa organizacija potrebuje večja finančna sredstva.

Bistvo metode 20 ključev in stalnega primerjanja z drugimi (benchmarkinga) ni v boju za večje število točk, temveč predvsem zmagati v vse ostrejši konkurenčni tekmi.

V Sloveniji je bila ustanovljena sekcija uporabnikov metode 20 ključev, ki ima za predvidene cilje predvsem izmenjavo izkušenj med sodelujočimi podjetji preko letnih konferenc in

spletnega okolja ter organizacijo spremljanja projekta v spletnem okolju za slovenske uporabnike.

HR indeks (HR Index – EP First Saratoga)

Metodologija EP First Saratoge zajema spremljanje devetdesetih različnih kazalnikov s področja uspešnosti zaposlenih. Združili so jih v osem sklopov, ki so :

- organizacijska učinkovitost,
- intelektualno premoženje,
- produktivnost in nagrajevanje,
- izostanki, zdravje in varnost,
- fluktuacija zaposlenih,
- zaposlovanje,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih ter
- kadrovska funkcija.

Intelektualno premoženje je le del celotnega indeksa, pojmujejo pa ga kot vsa sredstva organizacije, ki obsegajo celotne miselne sposobnosti ljudi, povezanih z organizacijo. Osredotočili so se na merjenje nekaterih omenjenih vidikov intelektualnega premoženja: osnovne mere, veščine in značilnosti, inovacije in spremembe ter dimenzije novega obnašanja (PricewaterhouseCoopers 2004). Intelektualno premoženje je le del Indeksa HR, zato ga ne moremo uvrstiti v Sveibyjevo klasifikacijo.

Ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so :

- ustvarjeno premoženje na zaposlenega,
- stopnja vlaganja v človeške vire,
- dobiček na zaposlenega,
- prihodek na zaposlenega,
- stroški na zaposlenega,
- nagrajevanje/prihodki,
- povprečne plače,
- stopnja absentizma,
- stopnja odpovedi delovnega razmerja,
- število ur izobraževanja na zaposlenega.

4.2.2 Problematika merjenja ravnanja z znanjem

Merjenje intelektualnega premoženja je še vedno relativno novo. Pojavila so se pionirska podjetja, ki široko uporabljajo novejša merila.

Skyrme (2002) navaja raziskavo, ki identificira številne stopnje, ki jih pionirska podjetja prehodijo, preden dosežejo vidne poslovne prednosti. Pomembna je stopnja razvijanja večje zavesti in razumevanja vloge znanja in narave intelektualnega premoženja. Ustvariti je treba splošen jezik, ki je bolj široko razširjen po organizacijah (uporaba strokovnih izrazov, kot je »človeško premoženje«), določiti indikatorje, ki so ustrezni in značilni za organizacijo, razviti merski model, ki povezuje te indikatorje v skladen sestav, in uvesti merilni sistem, vključno s spremljanjem procesov upravljanja, ki vodi in nagraduje managerje. Koristno je uporabiti objektivne, nepristranske svetovalce in poročila za izvršitev ključnih vidikov merskih procesov (Skyrme 2002).

Izkušnje kažejo, da je hitenje v detajlih merjenja, preden razumemo nekatere osnove in bistvo intelektualnega premoženja, kontra produktivno. Skyrme povzema enega od praktikov področja in pravi, da najprej potrebujemo dobre mentalne modele, preden lahko razvijemo dobre modele managementa. Čas je dozorel za organizacijo razvoja tega razumevanja in razvoja novih meril, ki bodo organizacije bolj jasno usmerila v uspešno prihodnost.

Poslovodno računovodstvo je v krizi (Milost 2002, 143). Obravnava koncepta računovodstva človeških zmožnosti si prizadeva za izkazovanje vrednosti zaposlenih in naložb v zaposlene med sredstvi, to je za obravnavanje zaposlenih na način, ki se uporablja pri drugih prvinah poslovnega procesa. Računovodstvo človeških zmožnosti je sistem zbiranja informacij o vrednosti zaposlenih za organizacijo in o z njimi povezanih stroških. Tradicionalni računovodski način pa ne omogoča oblikovanja ustreznih informacij o premoženjskem in finančnem položaju organizacije ter o njeni poslovni uspešnosti.

Vrednotenje v računovodstvu se še vedno pretežno ukvarja z vrednotenjem opredmetenih sredstev, medtem ko je vrednotenje človeških zmožnosti, to je znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih, povsem zapostavljeno. Naveden je razlog, da sodobno poslovodno računovodstvo managerjem ne more dati ustreznih informacij za odločanje o najpomembnejšem viru v poslovnem procesu, to je o zaposlenih.

Najpomembnejše informacije kljub zelo hitremu razvoju informacijske tehnologije v glavnem še vedno temeljijo na klasičnih računovodskih izkazih. Ti podatki so le fotografije preteklih dogajanj, ki v izjemno nepredvidljivem okolju nimajo velike napovedovalne vrednosti in ne govorijo dovolj o inovativnosti in fleksibilnosti organizacije, mreži kupcev in njihovem zadovoljstvu, o medsebojnih odnosih in drugih bistvenih elementih, pomembnih za uspešno poslovanje organizacije danes.

Managerji velikokrat ne vedo, ali ustvarjajo ali uničujejo vrednost organizacij, ki jih vodijo (Vuković Tomažević 2002). Vzrok za to je uporaba starih računovodskih sistemov, po katerih lahko kljub temu, da ustvarjajo dobiček, hkrati znižujejo vrednost podjetja. Ugotavlja tudi, da je znanje ali intelektualno premoženje zelo težko meriti. Lažje je meriti ustvarjeno vrednost, ki je posledica ravnanja z materialnimi in nematerialnimi viri v organizaciji. Avtor poudarja, da

so glavni pogoj za ustvarjanje vidnih vrednosti, kot so dobiček in prihodki, nevidne vrednosti, kot na primer zadovoljstvo kupcev, razvoj novih izdelkov. Oboje mora biti usklajeno, da ima ravnanje z znanjem tudi vidne rezultate, kar pa je ključna naloga managementa.

Osrednja managerska filozofija – doktrina o strategiji, sistemih in strukturi, odhaja na smetišče zgodovine, saj je oblikovana za maksimiranje donosnosti finančnega kapitala (Tomažič 2002, 27). Človeškega premoženja kot vira konkurenčne prednosti pa ne more upravljati. Spremembe globalnih gibanj in razmer poslovanja so v osnovi zamajale dosednji poslovni model. Bistvene povzročitelje sodobnih razmer je treba iskati v izredno turbulentnem in nepredvidljivem okolju, v presežku ponudbe nad povpraševanjem, v premiku operativnih dejavnosti podjetja od proizvoda h kupcu, v povečani vlogi znanja kot temeljnega proizvodnega vira in v drugem.

Prehod iz ravnanja z otipljivimi viri na ravnanje z neotipljivimi viri in intelektualnim premoženjem povsem spreminja koncept vodenja organizacij in pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega managementa. EU od leta 2001 financira vseevropski projekt PRIZM, katerega namen je postaviti standarde za vrednotenje neotipljivih virov (Ložar 2003, 19). Velik napredek so na tem področju dosegle skandinavske države, kjer že nekaj sto podjetij pripravlja izkaze neotipljivih virov. Živimo v ekonomiji znanja in zato sta učinkovito vrednotenje in ravnanje z neotipljivimi viri odločilna dejavnika gospodarske uspešnosti organizacij. Neotipljivi viri so DNA organizacij, so vse pomembnejši dejavnik konkurenčnosti ter njihove vrednosti, saj bodo te brez spremenjene miselnosti obsojene na stagnacijo ali v slabšem primeru celo na propad.

V preglednici 1 je prikazan Ložarjev (2003, 21) generični koncept vrednotenja otipljivih in neotipljivih virov podjetja, v kateri avtor deli intelektualni kapital na štiri ključna področja: človeški kapital, strukturni kapital, relacijski kapital in produktni kapital. Ker bodo morale organizacije za uspešno poslovanje ravnati z vsemi elementi vrednosti, prikazuje tabela izhodiščni model, ki pa ga mora vsaka organizacija prilagoditi svojim potrebam.

Izkaz otipljivih in neotipljivih virov organizacije je odlično interno komunikacijsko orodje, ki postaja pomembno tudi v zunanjem komuniciranju. Ločiti je treba organizacije, ki še nimajo jasno dolgoročne strategije ali dosežene interne učinkovitosti – koristnost merjenja neotipljivih virov je vprašljiva, precej hitrejši finančni učinki bodo doseženi s pravo strategijo, z zniževanjem stroškov ali z vpeljavo »performance managementa«; tiste organizacije, ki imajo jasne strateške usmeritve in prioritete, pa morajo začeti sistematično ravnati in vrednotiti neotipljive vire, ker bodo tako močno povečale svojo dolgoročno konkurenčnost in vrednost.

Nobena metoda ni popolna, vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Nobena metoda tudi ni splošno prevzeta, zato se mora vsaka organizacija sama odločati o izbiri ustrezne metode

glede na razmere v njej, namen in uporabnika rezultatov, zaradi katerih se merjenje intelektualnega premoženja sploh izvaja.

Preglednica 1: Generični koncept vrednotenja otipljivih in neotipljivih virov podjetja

| Potencialni kapital | Dejanski neotipljivi kapital – viri | | | | Otipljivi vir – finančni kapital |
|--|--|--|---|--|--|
| | Človeški kapital | Strukturni kapital | Relacijski kapital | Produktni kapital | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prihodnja konkurenčnost poslovnega modela podjetja (PM) – lestvica globalne konkurenčnosti GK 1 – 5 za vsak element PM ▪ Indeks globalne konkurenčnosti (75 dejavnikov) ▪ Psihološki elementi trga (subjektivno vrednotenje) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Znanje, izkušnje ▪ Kompetence ▪ Vrednote, organizacijska klima in kultura ▪ Pripadnost zavezanost in motiviranost zaposlenih ▪ Pritegniti, razviti in zadržati zaposlene ▪ Medsebojno sodelovanje ▪ Sposobnost managementa (<i>leadership</i>) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesi ▪ Kompetence podjetja, sposobnosti ▪ Sistemi – modeli (udejanjanje strategije, kadri, stroški itd.) ▪ Organizacija, učinkovitost ▪ Baze podatkov in znanja ▪ Tehnologija ▪ Prilagodljivost podjetja ▪ Sposobnost inoviranja, sopedjetništvo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odnosi z deležniki ▪ Strateško pomembna partnerstva ▪ Dostop so informacij ▪ Ugled ▪ Lojalnost kupcev ▪ Doživljenjska vrednost ključnih kupcev | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktni R&R ▪ Patenti, licence ▪ Produkti v razvoju ▪ Indeks produktivne konkurenčnosti ▪ Koncept TOP3/2/1 ▪ Sistem prodaje in trženja ▪ Tržni deleži ključnih produktov | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denar ▪ Stavbe ▪ Zemljišča ▪ Vrednostni papirji |
| Analiza konkurenčnosti PM in globalne konkurenčnosti | Kadrovski BSC in kadrovski kazalniki | Ocena učinkovitosti sistemov in elementov vodenja podjetja (GK 1 – 5) | Kazalnik kupcev, ugleda, BZ in odnosov ter povezav | Uspešni tržno-prodajni koncept | Bilanca stanja |
| Obstoj kapitala | Učinkovitost uporabe kapitala | Potencial rasti kapitala | Unikatnost, verjetnost posnemanja | Tveganost izgube kapitala | |
| Povečevanje finančne vrednosti vseh vrst kapitala | | | | | |

Vir: Ložar 2003, 21.

Vrednost intelektualnega premoženja v denarnih enotah se lahko izračuna na tri načine: glede na stroškovni pristop (izračunamo nadomestitvene stroške sredstev podjetja), tržni pristop (vrednost ocenimo s primerjavo na trgu) in prihodkovni pristop (ocenimo sposobnost ustvarjanja prihodkov).

Prednost metode je v vrednostnem prikazu intelektualnega premoženja skupno in po posameznih kategorijah, če podjetje na kakšno vprašanje ne zna odgovoriti, pa se mu s tem samodejno pokažejo možna področja za izboljšave. Glavna slabost metode je v subjektivnosti pri ocenjevanju in spreminjanju opisnih odgovorov na vprašanja v denarne enote.

4.2.3 *Pregled literature merjenja intelektualnega premoženja v povezavi z delovno intenzivnimi panogami v Sloveniji in v svetu*

Pregledali smo nekatera vodilna podjetja v Sloveniji in prišli s pomočjo literature in obvestil podjetij do naslednjih rezultatov:

- Tobinov koeficient so uporabili v naslednjih podjetjih: Trimo, Krka, Petrol, Mercator, Gorenje in Pivovarna Laško.
- VAIC so uporabili v naslednjih podjetjih: Trimo, Krka, Petrol, Mercator, Gorenje, Pivovarna Laško in NKBM.
- Metodo uravnoveženih kazalnikov poslovanja BSC, so uporabili v Gorenju, Iskri Avtoelektriki, Lesnini in Aktivni.
- HR indeks po metodologiji EP First so uporabili v Petrolu in NLB.

Večina merjenj je bila izvedena v diplomskih in magistrskih nalogah študentov različnih fakultet. Če si pogledamo poglobljeno, pridemo do naslednjih ugotovitev:

- *Trimo, d. d.* Podjetje veliko vlaga v razvoj človeškega premoženja in delno tudi intelektualnega premoženja. To je ugotovila Tina Kozic v diplomski nalogi »Upravljanje intelektualnega kapitala in konkurenčne prednosti podjetja Trimo, d. d. (Kozic 2007). Intelektualno premoženje je izračunano s Tobinovim koeficientom in po metodi VAIC. Ravno tako Martin Kokol v diplomski nalogi »Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoveženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo, d. o. o.« prikazuje kazalnike iz domače in tuje literature in po VAICu izračuna vrednost intelektualnega premoženja (Kokol 2002).
- V diplomski nalogi »Merjenje intelektualnega kapitala v izbranih slovenskih podjetjih« je Jan Jelovšek po metodi VAIC in s Tobinovim koeficientom prikazal intelektualno premoženje v podjetjih: Krka, d. d., Petrol, d. d., Mercator, d. d., Gorenje, d. d., in Pivovarna Laško, d. d. (Jelovšek 2006).
- *Gorenje, d. d.*, je v diplomskem delu »Pristopi k merjenju in izkazovanju intelektualnega kapitala na primeru Gorenje, d. d.« v letu 2004 razdelala Barbara Cestnik s tremi metodami: Tobinov koeficient, VAIC in uravnoveženi sistem kazalnikov. Na spletni strani ima Gorenje pod rubriko »izobraževanje in usposabljanje« zapisano, kako zelo se zavedajo pomena izobraževanja (Cestnik 2004).
- *Pivovarna Laško, d. d.*, ima v letnem poročilu izjemno lepo razdelano tako skrb in odgovornost do zaposlenih, zavedanje o nujnosti vlaganja v zaposlene, kot tudi odgovoren odnos do okolja, načine komuniciranja z vlagatelji, mediji, kupci in zaposlenimi. Stalno skrbijo za raziskovanje novih trendov, iskanje novih tržnih niš in razvijanje potencialnih novih izdelkov. Intelektualnega premoženja ne merijo (Pivovarna Laško 2011).
- *Krka, d. d.*, v objavi »Pomembnejša pojasnila k nerevidiranim računovodskim izkazom družbe za leto 2006« prikaže, da je bilo omenjeno leto v znamenju novih razvojnih projektov. Seveda rezultate svojih raziskovalnih del zaščitijo s patenti. V načrtih za leto

- 2007 pa napovedo, da bodo investicije v višini 100 mio namenjene povečanju in modernizaciji razvojno-raziskovalnih in proizvodnih zmogljivosti ter naložbam v infrastrukturo. Krka tudi razpisuje Krkine nagrade in tako nagraduje znanje (Krka 2006).
- *Iskra Avtoelektrika, d. d.*, je v letu 1999 uvedla uravnoteženi sistem kazalnikov, kar je v diplomskem delu »Intelektualni kapital« v letu 2003 prikazala Mojca Kočar (Kočar 2003). Pri pregledu njihove spletne strani vidimo, da v poslanstvu, viziji in vrednotah poudarjajo skrb za okolje, zavedajo se pomembnosti izobraževanja. Veliko vlagajo v raziskave in razvoj, saj imajo med drugim zapisano, da 25 % prodaje dosežejo s popolnoma novimi izdelki ali izdelki, ki so v fazi rasti. Na spletni strani je prostor namenjen inovativnosti, tehnično naprednim izdelkom, stalnim izboljšavam in razvojno-raziskovalnim storitvam.
 - *V Petrolu, d. d.*, mi je v pogovoru ga. Škrinjar razkrila, da so v letu 2002 pričeli z merjenjem človeškega premoženja po metodi indeksa HR.

Da v Sloveniji cenimo znanje, je razvidno tudi iz primerjalne analize, ki jo je leta 2002 izvedlo GV Izobraževanje (Bergantič 2009, 19) in izbralo deset slovenskih podjetij, ki cenijo izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih in vanj največ vlagajo: Iskra Mehanizmi, Lek, Mercator, Merkur, NLB, Revoz, Savatech, SmartCom, Unior in Zavarovalnica Triglav – območna enota Murska Sobota.

Dejstvo je, da bi bilo stanje v naših podjetjih še slabše raziskano, če študentje v svojih diplomskih in magistrskih nalogah ne bi pričeli z raziskovanjem področja intelektualnega premoženja. Če prikazano situacijo preslikamo na področje delovno intenzivne panoge, je stanje zelo žalostno. Razen družbe Trimo, d. d., ki je resnično široka v sprejemanju novosti in ogromno vlaga v izobraževanje, je stanje v delovno intenzivni panogi resnično klavrno, tudi na področju merjenja intelektualnega premoženja.

Večina merjenj v naših podjetjih je bilo izvedenih s Tobinovim koeficientom in z metodo VAIC, iz česar ni težko sklepati, da se je pri merjenju še vedno najlaže opreti na finančne rezultate.

Pri preučevanju tuje literature smo prišli do podobnih zaključkov kot Yasin leta 2002 (Marr 2004, 565), ki v svojem delu podaja trditev, da pri pregledu literature o primerjanju ne najde člankov na to temo. Izjema so vodilna podjetja, kot so Xerox Corporation, LL Beans, Texas Instruments in AT&T, ki so se prvi vključili v večje primerjalne projekte (Marr 2004, 565), toda ti seveda ne spadajo v delovno intenzivno panogo.

Viedma – Marti (2001) je ustvarila sistem primerjanja intelektualnega premoženja kot orodje, ki organizaciji omogoča, da primerja temeljne sposobnosti ali intelektualno premoženje z najboljšimi konkurenti. Sistem Viedma – Marti primerjanja intelektualnega premoženja gradi na modelu poslovne odličnosti (Business Excellence Model), ko dejavnike in sposobnosti navaja kot vire trajne konkurenčne prednosti. Ta pristop je oblika konkurenčne analize, ki ga

lahko uporabimo za primerjanje poslovnih modelov in dovoljuje organizacijam primerjanje temeljnih sposobnosti. Drew (1997) nasprotuje takemu modelu. Trdi, da podjetja nočejo primerjati temeljnih sposobnosti s svojimi konkurenti, ker bi s tem izdala svojo konkurenčno prednost. Andriessen in Tissen (2000) celo trdita, da v primeru, ko temeljne sposobnosti niso več edinstvene, organizacijo izgubijo pravico do obstoja in se stopijo z množico, kjer so dobički v najboljšem primeru minimalni (Marr 2004, 563).

Raziskava, ki jo je Marr opravil za družbo CR&D, ki jo tvorita dve hčerinski podjetji AR&D in BR&D (zaradi pogodbe o tajnosti podatkov avtor ni smel razkriti pravega imena podjetja), ki poslujeta v isti državi, imata zaposlenih približno 250 zaposlenih in proizvajata podobne proizvode za isti trg. Ko so opravili nadzor – revizijo gospodarske uspešnosti, so ugotovili, da AR&D prekaša BR&D. Na skupinskih sestankih z vodilnimi delavci obeh družb je avtor izvedel pregled njihovih struktur intelektualnega premoženja, da bi identificiral pomembnejše (večje) razlike med bazama sredstev intelektualnega premoženja obeh podjetij. Ta analiza je pokazala, da sta njuni bazi intelektualnega premoženja skoraj identični.

Eden od razlogov so bili bolj učinkoviti procesi upravljanja z znanjem. Različna je bila kultura prenosa znanja in informacij od člana skupine k vodji. AR&D je veliko pozornosti posvečala kodificiranju znanja med člani skupine in shranjevanju teh informacij, tako da so bile dostopne vodji skupine. Skupine v BR&D nimajo visoke kulture podpore, delujejo kot skupine, znanje se deli brez omejitev tako znotraj skupine kot tudi znotraj celega hčerinskega podjetja. Veliko več je nenačrtovanih sestankov med člani skupin, proizvodi in rešitve pa so razviti med skupinami. Vodje skupin imajo bolj koordinacijsko vlogo in so manj avtokratski. Neuspeh pri poskusu primerjanja procesov upravljanja z intelektualnim premoženjem v teh dveh hčerinskih podjetjih ima velik pomen za področje primerjanja intelektualnega premoženja. Jasno namreč podpira argument Szulanskega in Winterja (2002), da je znanje o obstoječih in uspešnih procesih težko prenesti, ker je vpeto v kompleksne realnosti. Poleg tega trdita, da moramo skupne prakse posnemati kar se da natančno, da bi bile uspešne (Marr 2004, 567).

Z željo, da se raziskave v slovenskih podjetjih razširijo tudi na ugotovitve po nujnosti merjenja in negovanja intelektualnega premoženja v delovno intenzivni panogi, smo pripravili vprašalnik, prilagojen panogi, ki jo želimo raziskati.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Metode zbiranja podatkov

Empirično raziskavo smo izvedli na osnovi anketnega vprašalnika. Z izidi bomo potrdili ali zavrnili hipoteze, predstavljene v poglavju 1.2 Metodologije in hipoteze. Za raziskovalni pristop bomo izbrali kvantitativno metodologijo zbiranja in analize podatkov. Pred izvedbo smo vprašalnik preizkusili v pilotni raziskavi.

5.2 Anketni vprašalnik

Priprava vprašalnika je potekala v naslednjih fazah:

- izdelava osnovnega vprašalnika,
- testiranje osnovnega vprašalnika in
- izdelava anketnega vprašalnika.

5.2.1 *Izdelava osnovnega vprašalnika*

Glede na to, da obstaja le malo definiranih indikatorjev, smo za izhodišče oziroma za oblikovanje vprašanj za anketni vprašalnik uporabili razpoložljive vire in literaturo ter oblikovali osnovni nabor indikatorjev. Za definiranje indikatorjev smo se opirali predvsem na teoretična izhodišča iz del ' *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu* ' (Roos et al. 2000) in ' *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije* ' (Mihalič 2009).

Mihalič je v svojem delu pripravila vprašalnik za merjenje intelektualnega premoženja, ki vsebuje za merjenje procesnega premoženja 62 indikatorjev, za merjenje inovacijskega premoženja 41 indikatorjev, za merjenje človeškega premoženja 49 indikatorjev, za merjenje relacijskega premoženja 39 indikatorjev in socialnega premoženja 35 indikatorjev. Na vse trditve je moč odgovoriti z: » povsem velja«, »delno velja« in »ne velja«. Skupaj 226 indikatorjev, ki so po svoji vsebini zelo poglobljeni in razčlenjeni. Menimo, da je vprašalnik bolj namenjen kapitalsko razvitim dejavnostim, zahteva tudi veliko časa za izpolnjevanje.

V delu » *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu* « pa avtorji nasprotno podajo samo primere glede nekaterih kazalnikov. Vsekakor nam je slednja možnost bližja, zato smo vprašalnik sestavljali ob upoštevanju obsežnih teoretičnih trditev iz dela avtorice Mihalič in prilagoditvi indikatorjev, ki so nakazani v » *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu* «.

5.2.2 Testiranje osnovnega vprašalnika in izdelava anketnega vprašalnika

Za testiranje vprašalnika smo za pomoč zaprosili tri vodilne managerje v treh slovenskih podjetjih, in sicer v KPL, d. d., CPL, d. d., in Saturnus-Vogel Noot, d. d. Z njimi smo testirali že pripravljeni vprašalnik. Ob ugotovitvi, da nekatera vprašanja niso povsem razumljiva in so jih intervjuvanci različno tolmačili, smo nekatera vprašanja spremenili. Prednost take pilotne raziskave je v izmenjavi pogledov ter v poglobljenosti, katere namen je sestaviti anketni vprašalnik, ki bo zasnovan enakovrednem pojmovanju intelektualnega premoženja posameznih intervjuvancev. Tako za človeško kot strukturno premoženje so indikatorji oblikovani tako, da so odgovori nanje lahko rangirani z istimi lestvicami, kar omogoča lažjo statistično obdelavo, pred tem so bili odgovori pomešani (številčne lestvice in odgovori da/ne). Ob sprotnem upoštevanju postavljenih vprašanj in predlogov predstavnikov iz treh slovenskih podjetij in pravilno razumljeni verifikaciji indikatorjev je bil dvom o pravilnosti razumevanja anketnega vprašalnika odstranjen in sledila je faza končnega oblikovanja vprašalnika, ki je podan kot priloga magistrski nalogi. Vprašalnike smo poslali na naslove 150 podjetij preko redne pošte in preko elektronske pošte, s priloženo pisemsko ovojnico in spremnim dopisom, v katerem je pojasnjen namen raziskave in nekaj misli o intelektualnem premoženju. Zagotovljena je anonimnost anketirancev, ponudili smo jim izsledke raziskave.

Izpolnjeni vprašalniki bodo osnova za nadaljnjo statistično obdelavo, dobljeni statistični rezultati pa bodo jasno pokazali stanje intelektualnega premoženja v slovenskih podjetjih, ki delujejo v delovno intenzivni panogi.

Vprašalnik je razdeljen na pet delov: I. Splošno, II. Človeško premoženje, III. Strukturno premoženje, IV. Intelektualno premoženje in V. Gospodarsko uspešnost podjetja. V nadaljevanju vsakega od delov podrobneje predstavljamo.

I. Splošno

1. Vprašanje, v katero panogo sodi podjetje, z navedbo osnovnih delovno intenzivnih panog, je bilo brez pripomb.

2. Prvotno točko, v kateri smo želeli podjetja rangirati po številu zaposlenih (a) do 50, b) od 51–100 ... k) 500 in več) in pri finančnih kazalnikih posebej navesti prihodke, smo spremenili in se odločili za klasično delitev podjetij na mala, srednje velika in velika. Tako razvrščanje je zakonsko utemeljeno v Zakonu o gospodarskih družbah (2006). Družbe so po tem zakonu razvrščene na mikro, majhne, srednje velike in velike družbe, in sicer z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja glede na :

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čiste prihodke od prodaje in
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril :

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril :

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov.

Srednje velika družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril :

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 35.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 17.500.000 evrov.

Velika družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po tretjem odstavku tega člena ali srednja družba po prejšnjem odstavku.

Družbe se v skladu z merili iz prejšnjih odstavkov razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro, majhne, srednje velike in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja. Določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se nanašajo na majhne družbe, se uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače.

Pri anketi nismo upoštevali mikro podjetij!

II. Človeško premoženje

Pri indikatorjih človeškega premoženja smo te zaradi lažje statistične obdelave prilagodili in nadgradili, zožili nabor indikatorjev in jih prilagodili delovno intenzivni panogi, tako da smo jih ustrezno poenostavili, kar je pojasnjeno v poglavju 5.2.2. Nekateri od indikatorjev, ki jih srečamo v Roos et al. (2000) in Mihalič (2009), so:

- iz Roos et al. (2000): delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo; poznavanje informacijske tehnologije; ure izobraževanja na zaposlenega; povprečna delovna doba; ure, porabljene za ustno poročanje; ure, ki jih vodilni delavci porabijo za razlago strategije in ukrepov; vodstveni indeks, motivacijski indeks; prihranki zaradi uvedenih predlogov zaposlenih; nove rešitve, izdelki, procesi; indeks diverzifikacije podjetja;
- iz Mihalič (2009): vsi zaposleni imajo enake možnosti razvoja; delež zaposlenih z vsaj visoko izobrazbo je minimalno 25 %; število dni izobraževanja na zaposlenega je minimalno 30; učenje je dolžnost in pravica vseh zaposlenih; izvajamo redne razgovore z

vsemi zaposlenimi; zadovoljstvo zaposlenih je na visoki ravni; izvajamo načrtno pridobivanje in širjenje kompetenc; načrtno usmerjamo organizacijsko kulturo in klimo; izvajamo horizontalno in vertikalno napredovanje; prakticiramo učenje z drugimi organizacijami v panogi; delež zaposlenih, ki zapusti organizacijo je nižji od 5 %; beležimo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih; delež novo zaposlenih na leto je najmanj 12 % itd.

Pri poddimenziji IIa. Zmožnosti smo ob pilotnem testiranju vprašalnika ugotovili, da so lahko razumljiva vsa vprašanja oziroma trditve. Vprašanja oziroma trditve smo v nadaljevanju zaradi statistične obdelave združevali v poddimenzije.

1. Delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo.
Predvidevamo, da je v podjetjih z visokim deležem zaposlenih z visoko izobrazbo tudi več intelektualnega premoženja.
2. Delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik.
V dobi informacijske tehnologije je opremljenost z računalniki zelo narasla in posodablja oziroma lajša poslovanje.
3. Delež zaposlenih, ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali.
Ne glede na področje delovanja je treba nenehno vlagati v izobraževanje zaposlenih. Stalno, vseživljenjsko formalno in neformalno izobraževanje je nujno potrebno.
4. Delež zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas.
Z zaposlitvijo za določen čas pri zaposlenih dosežemo večjo pripadnost podjetju in ni nevarnosti odliva znanja iz podjetja.
5. Ali je v zadnjih treh letih kdo od zaposlenih zapustil podjetje zaradi naslednjih razlogov: neprimerno nagrajevanje, nezmožnost napredovanja, nezmožnost dodatnega usposabljanja ali slabi odnosi.

Pozitivni odgovori na ta vprašanja so vodstvu znak za alarm.

Pri točkah 1 do 4 je bila lestvica od 1 (nizka) do 5 (visoka), medtem ko je pri točki 5 možen odgovor z »da« ali »ne«.

Pri poddimenziji IIb. Vedenje – odnos smo ob pilotnem testiranju vprašalnika ugotovili, da so vprašanja oziroma trditve lahko razumljive. Vprašanja oziroma trditve smo v nadaljevanju zaradi statistične obdelave združevali v poddimenzije.

1. Seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja je ...
Strategija je izrednega pomena za podjetje. Cilj strateškega načrtovanja je, da podjetju pomaga izbrati in organizirati njegove dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih nevšečnosti pri kateri koli posamezni dejavnosti ali skupini izdelkov. Po Kotlerju (2004, 62) opredeljujejo strateško načrtovanje trije ključni pojmi. Prvi zahteva od podjetja, da ravna s svojimi dejavnostmi tako, kot bi ravnalo z investicijskim portfeljem, v katerem bo odločeno, katere poslovne enote zaslužijo, da se jih gradi, vzdržuje, izkorišča (molze, žanje) ali ukine (deinvestira). Vsaka dejavnost ima drugačne

možnosti ustvariti dobiček in sredstva podjetja naj bi se razdelila med dejavnosti skladno z njihovimi potencialnimi možnostmi ustvariti dobiček. Drugi ključni pojem zahteva od podjetja, da natančno ugotovi prihodnji pričakovani dobiček za vsako dejavnost posebej in pri tem upošteva stopnjo tržne rast ter položaj in prilagojenost podjetja. Ne zadošča, če upošteva le trenutno prodajo in dobiček. Tretji ključni pojem je strategija. Podjetje mora za vsako dejavnost posebej razviti »pravila igre«, s pomočjo katerih bo doseglo svoje dolgoročne cilje. Še več! Enostavno ni strategije, ki bi lahko bila najboljša za prav vse tekmece v določeni dejavnosti. Vsako podjetje posebej naj se odloči, kaj je zanj najbolj smiselno, ter pri tem upošteva najprej položaj svoje panoge, potem svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire.

2. Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja je ...

Poslanstvo podjetja ali namen je v začetku zelo jasen. Lahko pa se zgodi, da poslanstvo ni več ustrezno, ker so se spremenili pogoji na trgu (začnejo se uvajati novi izdelki, deluje se na drugih trgih). Ko vodstvo opazi, da mu organizacija uhaja, mora ponovno začeti iskati svoj namen ali, kot pravi Drucker (2001, 66), nastopil je čas, da si zastavimo temeljna vprašanja. S čim se ukvarjamo? Kdo so naši kupci? Kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh kupcev? S čim se bomo ukvarjali? S čim naj bi se ukvarjali? Ta preprosto zveneča vprašanja so tista najtežja vprašanja, na katera bo podjetja moralo odgovoriti. Uspešna podjetja si neprestano zastavljajo ta vprašanja in skušajo nanje preudarno in temeljito odgovoriti. Poslanstvo podjetja sestoji iz petih elementov: zgodovina podjetja, trenutne preference lastnikov in poslovodstva, tržno okolje, viri organizacije in značilna znanja organizacije.

3. Sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja je ...

Vsekakor se v inovativnem okolju ustvarja še več inovativnih idej, zato je treba ustvarjati inovativno vzdušje.

4. Motivacija zaposlenih v podjetju je ...

O nujnosti ustrezne motivacije govori množica razpoložljive literature. Motivirani zaposleni so vsekakor pogoj za gospodarsko uspešnost podjetja.

5. Odnosi med zaposlenimi so ...

V prijaznem in motivacijsko nastrojenemu delovnem okolju zaposleni dosegajo boljše delovne rezultate.

6. Odnosi med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi so ...

Pripomba je bila na točko 6, pri kateri so vsi trije ocenjevalci menili, da niso prepričani v iskrenost odgovorov vodilnih delavcev, ki bodo odgovarjali na zastavljeno vprašanje.

Pri vseh točkah je bila lestvica od 1 (nezadovoljiva/o) do 5 (odlična/o).

Pri poddimenziji IIc. Pamet – intelektualna prožnost smo ob pilotnem testiranju vprašalnika ugotovili, da so postavljene trditve lahko razumljive. Vprašanja oziroma trditve smo v nadaljevanju zaradi statistične obdelave združevali v poddimenzije.

1. Delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog, izboljšavo.

Vsi si želimo podjetja inovativnih zaposlenih, vendar je treba inovativnost spodbujati in nagrajevati.

2. Delež prenosa inovacij in izboljšav iz drugih panog, podjetij in področij delovanja.
Kar je bilo odkrito v eni panogi, podjetju ali na določenemu področju, je z določenimi prilagoditvami moč prenesti z manjšimi stroški in naporom v drugo panogo, podjetje ali na drugo področje.
3. Delež prihodkov, ki ga ustvari podjetje s sekundarnimi dejavnostmi.
Slediti je treba deležem prihodkov, ki se jih pridobi s sekundarnimi delavnostmi, in se povprašati, ali je naše poslanstvo še pravo, ali pa bi bilo treba razmisliti o novem (če bi prihodki iz sekundarne dejavnosti strmo naraščali, primarna pa morda stagnirala).
4. Prijavljene predloge za inovacije in izboljšave ustrezno evidentiramo.
To je dejansko najmanj, kar lahko naredimo in morda uporabimo v času, ko bo evidentirana inovacija aktualna.
5. Prihranke zaradi uvedenih predlogov zaposlenih ustrezno ocenimo.
Vsekakor od inovacij pričakujemo, da bodo prinesle prihranke ali uspešnejše delovanje.
6. Inovativne zaposlene ustrezno nagrajujemo.
Pri tem ni nujno, da je nagrada vedno denarna. Veliko pomeni javno priznanje ali pohvala. Ne pozabimo, da do novih izvorov konkurenčnosti vodita znanje in ustvarjalnost zaposlenih.

Pri točkah 1 do 6 je bila lestvica od 1 (nizka) do 5 (visoka), vendar smo vprašanja od 4 do 6 prekvalificirali iz prvotnih »deležev«, v odgovor »da« in »ne«.

III. Strukturno premoženje

Pri indikatorjih strukturnega premoženja smo te zaradi lažje statistične obdelave prilagodili in jih nadgradili, zožili smo nabor indikatorjev in jih prilagodili delovno intenzivni panogi, tako da smo jih ustrezno poenostavili, kar je pojasnjeno v poglavju 5.2.2. Nekateri od indikatorjev, ki jih srečamo v Roos et al. (2000) in Mihalič (2009), so:

- v Roos et al. (2000): delež poslov med dobavitelji in odjemalci; trajanje odnosa; indeks zadovoljstva partnerjev; zvestoba odjemalcev; administrativni odhodki/celotni prihodki; prihodki od patentov; procesi, opravljeni brez napak; trajanje ciklov – procesov; delež poslov z novimi izdelki; izobraževanje (odhodek na zaposlenega in ure na zaposlenega); odhodki za obnovo / operativni odhodki; prijavljeni novi patenti.
- Mihalič (2009): vse ključne procese imamo urejene z internim aktom; redno izvajamo optimizacijo vseh poslovnih procesov; imamo jasno določeno vizijo organizacije; v povprečju beležimo vsaj 12 % letno rast prihodkov; delež napak v izvajanju poslovnih procesov je nižji od 5 %; skupni prihodki so višji od skupnih izdatkov; več kot polovica procesov je informacijsko podprtih; letna stopnja rasti prodaje presega 12 %; elektronsko poslovanje obsega vsaj 30 % vsega poslovanja; vsaj 10 % prihodkov namenimo novim tehnologijam; stopnja tveganja pri večini poslov je nižja od 40 %; stalno izboljšujemo

kvaliteto izdelkov in storitev; delež prometa iz naslova novih produktov je vsaj 33 %; raziskavam in razvoju namenimo vsaj 6 % prihodkov; delež zaposlenih, ki predlagajo izboljšave, je vsaj 45 %; imamo sodobno opremo za raziskave in razvoj; delež produktov, starejših od treh let, je nižji od 15 %; v organizaciji imamo vsaj 20 % rednih kupcev; delež reklamacij izdelkov je nižji od 1 %; stopnja zadovoljstva kupcev je visoka; stopnja zadovoljstva naših dobaviteljev je visoka; letno pridobimo najmanj 120 novih kupcev; beležimo visoko stopnjo zvestobe odjemalcev; itd.

Pri poddimenziji IIIa. Odnos z dobavitelji smo ob pilotnem testiranju vprašalnika ugotovili, da so lahko razumljiva vsa vprašanja oziroma trditve. Vprašanja oziroma trditve smo v nadaljevanju zaradi statistične obdelave združevali v poddimenzije.

1. Kako ocenjujete vaš odnos z dobavitelji.

Dobavitelje je treba skrbno izbrati in pridobiti za dolgoročno sodelovanje, pri tem lahko ostanejo neodvisni, pa vendar del »družine podjetja«.

2. Recipročnost poslov z dobavitelji.

To je pogost in pošten način sodelovanja dveh poslovnih partnerjev.

3. Dolgotrajnost odnosa z dobavitelji.

Ob dobrem odnosu se dobavitelji ne branijo vlagati v sodobno opremo, saj si na ta način zagotovijo stalno sodelovanje z naročnikom.

4. Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah.

Korekten in načrtovan poslovni odnos vključuje tudi dobro odzivnost na potrebe/želje dobavitelja po izdelkih/storitvah.

5. Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah.

Enako bomo rekli, da korekten in načrtovan poslovni odnos vključuje tudi dobro odzivnost dobavitelja na naše potrebe/želje po izdelkih/storitvah.

6. Ocenite delež reklamacij do dobaviteljev.

Delež reklamacij je nižji, če so zahteve in pričakovanja do dobavitelja znana vnaprej in dolgoročna.

7. Ocenite delež reklamacij dobaviteljev do vas.

Delež reklamacij je nižji, če so naše zahteve in pričakovanja znana vnaprej in dolgoročna. Pri tem je pomembno, da je poslovni odnos korekten in se obe strani držita dogovorjenega.

Pri vseh točkah je bila lestvica od 1 (sploh nisem zadovoljen) do 5 (zelo sem zadovoljen).

Pri poddimenziji IIIa. Odnos z odjemalci smo ob pilotnem testiranju vprašalnika ugotovili, da so lahko razumljiva vsa vprašanja oziroma trditve. Vprašanja oziroma trditve smo v nadaljevanju zaradi statistične obdelave združevali v poddimenzije.

1. Kako ocenjujete vaš odnos z odjemalci.

Ne glede na to, kakšne sisteme trženja uporabljamo in katera orodja izberemo za pospeševanje prodaje, je treba pošteno oceniti odnos z našimi odjemalci.

2. Recipročnost poslov z odjemalci.
To je pogost in pošten način sodelovanja dveh poslovnih partnerjev.
3. Dolgotrajnost odnosa z odjemalci.
Ob dobremu in korektnem odnosu odjemalci nimajo razlogov, da ne bi ohranjali dolgotrajnega odnosa s proizvajalci izdelkov/storitvah.
4. Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah.
Korekten in načrtovan poslovni odnos vključuje tudi dobro odzivnost na potrebe/želje odjemalca po izdelkih/storitvah.
5. Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah.
Enako bomo rekli, da korekten in načrtovan poslovni odnos vključuje tudi dobro odzivnost odjemalcev na naše potrebe/želje po izdelkih/storitvah. Ko na primer uvajamo nove izdelke, spreminjamo dizajne, cene ..., bodo ob do sedaj dobrih odnosih vedeli, da se spremembe izvajajo s ciljem izboljšav.
6. Ocenite delež reklamacij kupcev do vas.
Delež reklamacij je nižji, če so naše zahteve in pričakovanja znana vnaprej in dolgoročna ter če sledimo svojemu poslanstvu. Pri tem je pomembno, da je poslovni odnos korekten in se dogovorov držita obe strani.

Pri vseh točkah je bila lestvica od 1 (sploh nisem zadovoljen) do 5 (zelo sem zadovoljen).

Pri poddimenziji IIIb. Notranja učinkovitost – organizacija, infrastruktura, kultura in procesi smo ob pilotnem testiranju vprašalnika ugotovili, da so lahko razumljiva vsa vprašanja in trditve. Vprašanja oziroma trditve smo v nadaljevanju zaradi statistične obdelave združevali v poddimenzije.

1. Ali ocenjujete vrednost vaše intelektualne lastnine.
2. Ali imate bazo podatkov o odjemalcih.
Bazo podatkov je treba sprotno dopolnjevati in je za poslovanje ključnega pomena.
3. Ali merite uspešnost različnih procesov.
Nujno je treba meriti uspešnost poslovnih procesov, jih povezovati s poslanstvom in strategijo podjetja.
4. Ali ste procese zapisali v bazi podatkov in informacijskih mrežah.
Opis procesov v bazi podatkov in informacijskih mrežah je dobrodošel ob zamenjavi zaposlenih – predvsem vodilnih in vodstvenih oseb.
5. Ali ocenjujete organizacijsko kulturo v podjetju.
Najpogosteje uporabljene tehnike merjenja so vprašalniki, analiza vsebine, opazovanje vedenja, analiza zgodb o vzornikih ipd. Posebne pozornosti je bilo v teoriji deležno preučevanje vpliva organizacijske kulture na organizacijsko učinkovitost. Vedeti moramo, da je organizacijska kultura spremenljiva, saj je nujen pogoj za to, da se organizacija prilagaja okolju in preživi.
6. Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo.

Stalne izboljšave v informacijsko tehnologijo so nujnost.

7. Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve.

Veliko podjetjih vztraja na preizkušeni izdelkih/storitvah in se ne zavedajo, da jih je konkurenca prehitela.

Možni so odgovori z »da« in »ne«.

IV. Intelektualno premoženje

Z željo oceniti, kaj o pomembnosti intelektualnega premoženja resnično menijo vodilni ljudje v podjetjih in o razumevanju samega intelektualnega premoženja, smo oblikovali še nekaj dodatnih vprašanj. Ob pilotnem testiranju vprašalnika smo ugotovili, da so vprašanja oziroma trditve lahko razumljive.

1. Koliko, če sploh, dejavniki intelektualnega premoženja vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja. Možni odgovori od 1 (nizko) do 5 (visoko).

2. Delež pomembnosti veljavnih računovodskih poročil v vašem podjetju.

Delež pomembnosti merjenja intelektualnega premoženja v vašem podjetju.

Pri tem vprašanju sta morala imeti deleža skupaj 100 %.

3. Ocenite, koliko ste glede na vašo konkurenco vlagali na naslednjih področjih:

- vodenje,
- trženje,
- informatika,
- tehnologija.

Posamezni odgovori so imeli vrednosti od 1 (zelo podpovprečno) do 5 (zelo nadpovprečno).

4. Kateri kazalniki po vašem mnenju najbolj opredeljujejo konkurenčnost:

- vsi finančni kazalniki uspešnosti podjetja,
- dodana vrednost,
- produktivnost,
- doseženi prihodki,
- dobiček,
- BDP,
- politične, sociološke, kulturne in druge oblike tržnega okolja.

Pri tem vprašanju so morali vsi deleži skupaj znašati 100 %.

5. Zakaj naj bi podjetja merilo svoje intelektualno premoženje – obkrožite lahko več odgovorov.

- zaradi oblikovanja in ocenitve strategije,
- vpliva na obnašanje ljudi,
- eksterne potrditve gospodarske uspešnosti,
- izboljšanja poslovanja.

6. V podjetjih visokih tehnologij je intelektualno premoženje tisto, ki prispeva najvišji delež k dobičku, razvoju in gospodarski uspešnosti podjetja. Kakšen je po vašem mnenju vpliv v:

- vašem podjetju,
- vaši panogi.

Pri teh dveh točkah je bila lestvica od 1 (zelo nizek) do 5 (zelo visok).

V. Gospodarska uspešnost podjetja

Ob pilotnem testiranju tega dela vprašalnika smo ugotovili, da so lahko razumljiva in merljiva vsa vprašanja.

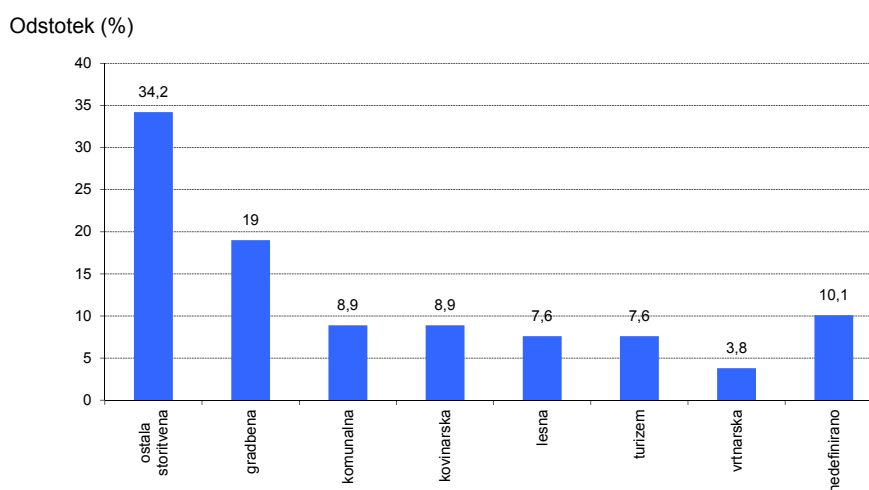
1. Podjetje je v letu 2008 poslovalo z dobičkom.
2. Podjetje je v letu 2009 poslovalo z dobičkom. (Če ste ustvarili dobiček, odgovorite na naslednji dve vprašanji)
3. Več ali manj kot 10 % dobičkonosnost prihodkov.
4. Več ali manj kot 6 % donosnost kapitala.
5. Več ali manj kot 20.000 eur dodana vrednost na zaposlenega.
6. Zadolženost večja ali manjša od 60 % obveznosti do virov sredstev.

Pri vprašanjih 1 in 2 se odgovori z »da« oziroma »ne«, pri vprašanjih 3 in 4 z odgovori »več« ali »manj«. Pri vprašanju 5 je petstopenjska lestvica, in sicer pod -10.000 do -20.000 eur, pod 0 do -10.000 eur, 0, nad 0–10.000 eur, nad 10.000–20.000 eur in nad 20.000 eur. Za zadnji odgovor je za zadolženost odgovor »večja« in »manjša«.

6 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

6.1 Vzorec

V anketi je sodelovalo 79 predstavnikov podjetij, po večini gre za vodstveni kader. Skoraj tretjina (64,6 %) jih je zaposlenih v mali podjetjih, četrtnina (24,1 %) v srednje velikih in 11,4 % v velikih podjetjih.



Slika 10: Podjetja po dejavnostih

Največ anketirancev (54,9 %) prihaja iz storitvenega sektorja; od tega prevladujejo komunalna podjetja, ki v celotnem vzorcu predstavljajo 8,9-odstotni delež, sledijo turistična podjetja s 7,6-odstotnim deležem. Vrtnarska podjetja so zastopana s 3,8-odstotnim deležem. Izmed proizvodnih podjetij največji delež predstavljajo gradbena, ki v celotnem vzorcu predstavljajo 19-odstotni delež. Sledijo kovinarska (8,9 %) in lesna (7,6 %).

6.1.1 Neodvisne spremenljivke

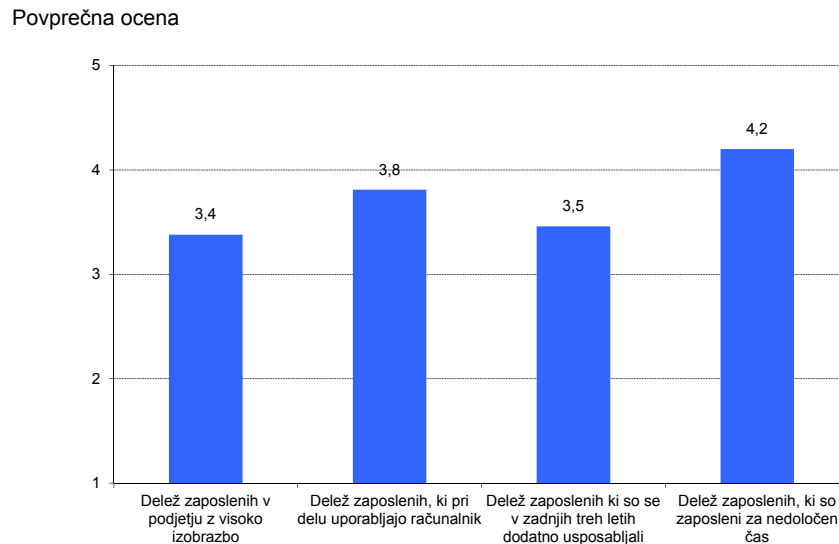
Neodvisne spremenljivke predstavljajo dejavnike intelektualnega premoženja, za katere predpostavljamo, da vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja. Intelektualno premoženje se odraža v dveh dimenzijah: človeškem in strukturnem premoženju. V nadaljevanju sledi predstavitev poddimenzij in indikatorjev analize glavnih komponent, na podlagi katerih so izračunane poddimenzije, ki so uporabljene za preverjanje hipotez.

6.1.2 Dimenzija človeško premoženje

Dimenzija človeško premoženje je sestavljena iz treh poddimenzij: zmožnosti, vedenje – odnos ter pamet – intelektualna prožnost.

Zmožnosti

To poddimenzijo smo merili s petimi indikatorji; prvi štirje merijo oceno deleža zaposlenih z visoko izobrazbo, ki pri delu uporabljajo računalnik, so se v zadnjih treh letih usposabljali in zaposlenih za nedoločen čas. Pri tem je bila uporabljena lestvica od 1 (zelo nizek) do 5 (zelo visok).

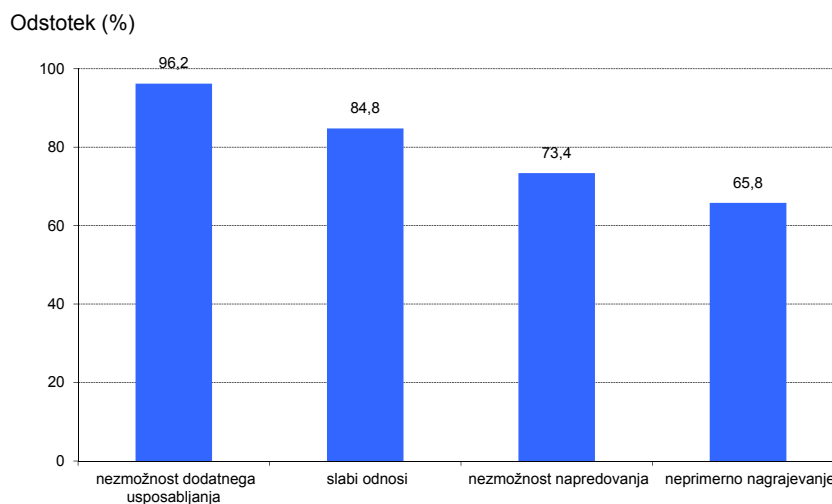


Slika 11: Zmožnosti – povprečna ocena

Za podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, je značilno, da imajo dokaj visok delež zaposlenih za nedoločen čas (povprečna ocena 4,2). Rahlo nadpovprečen imajo tudi delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik (povprečna ocena 3,8). Z nižjo oceno, vendar še vedno višjo od sredine lestvice, ki predstavlja povprečje glede na panogo, so ocenili delež zaposlenih, ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali (3,5) in visoko izobraženih (3,4).

Naslednji indikator človeškega premoženja je sestavljen na podlagi štirih podatkov. Vsako podjetje je navedlo, ali jih je v zadnjih treh letih kdo od zaposlenih zapustil bodisi zaradi neprimerne nagajevanja, nezmožnosti nagajevanja, nezmožnosti dodatnega usposabljanja ali slabih odnosov.

Skoraj vsa podjetja (96,2 %) so imela primer, ko jih je nekdo od zaposlenih v preteklih treh letih zapustil zaradi nezmožnosti dodatnega usposabljanja, kar kaže na to, da podjetja povečini ne vlagajo dovolj v svoje kadre. Naslednji razlog, ki ga je navedlo 84,8 % anketirancev, so slabi odnosi, sledi nezmožnost napredovanja (73,4 %), neprimerno nagajevanje pa je navedlo 65,8 % predstavnikov podjetij.



Slika 12: Razlogi za odhod iz podjetja (delež)

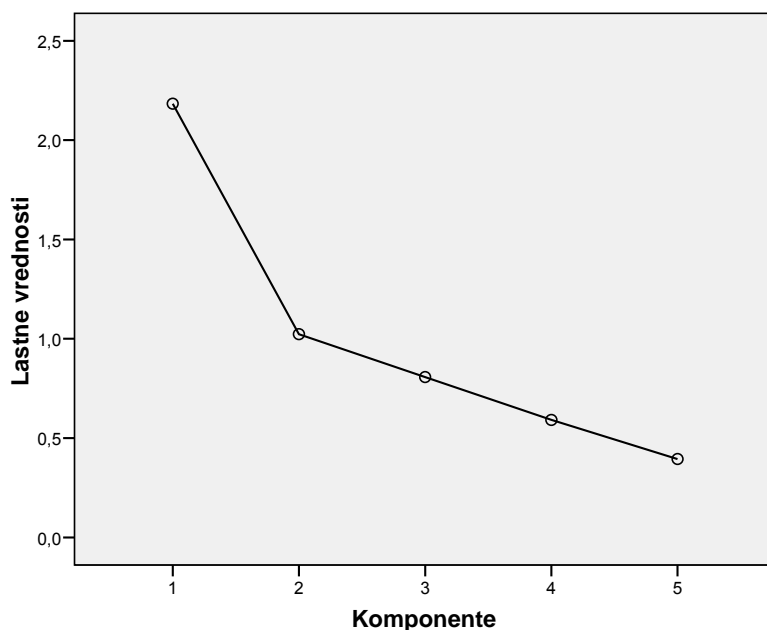
V nadaljevanju smo sestavili spremenljivko, ki pojasnjuje *fluktucijo zaposlenih*, vrednosti smo rangirali na naslednji način:

- vsi štirje navedeni razlogi, predstavljeni v sliki 12 (neprimerno nagrajevanje, nezmožnost napredovanja, nezmožnost dodatnega usposabljanja in slabi odnosi), imajo vrednost 1 (58,2 % podjetij),
- trije vrednost 2 (12,7 % podjetij),
- dva vrednost 3 (22,8 % podjetij),
- eden vrednost 4 (3,8 % podjetij) in
- nobeden vrednost 5, kar pomeni, da podjetje v naštetih vidikih dobro skrbi za zaposlene. To velja le za dve podjetji.

Več ko je navedenih razlogov, večja je fluktucija zaposlenih. Pri tem predpostavljamo, da so vsi od navedenih razlogov enakovredni, torej da vsak enako pripomore k fluktuciji.

V nadaljevanju z analizo glavnih komponent preverimo, ali lahko vse indikatorje, ki se nanašajo na zmožnosti človeškega premoženja, obravnavamo kot eno poddimenzijo. To so indikatorji, ki jih predstavljamo v sliki 11, in sestavljena spremenljivka, ki se nanaša na razloge za odhod iz podjetja in je osnovana na indikatorjih, predstavljenih v sliki 12.

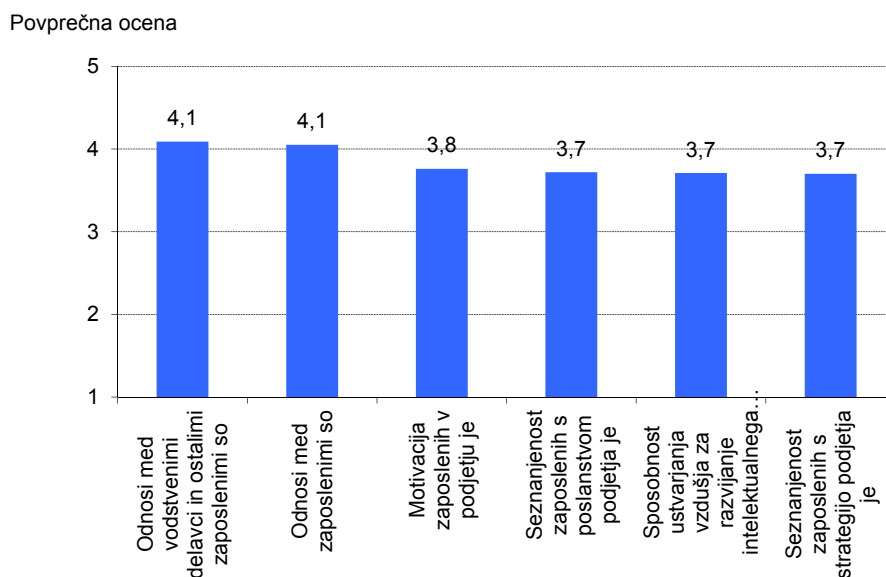
Diagram lastnih vrednosti pokaže, da lahko vse indikatorje obravnavamo v sklopu ene dimenzije. Delež pojasnjene variance z eno komponento znaša 43,7 % (priloga 5, preglednice 1 do 3). Najmanjša komponentna utež znaša 0,356 (fluktucija zaposlenih), kar pomeni, da ta indikator slabše korelira z ostalimi indikatorji (priloga 5, preglednica 3). V izračun poddimenzije *zmožnosti* smo tako vključili vseh pet indikatorjev, poddimenzija pa je izračunana kot povprečna vrednost ocen.



Slika 13: Človeško premoženje – zmožnosti (lastne vrednosti)

Vedenje – odnos

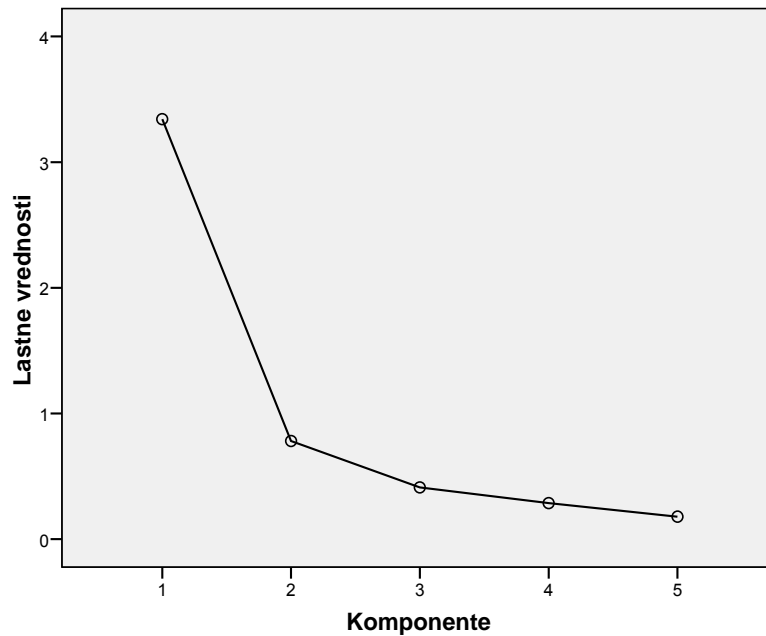
Ta poddimenzija je merjena s šestimi indikatorji, ki so jih anketiranci ocenili s petstopenjsko oceno od 1 (nezadovoljiva/o) do 5 (odlična/o).



Slika 14: Človeško premoženje – vedenje, odnosi

Anketiranci so ocenili precej visoko odnose med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi in odnose med zaposlenimi (4,1). Dokaj visoko so ocenjene tudi motivacija zaposlenih (3,8), seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja, sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja in seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja (vse 3,7).

Analiza glavnih komponent pokaže, da je treba iz poddimenzije izločiti indikator v2_13 (Odnosi med zaposlenimi so ...). Med ostalimi indikatorji je dovolj visoka korelacija, da jih lahko obravnavamo v sklopu ene poddimenzije, kar pokaže tudi spodnji diagram lastnih vrednosti (slika 15).



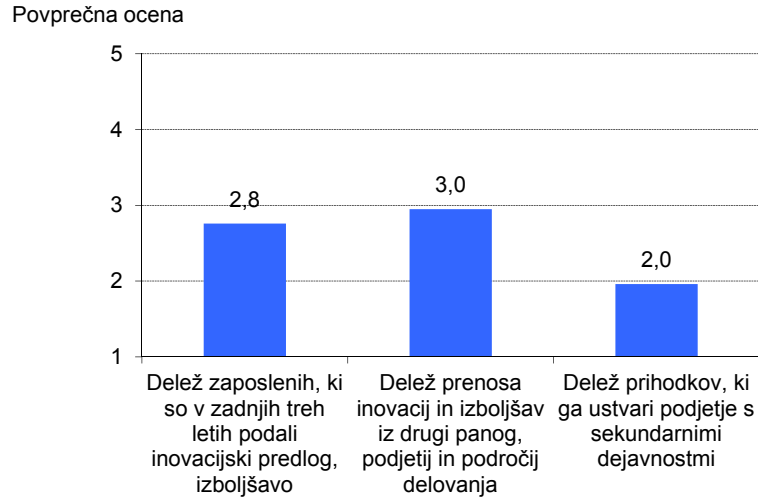
Slika 15: Človeško premoženje – vedenje, odnosi (lastne vrednosti)

Le ena lastna vrednost je visoka (nad 3), ostale pa so nižje od 1, kar je eno od meril za potrditev, da vsi indikatorji dobro pojasnjujejo poddimenzijo *vedenje – odnosi*. Z eno komponento pojasnimo 66,8 % variabilnosti petih indikatorjev. Vse komponentne uteži so višje od 0,7 (priloga 5, preglednice 4 do 6). Poddimenzija *vedenje – odnosi* je izračunana kot povprečje vseh indikatorjev, ki so bili vključene v analizo glavnih komponent.

Intelektualna prožnost

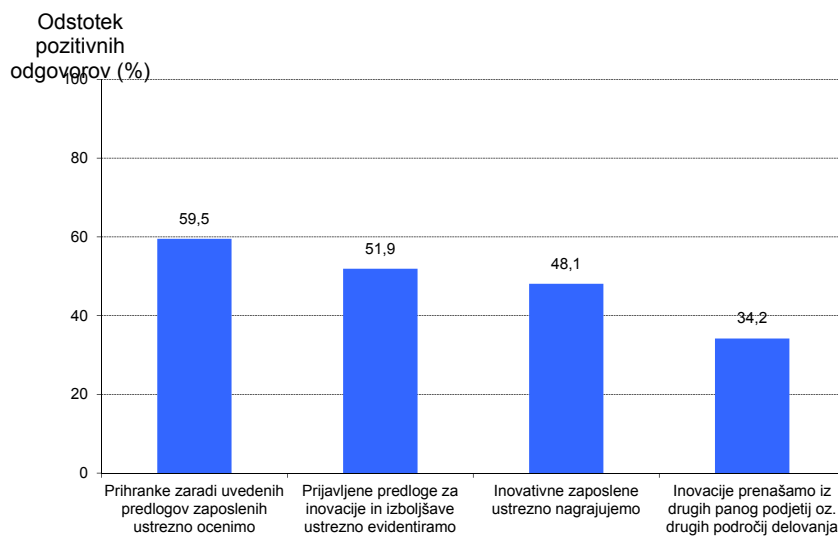
To poddimenzijo sestavljajo trije indikatorji, merjeni na lestvici od 1 (nizka) do 5 (visoka).

Spodnja slika 16 prikazuje oceno deležev na lestvici od 1 (nizek) do 5 (visok). Anketiranci so deleže prenosa inovacij in izboljšav iz drugih panog, podjetij in področij delovanja ocenili s srednjo oceno 3. Nižje so ocenili delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog oziroma izboljšavo (2,8). Še nižje so ocenili delež prihodkov, ki ga njihovo podjetje ustvari s sekundarnimi dejavnostmi (2,0).



Slika 16: Intelktualna prožnost – 1. del

Delež podjetij, ki so navedla vsaj eno od zgoraj navedenih dejavnosti, znaša skoraj polovico, kar pomeni, da je tolikšen delež podjetij dejaven v tem vidiku intelektualne prožnosti. Natančnejši pregled pokaže, da šest desetih podjetij ustrezno oceni prihranke zaradi uvedenih predlogov. Dobra polovica podjetij (51,9 %) prijavljene predloge za inovacije ustrezno evidentira, nekaj manj (48,1 %) pa inovativne zaposlene tudi ustrezno nagradi. Dobra tretjina (34,2 %) podjetij inovacije prenaša iz drugih panog oziroma z drugih področij delovanja. Seštevek pozitivnih odgovorov na trditve, predstavljene v sliki 17, predstavlja *merjenje inovacijske dejavnosti*.



Slika 17: Intelktualna prožnost – 2. del

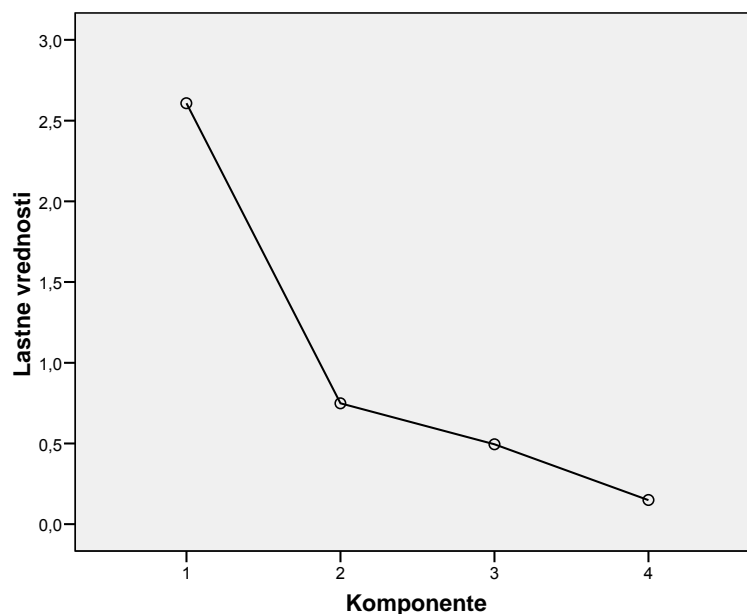
Nova sestavljena spremenljivka skupaj s trditvami, ki so predstavljene v sliki 16, je eden od elementov poddimenzije *intelektualna prožnost*. Za izračun te dimenzije moramo predhodno

lestvico tega elementa poenotiti s spremenljivkami, ki so predstavljene v sliki 16, in so prav tako elementi te dimenzije. Vrednosti smo rekodirali, in sicer na naslednji način:

- vsi odgovori »ne«: vrednost 1,
- en odgovor »da«, ostali trije »ne«: vrednost 2,
- dva odgovora »da«, ostala dva »ne«: vrednost 3,
- tri odgovori »da«, eden »ne«: vrednost 4,
- vsi odgovori »da«: vrednost 5.

Na ta način so spremenljivke, predstavljene v sliki 16, in sestavljena spremenljivka iz trditev, predstavljenih v sliki 17, merjene na isti lestvici.

Za preverjanje ustreznosti spremenljivk za izračun poddimenzije intelektualna prožnost smo izvedli analizo glavnih komponent.



Slika 18: Človeško premoženje – intelektualna prožnost (lastne vrednosti)

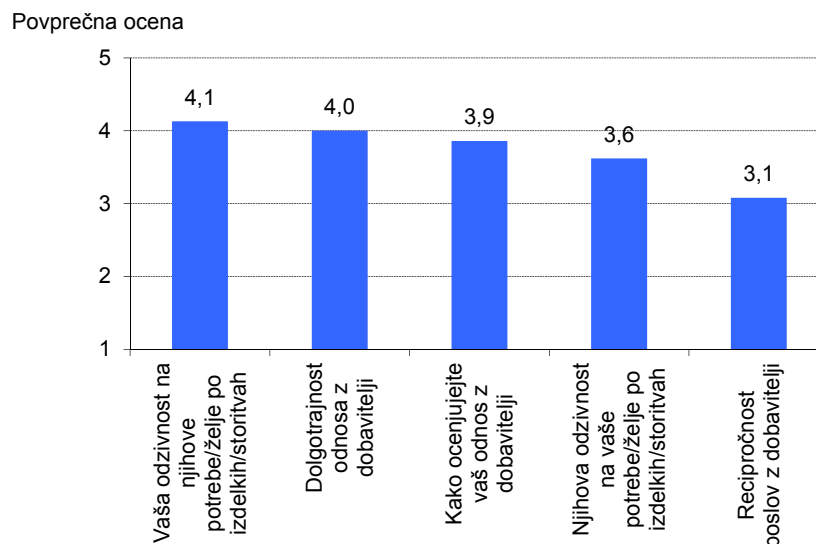
Z eno komponento je pojasnjene 65,2 % celotne variance spremenljivk, kar pokaže na ustreznost merskega instrumenta. Vse komponentne uteži presegajo 0,7 (priloga 5, preglednice 7 do 9). Nova dobljena poddimenzija je izračunana kot povprečje vseh štirih indikatorjev.

6.1.3 Dimenzija strukturno premoženje

Dimenzija strukturno premoženje se odraža v naslednjih poddimenzijah: odnosi do dobaviteljev in odjemalcev ter notranja učinkovitost.

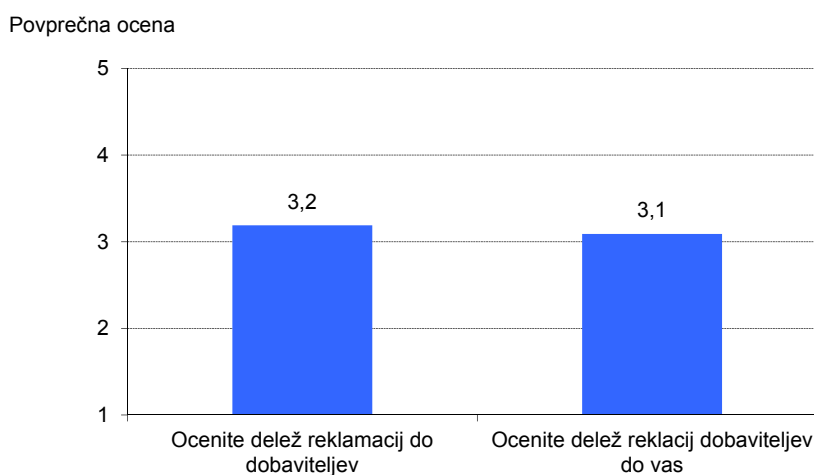
Odnosi do dobaviteljev

Odnose do dobaviteljev so anketiranci ocenili v petih vidikih s petstopenjsko lestvico zadovoljstva, kjer 1 pomeni sploh nisem zadovoljen, 5 pa popolnoma zadovoljen. Nadalje so ocenili še deleže reklamacij do dobaviteljev in dobaviteljev do njih, in sicer na lestvici od 1 (nizek) do 5 (visok).



Slika 19: Odnos do dobaviteljev – povprečna ocena

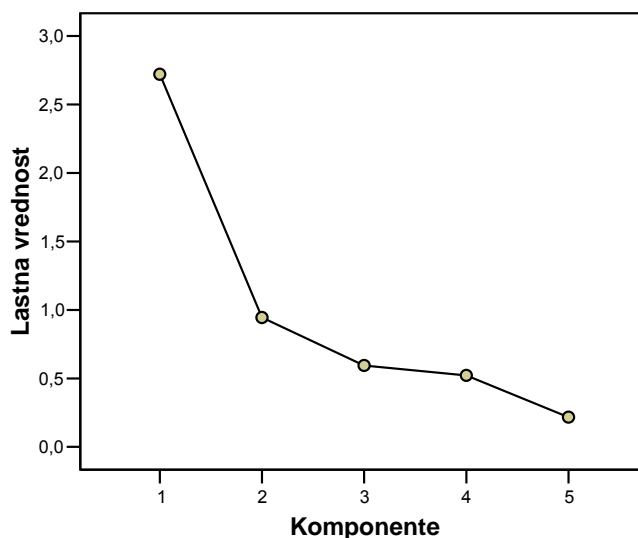
Podjetja so dokaj visoko ocenila odzivnost na želje oziroma potrebe dobaviteljev po izdelkih ali storitvah (4,1). Prav tako dobro ocenjujejo dolgotrajnost odnosa z dobavitelji (4,0). Podobno ocenjujejo tudi odnos z dobavitelji (3,9). Slabše ocenjujejo odzivnost dobaviteljev na naše potrebe (3,6), najnižje pa recipročnost poslov z dobavitelji (3,1).



Slika 20: Deleža reklamacij

Podjetja so zelo podobna ocenila deleža reklamacij do dobaviteljev (3,2) in dobaviteljev do njih (3,1).

Za oblikovanje poddimenzije odnosa do dobaviteljev smo uporabili le vprašanja, ki so predstavljena v sliki 19.



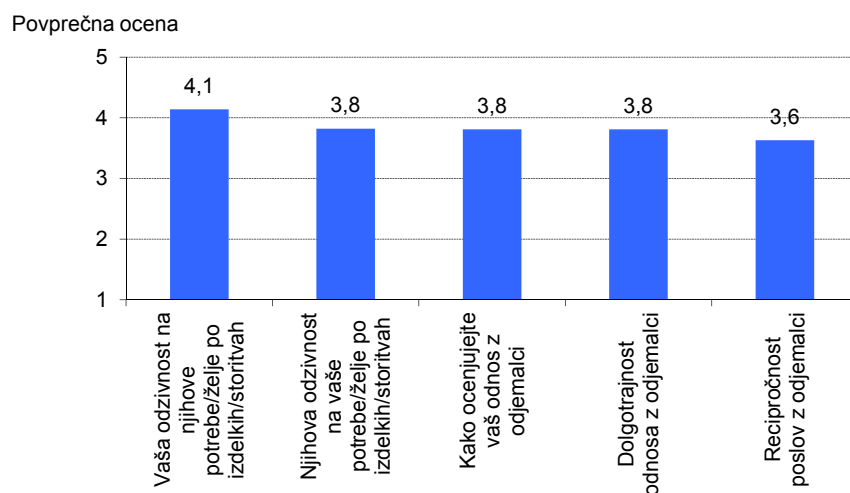
Slika 21: Strukturno premoženje – odnosi z dobavitelji (lastne vrednosti)

Analiza glavnih komponent pokaže, da z eno komponento pojasnimo več kot polovico (54,4 %) variabilnosti spremenljivk, zaželena meja pa je vsaj 50 %, torej je dovolj, da jih obravnavamo v sklopu ene poddimenzije. Omenimo še, da ima spremenljivka, ki opisuje recipročnost poslov z dobavitelji, nekoliko nižjo komponentno utež (0,53), kar kaže na to, da slabše korelira z ostalimi spremenljivkami. Nova sestavljena spremenljivka predstavlja povprečje vrednosti na spremenljivkah, ki smo jih vključili v analizo glavnih komponent (priloga 5, preglednice 10 do 12).

Odnosi do odjemalcev

Odnosi do odjemalcev so izmerjeni s petimi indikatorji, ki so jih anketirana podjetja ocenila na lestvici od 1 (sploh nisem zadovoljen) do 5 (popolnoma sem zadovoljen). Dodaten indikator je še ocena deleža reklamacij kupcev do anketiranih podjetij in je merjen na lestvici od 1 (nizek) do 5 (visok).

Svojo odzivnost na potrebe/želje odjemalcev po izdelkih/storitvah so podjetja ocenila dokaj visoko (4,1), slabše pa odzivnost odjemalcev do naših potreb/želja po izdelkih oziroma storitvah (3,8). Enako so podjetja ocenila svoj odnos z odjemalci in dolgotrajnost tega odnosa (3,8). Bolje kot recipročnost odnosa z dobavitelji (3,1) so podjetja ocenila recipročnost odnosa z odjemalci (3,6) (slika 22).



Slika 22: Odnosi do odjemalcev – povprečna ocena

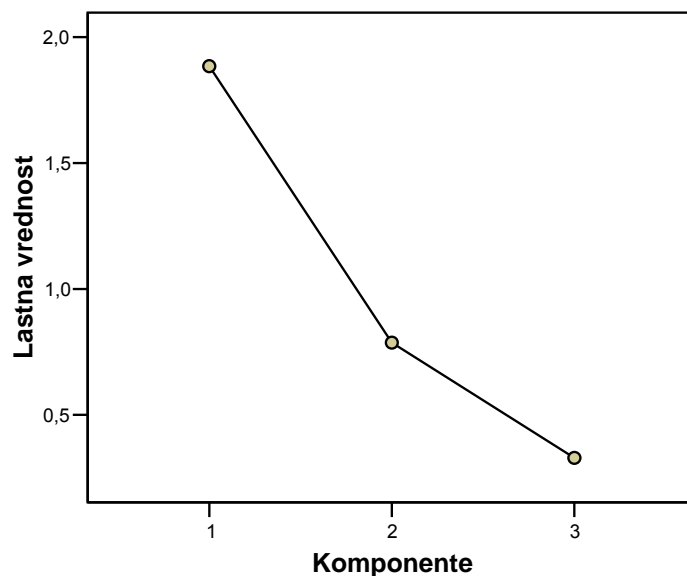
Zanimivo je, da indikatorja *recipročnost poslov z odjemalci* in *dolgotrajnost odnosa z odjemalci* ne korelirata z ostalimi indikatorji. To si lahko razlagamo z dejstvom, da nekatera od podjetij poslujejo tudi s fizičnimi osebami, ki pri njih lahko opravijo zgolj enkratni nakup oziroma kupujejo poredko.

Preglednica 2: Delež reklamacij kupcev

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Ocenite delež reklamacij kupcev do vas | 79 | 1 | 5 | 2,20 | 1,30 |

Delež reklamacij kupcev do podjetij so anketirana podjetja ocenila na lestvici od 1 (zelo nizek) do 5 (zelo visok). Podjetja so ta delež ocenila dokaj nizko (2,2).

Analiza glavnih komponent je pokazala, da je smiselno v poddimenzijo *odnosi do odjemalcev* upoštevati zgolj oceno odzivnosti podjetja na potrebe/želje po izdelkih/storitvah, oceno odjemalcev glede odzivnosti potreb/želja po izdelkih/storitvah in oceno deleža reklamacij kupcev do podjetij.



Slika 23: Strukturno premoženje– odnosi z odjemalci (lastne vrednosti)

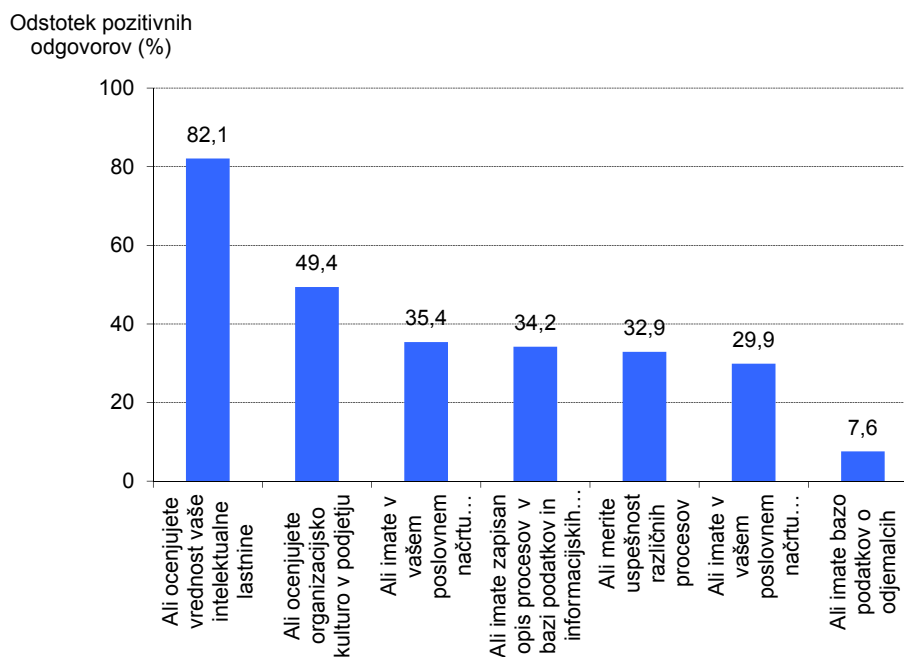
Delež pojasnjene variance treh indikatorjev z eno komponento dosega 62,8 %, torej je med njimi dovolj visoka korelacija (priloga 5, preglednice 13 do 15). Poddimenzija *odnos z odjemalci* predstavlja povprečje na spremenljivkah, vključenih v analizo glavnih komponent.

Notranja učinkovitost

Notranja učinkovitost je merjena s sedmimi indikatorji nominalnega tipa (odgovori da ali ne), enega od teh (Ali ocenjujete vrednost vašega intelektualnega premoženja) pa zaradi nizke korelacije z ostalimi indikatorji nismo upoštevali pri izračunu poddimenzije.

Več kot štiri petine podjetij (82,1 %) ocenjuje vrednost svojega intelektualnega premoženja. Nekaj manj kot polovica (49,4 %) ocenjuje organizacijsko kulturo v podjetju. Nekaj več kot tretjina podjetij (35,4 %) ima v poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo, le nekaj manj (34,2 %) pa jih ima zapisane procese v bazi podatkov in informacijskih mrežah. Slaba tretjina (32,9 %) jih meri uspešnost različnih procesov. Nekaj manj podjetij (29,9 %) ima v svojem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve, presenetljivo malo (7,6 %) pa jih ima bazo podatkov o odjemalcih.

Za izračun poddimenzije *notranja učinkovitost* smo upoštevali pozitivne odgovore. Omenimo še, da so le tri podjetja odgovorila pozitivno na vseh šest izbranih indikatorjih, ki smo jih vključili v poddimenzijo.



Slika 24: Notranja učinkovitost – deleži pozitivnih odgovorov

Intelektualno premoženje – dodatek

V vprašalniku so bila zastavljena tudi nekatera druga vprašanja, ki zadevajo intelektualno premoženje, ki pa niso bila vključena v preverjanje hipotez in jih tu predstavljamo zgolj informativno.

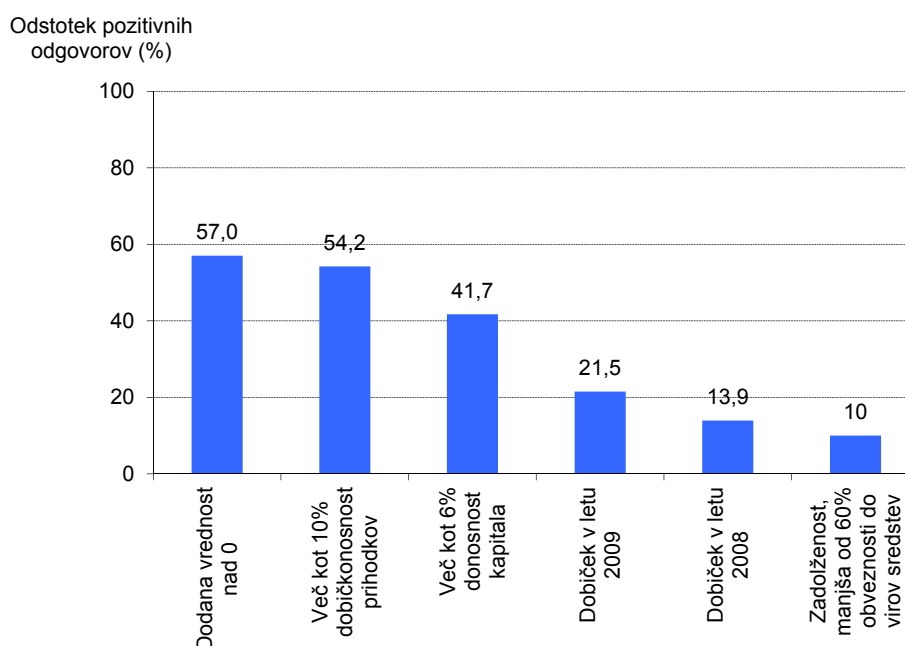
- Podjetja so podala svoje mnenje o vplivu intelektualnega premoženja na gospodarsko uspešnost. Odgovori so bili podani na lestvici od 1 (zelo podpovprečno) do 5 (zelo nadpovprečno). Povprečna ocena je znašala 3,8, kar pokaže na rahlo nadpovprečen vpliv.
- Pomembnost veljavnih računovodskih poročil in merjenja intelektualnega premoženja so podjetja ocenila v odstotkih, in sicer tako, da je bila vsota 100 %. Izkaže se, da je povprečna pomembnost računovodskih poročil ocenjena z 71,8 %, merjenje intelektualnega premoženja pa s preostalimi 28,2 %. Intelektualno premoženje torej ne dosega dovolj pomembnega mesta.
- Vlaganje v vodenje, trženje, informatiko in tehnologijo so podjetja ocenila na lestvici od 1 (zelo podpovprečno) do 5 (zelo nadpovprečno). Vse dejavnike so ocenila kot srednje do rahlo nadpovprečno pomembne. Najvišjo povprečno oceno so podjetja namenila tehnologiji (3,7), kar kaže na zelo pomembno vlogo nabave nove tehnologije za hitrejšo in kakovostnejšo proizvodnjo. Tehnologija je vsekakor najpomembnejše orodje v delovno intenzivni panogi. Naslednje najpomembnejše je trženje (3,6), informatika, ki prav tako kaže na intelektualno premoženje, je ocenjena s povprečno oceno 3,5, na zadnjem mestu pa je vodenje (3,3).
- Podjetja smo povprašali, kako bi porazdelili deleže pri naslednjih kazalnikih glede na pomembnost določanja konkurenčnosti: vsi finančni kazalniki uspešnosti podjetja,

dodana vrednost, produktivnost, doseženi prihodki, dobiček, BDP in politične, sociološke, kulturne ter druge oblike tržnega okolja. Pomembnost kazalnikov so podjetja ocenila s porazdelitvijo odstotkov, tako da je bila vsota 100 %. Anketirancem so najpomembnejši vsi finančni kazalniki uspešnosti podjetja (32,4 %), sledijo dodana vrednost (17,1 %), produktivnost (15,9 %), dobiček (11,8 %). Politične, sociološke, kulturne ter druge oblike tržnega okolja imajo v povprečju 6,5 %, na zadnjem mestu pa je BDP.

- Na vprašanje, zakaj naj bi podjetja merila intelektualno premoženje, jih je 37,6 % odgovorilo, da zaradi izboljšanja poslovanja. Nekaj manj (34,7 %) jih je podalo razlog zaradi oblikovanja in ocenitve strategije, manj pogosta odgovora pa sta bila zaradi vpliva na obnašanje ljudi (14,1 %) in zaradi eksterne potrditve gospodarske uspešnosti (13,5 %).
- Povprečna ocena pomembnosti intelektualnega premoženja, merjena na lestvici od 1 (nepomembno) do 5 (pomembno), znaša za anketirana podjetja 3,6, nekoliko nižje pa so podjetja ocenila panogo (3,3).

6.2 Odvisna spremenljivka

Odvisna spremenljivka gospodarske *uspešnost podjetja* je merjena s sklopom štirih opisnih spremenljivk, ki se nanašajo na dobiček podjetja (poslovanje glede na leto 2008, poslovanje glede na leto 2009, dobičkonosnost prihodkov in donosnost kapitala) in na katere so podjetja odgovarjala bodisi pozitivno ali negativno, dve pa se nanašata na zadolženost podjetja oziroma dodano vrednost. V spodnjem grafikonu so predstavljeni deleži pozitivnih odgovorov.



Slika 25: Gospodarska uspešnost podjetja (1) – delež pozitivnih odgovorov

Pozitivno dodano vrednost na zaposlenega je doseglo 57 % podjetij. Dobiček v letu 2008 je imelo 13,9 % podjetij, v letu 2009 pa je ta delež narasel na 21,5 %. Več kot 10-odstotno dobičkonosnost prihodkov je imelo 54,2 % podjetij, 41,7 % pa je imelo več kot 6-odstotno dobičkonosnost kapitala. Desetina podjetij je bila zadolžena za manj kot 60 % od obveznosti do virov sredstev. Nova sestavljena odvisna spremenljivka je seštevek pozitivnih odgovorov in pokaže stopnjo gospodarske uspešnosti podjetja.

6.3 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Intelektualno premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja.

Prvo hipotezo sestavljata dve podhipotezi:

1a. Človeško premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja.

Hipotezo preverimo za vsako poddimenzijo človeškega premoženja. Najprej izvedemo korelacijsko analizo, da preverimo, ali so izpolnjeni pogoji za regresijsko analizo, s katero želimo preveriti vpliv človeškega premoženja na gospodarsko uspešnost podjetja.

1b. Strukturno premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja.

Hipotezo bomo preverili za vsako poddimenzijo strukturnega premoženja.

Preglednica 3: Korelacijska matrika

| | | | clo_pre1 Človeško premožen je: zmožnosti | clo_pre2 Človeško premožen je: vedenje- odnos | clo_pre3 Človeško premožen je: intelektua lna prožnost | str_pre1 Struktur no premožen je: odnos z dobavitelj i | str_pre2 Struktur no premožen je: odnos z odjemalci | str_pre3 Struktur no premožen je: notranja učinkovit ost |
|---|---|-----------|--|--|--|---|---|---|
| uspesnost Uspešnos t podjetja | r | 1 | 0,382(**) | 0,424(**) | 0,332(**) | 0,178 | 0,238(*) | 0,408(**) |
| | p | . | 0,001 | 0,000 | 0,003 | 0,116 | 0,035 | 0,000 |
| clo_pre1 Človeško premoženje: zmožnosti | r | 0,382(**) | 1 | 0,421(**) | 0,505(**) | 0,103 | 0,158 | 0,395(**) |
| | p | 0,001 | . | 0,000 | 0,000 | 0,366 | 0,165 | 0,000 |
| clo_pre2 Človeško premoženje: vedenje-odnos | r | 0,424(**) | 0,421(**) | 1 | 0,674(**) | 0,266(*) | 0,370(**) | 0,384(**) |
| | p | 0,000 | 0,000 | . | 0,000 | 0,018 | 0,001 | 0,000 |
| clo_pre3 Človeško premoženje: intelektualna prožnost | r | 0,332(**) | 0,505(**) | 0,674(**) | 1 | 0,317(**) | 0,401(**) | 0,477(**) |
| | p | 0,003 | 0,000 | 0,000 | . | 0,004 | 0,000 | 0,000 |
| str_pre1 Strukturno premoženje: odnos z dobavitelji | r | 0,178 | 0,103 | 0,266(*) | 0,317(**) | 1 | 0,399(**) | 0,146 |
| | p | 0,116 | 0,366 | 0,018 | 0,004 | . | 0,000 | 0,199 |
| str_pre2 Strukturno premoženje: odnos z odjemalci | r | 0,238(*) | 0,158 | 0,370(**) | 0,401(**) | 0,399(**) | 1 | 0,140 |
| | p | 0,035 | 0,165 | 0,001 | 0,000 | 0,000 | . | 0,219 |
| str_pre3 Strukturno premoženje: notranja učinkovitost | r | 0,408(**) | 0,395(**) | 0,384(**) | 0,477(**) | 0,146 | 0,140 | 1 |
| | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,199 | 0,219 | . |

Gospodarska uspešnost podjetja pozitivno in srednje močno korelira s poddimenzijami človeškega premoženja *vedenje – odnos* ($r=0,424$, $p<0,05$), *zmožnosti* ($r=0,382$, $p<0,05$) in *intelektualna prožnost* ($r=0,332$, $p<0,05$). Bolj ko so ti dejavniki prisotni v podjetji, uspešnejše je. Tudi poddimenzija strukturnega premoženja *notranja učinkovitost* je pozitivno povezana z gospodarsko uspešnostjo podjetja ($r=0,408$, $p<0,05$), medtem ko je korelacija poddimenzij *odnosi z dobavitelji* ($r=0,178$, $p>0,05$) in *odnosi z odjemalci* ($r=0,238$, $p<0,05$)

zanemarljiva, kar kaže na to, da ti dve poddimenziji nista tako pomembna dejavnika za gospodarsko uspešnost podjetja.

Vse poddimenzije strukturnega in človeškega premoženja dokaj močno medsebojno korelirajo, kar ni primerno za preverjanje hipoteze z regresijsko analizo (Priloga, Preglednici 16 in 17) tako da bomo pri interpretaciji upoštevali zgolj korelacijske koeficiente. Kot navaja Allison (1999, stran 142) so lahko problematični VIF faktorji, če presegajo 2,5 in če je toleranca (Tolerance) nižja od 0,4, kar je podobno kot v našem primeru. Poleg tega diagnostika kolinearnosti (Collinearity Diagnostics) pokaže, da je zgolj ena lastna vrednost izrazito velika, ostale pa so blizu 0, kar nas ponovno vodi do odločitve, da rezultate multiple regresije ne upoštevamo pri interpretaciji. Hipoteza je v celoti potrjena za poddimenzijo človeškega premoženja in delno za poddimenzijo strukturnega premoženja, in sicer le za notranjo učinkovitost.

Hipoteza 2: Med posameznimi dejavnostmi delovno intenzivne panoge obstajajo razlike v prisotnosti intelektualnega premoženja.

Zaradi majhnega vzorca smo posamezne panoge združili v dve skupini: storitvena in predelovalna. S t-preizkusom smo preverili, ali se povprečne vrednosti poddimenzij človeškega in strukturnega premoženja med seboj razlikujejo.

Preglednica 4: Opisne statistike za neodvisne spremenljivke (ločeno storitvena/predelovalna podjetja)

| | dej dejavnost | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|---------------|----|---------------------|-------------------|
| clo_pre1 Človeško premoženje: zmožnosti | predelovalna | 20 | 3,28 | 0,46066 |
| | storitvena | 59 | 3,46 | 0,81541 |
| clo_pre2 Človeško premoženje: vedenje – odnos | predelovalna | 20 | 3,71 | 0,86444 |
| | storitvena | 59 | 3,82 | 0,70279 |
| clo_pre3 Človeško premoženje: intelektualna prožnost | predelovalna | 20 | 2,58 | 0,96048 |
| | storitvena | 59 | 2,55 | 1,01287 |
| str_pre1 Strukturno premoženje: odnos z dobavitelji | predelovalna | 20 | 3,62 | 0,65502 |
| | storitvena | 59 | 3,78 | 0,63472 |
| str_pre2 Strukturno premoženje odnos z odjemalci | predelovalna | 20 | 3,33 | 0,99707 |
| | storitvena | 59 | 3,31 | 0,87162 |
| str_pre3 Strukturno premoženje: notranja učinkovitost | predelovalna | 20 | 4,25 | 1,61815 |
| | storitvena | 59 | 4,03 | 1,71169 |

Predelovalna podjetja so ocenila poddimenzije: človeško premoženje – intelektualna prožnost in strukturno premoženje – notranja učinkovitost z višjo povprečno vrednostjo, medtem ko je storitveni sektor z višjo povprečno vrednostjo ocenil preostale poddimenzije.

Preglednica 5: t-preizkus

| | | Levenov preizkus enakosti varianc | | t-preizkus enakosti povprečij | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------------|--------|-------|
| | | F | p | t | df | p |
| clo_pre1 Človeško premoženje: zmožnosti | Predpostavka enakosti varianc | 6,621 | 0,012 | -0,923 | 77 | 0,359 |
| | Predpostavka neenakosti varianc | | | -1,201 | 58,993 | 0,235 |
| clo_pre 2 Človeško premoženje: vedenje-odnos | Predpostavka enakosti varianc | 1,570 | 0,214 | -0,589 | 77 | 0,557 |
| | Predpostavka neenakosti varianc | | | -0,532 | 28,007 | 0,599 |
| clo_pre 3 Človeško premoženje I: intelektualna prožnost | Predpostavka enakosti varianc | 0,014 | 0,906 | 0,136 | 77 | 0,892 |
| | Predpostavka neenakosti varianc | | | 0,140 | 34,423 | 0,889 |
| str_pre 1 Strukturno premoženje: odnos z dobavitelji | Predpostavka enakosti varianc | 0,098 | 0,755 | -0,944 | 77 | 0,348 |
| | Predpostavka neenakosti varianc | | | -0,929 | 31,960 | 0,360 |
| str_pre 2 Strukturno premoženje: odnos z odjemalci | Predpostavka enakosti varianc | 2,020 | 0,159 | 0,121 | 77 | 0,904 |
| | Predpostavka neenakosti varianc | | | 0,113 | 29,471 | 0,911 |
| str_pre 3 Strukturno premoženje I: notranja učinkovitost | Predpostavka enakosti varianc | 0,179 | 0,673 | 0,494 | 77 | 0,622 |
| | Predpostavka neenakosti varianc | | | 0,509 | 34,520 | 0,614 |

Za nobeno od poddimenzij ne moremo na podlagi t-preizkusa potrditi, da obstajajo razlike glede na dejavnost podjetja, razlike v povprečnih vrednostih namreč niso statistično značilne. Hipoteza je zavrnjena.

7 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK

7.1 Ocenjevanje gospodarske uspešnosti poslovanja danes

Tradicionalna računovodska praksa temelji na beleženju finančnih transakcij na podlagi vrednotenja opredmetenih sredstev. To so metode iz preteklosti, ki pa nam v sedanjih, zelo spremenljivih časih povedo bolj malo o vrednosti poslovanja. V zadnjih letih se namreč tržna vrednost podjetij, ki delujejo predvsem v znanjsko intenzivnih industrijah, kjer so pričakovana na trgu, industrijska rast, različni makroekonomski trendi in seveda zaradi močno razvitega intelektualnega premoženja, močno razlikuje od njihove knjigovodske vrednosti.

7.2 Zakaj danes niso dovolj samo računovodski izkazi?

Kljub opredelitvam intelektualnega premoženja je njegovo merjenje težko in drago, saj ta koncept ni neposredno merljiv. Vsakdo se lahko vpraša, kako lahko tako mehke sestavine intelektualnega premoženja, kot so znanje, izkušnje, predanost delu, dobri odnosi s kupci itd., sploh merimo. In seveda ni to niti enostavno niti poceni. Vendar pa so se ravno zaradi spoznanja, da prihodnost pripada podjetjem, organizacijam, društvom, državam, ki bodo vlagala v intelektualno premoženje, razvile določene metode merjenja intelektualnega premoženja, ki omogočajo boljši nadzor nad poslovanjem, usmerjanje odločitev s finančnimi posledicami in ocenjevanje vrednosti podjetij, organizacij, društev in držav.

Podjetja, ki so že začela meriti nevidna sredstva, ugotavljajo, da se skozi ta merjenja resničnejše odraža dejanska vrednost posameznega podjetja. Razlogov za merjenje pa je še več:

- želja po zmanjševanju razkoraka med tržno in knjigovodsko vrednostjo,
- naraščanje zahtev po učinkovitejšem nadzorovanju in vodenju nevidnih sredstev (iz katerih bi bilo razvidno tudi poročanje o socialnih sredstvih in sredstvih, namenjenih varstvu okolja),
- dejstvo, da kar merimo, s tem lahko tudi upravljamo, kar pomeni, da se je treba osredotočiti na zaščito in rast sredstev, ki odražajo vrednost,
- merjenje intelektualnega premoženja podpira skupen cilj delničarjev – povečanje vrednosti,
- znanjsko intenzivna podjetja so se izkazala za bolj uspešna kot delovno intenzivna podjetja,
- merjenje intelektualnega premoženja priskrbi koristnejše informacije za obstoječe in potencialne investitorje,
- merjenje intelektualnega premoženja povezuje ravnanje z ljudmi pri delu s poslovnimi cilji,

- z merjenjem intelektualnega premoženja podjetju zagotavljamo konkurenčnost v prihodnosti.

Zakaj torej meriti nevidna sredstva? Z merjenjem nastale stroške je mogoče opravičiti z znanjem, ki ga je podjetje pridobilo zaradi te meritve. Z merjenjem nevidnih sredstev lahko odkrijemo stroške ali priložnosti za ustvarjanje vrednosti, ki so bili sicer v tradicionalnih računovodskih bilancah skriti.

Rezultati merjenja nevidnih sredstev nam lahko povedo, kakšni so stroški fluktuacije zaposlenih, kolikšna je vrednost učenja, ko osebje pride v odnose s strankami, ter kolikšna je izgubljena priložnost ustvarjanja vrednosti, če imamo neustrezne sisteme za upravljanje znanja. Motiv učenja torej podjetju obljublja najvišje dolgoročne ugodnosti oziroma koristi.

Edvinsson meni, da naj bi letna poročila o intelektualnem premoženju pripravljala vsa podjetja in ne le tista, ki so prisotna na borzah (Ložar 1998, 58). Poročila o intelektualnem premoženju pa morajo pripravljati ne le podjetja, temveč tudi neprofitne organizacije, vojska, cerkev in celo vlada, saj ta model kot na ustvarjalce dodane vrednosti ne gleda samo na finančne dejavnike, temveč tudi na človeške in strukturne. S tem začnemo ugotavljati, kam gre denar – ali gre v »črne luknje« ali pa gre v neke multiplikatorje bodočega bogastva.

7.3 Rezultati raziskave

Osrednji raziskovalni problem v tej nalogi je razvoj inštrumenta za merjenje intelektualnega premoženja in izvedba empirične raziskave, in sicer z željo, da dobimo sliko intelektualnega premoženja v slovenskih podjetjih, ki delujejo v delovno intenzivnih panogah.

V magistrski nalogi smo tako želeli: a) razviti inovativni merski inštrument za ocenjevanje intelektualnega premoženja in b) ugotoviti, kateri indikatorji vplivajo na gospodarsko uspešnost poslovanja. Indikatorje, ki so že znani iz teorije, smo prilagodili za podjetja v delovno intenzivnih panogah. Ključni doprinos magistrske naloge je izbor najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij v omenjeni panogi, ter analiza njihovega vpliva v delovno intenzivni panogi v Sloveniji.

Pri sestavi anketnega vprašalnika smo izbrali take indikatorje, za katere vemo, da jih managerji v podjetjih poznajo in jim ocenjevanje ni predstavljalo težav ter ni bilo treba opravljati dodatnih študij, da bi prišli do zelenih odgovorov. Ob predpostavki, da managerji, ki so izpolnjevali ankete, poznajo delovanje podjetij, ki jih vodijo, odgovori niso zahtevali poglobljenih študij o intelektualnem premoženju, smo jim pa v spremnem pismu podali kratko razlago pojma intelektualno premoženje.

Da dobimo vpogled v stanje v slovenskih podjetjih, najprej pogledimo finančno stanje – torej pričnimo pri koncu vprašalnika. Na podlagi rezultatov ankete lahko vidimo, da je od 79

podjetij, ki so vrnila izpolnjeni vprašalnik, le 13,9 % v letu 2008 in 21,5 % v letu 2009 imelo dobiček. 57 % podjetij je ustvarjalo dodano vrednost na zaposlenega! Ravno tako iz dobljenih rezultatov vidimo, da je imelo več kot 10-odstotno dobičkonosnost prihodkov 54,2 % podjetij, 41,7 % pa jih je imelo več kot 6-odstotno dobičkonosnost kapitala. Samo desetina podjetij je zadolžena za manj kot 60 % od obveznosti do virov sredstev. Stanje resnično ni spodbudno. Kaj bi se dalo narediti bolje?

Iz dobljenih rezultatov sklepamo, da se vodilni in vodstveni managerji v slovenskih podjetjih zavedajo vpliva intelektualnega premoženja na gospodarsko uspešnost podjetja. Vendar se ob vprašanju, ko je bilo treba postaviti razmerje pomembnosti med računovodskimi in intelektualnimi poročili, močno (71,8 %) odločijo za klasična računovodska poročila. Iz tega lahko sklepamo, da se vodilni in vodstveni ljudje v slovenskih podjetjih zavedajo pomena intelektualnega premoženja, vendar še niso sprejeli dejstva, da so tradicionalni računovodski izkazi ena vrsta izkazov, izražanje intelektualnega premoženja pa druga. Tradicionalne bilance namreč odpovedo, ko stroški inputov niso v povezavi s stroški outputov, ob vlaganjih v intelektualno premoženje ne moremo pričakovati rezultatov takoj. Z inputi intelektualne narave težko napovemo, kakšno vrednost bodo v prihodnosti ustvarjali (invencije, ki lahko v prihodnosti uspejo ali propadejo), zato jih je treba izkazovati po posebni poti. Raziskave kažejo, da je zlasti v podjetjih visokih tehnologij: informacijskih, nanotehnologije, robotike, vesoljskih tehnologij in drugih, intelektualno premoženje tisto, ki prispeva najvišji delež k dobičku, razvoju in uspešnosti podjetja (Mihalič 2002, 82).

Še vedno se v delovno intenzivni panogi največ vlaga v posodobitev tehnologije, saj je le z novo, sodobno, hitro in varno tehnologijo moč doseči prednost pred konkurenco oziroma stopanje v korak s konkurenco. Drugo mesto je zasedla informatika, kar lahko pripišemo nujni in želji po sodobnem, hitrem, lažjem, cenejšem in natančnejšem poslovanju.

Anketirani managerji slovenskih podjetij iz delovno intenzivne panoge menijo, da je merjenje vpliva intelektualnega premoženja v njihovih podjetjih ali panogi dokaj pomembno, merili pa bi ga predvsem zaradi izboljšanja poslovanja in zaradi oblikovanja in ocenitve strategije.

Poglavitni razlogi, zaradi katerih organizacije merijo svoje intelektualno premoženje, so: oblikovati in oceniti strategije, vplivati na obnašanje ljudi, eksterno potrditi gospodarsko uspešnost, kar vključuje poročanje in primerjanje (Marr 2004, 559). Končni rezultat naj bi predstavljalo tudi izboljšanje poslovanja.

Pri dimenziji »človeško premoženje« – poddimenziji »zmožnosti« smo lahko delno zadovoljni, saj so vse srednje vrednosti višje, in sicer tako pri deležu zaposlenih z visoko izobrazbo kot deležu zaposlenih, ki uporabljajo računalnik in so se v zadnjih treh letih dodatno izobraževali ter so zaposleni za nedoločen čas. Med razlogi za odhod iz podjetja je bilo v večini podjetij (z visokim deležem) nezmožnost dodatnega usposabljanja, slabi odnosi, nezmožnost napredovanja in neprimerno nagrajevanje. Pri poddimenziji »odnosi« so nam

indikatorji pokazali, da so vse vrednosti nad sredino, najbolje se je izkazal indikator »odnos med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi« in »odnosi med zaposlenimi«, dokaj visoko je ocenjena tudi motivacija, sledijo seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja, sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja in seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja. Pri poddimenziji »intelektualna prožnost« je samo indikator delež prenosa inovacij in izboljšav iz drugih panog, podjetij in področij delovanja dosegel srednjo vrednost, medtem ko sta bila preostala dva indikatorja »delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog/izboljšavo« in pa »delež prihodkov, ki ga ustvari podjetje s sekundarnimi dejavnostmi« pod srednjo vrednostjo. Bolje nam gre, ko inovacijski predlog že imamo, saj po rezultatih ankete prihranke zaradi uvedenih predlogov ocenimo, prijavljene predloge evidentiramo, inovativne zaposlene nagradimo in inovacije prenašamo iz drugih panog podjetij oziroma področij delovanja.

Pri dimenziji »strukturno premoženje« – poddimenziji »odnos do dobaviteljev« smo lahko zadovoljni, saj so vrednosti visoke, predvsem indikator odzivnost na potrebe/želje po izdelkih/storitvah dobavitelja, dolgotrajnost odnosa z dobavitelji, sam odnos z dobaviteljem; malo slabše je v odnosu dobavitelja do nas in pa recipročnost poslov. Tudi deleži reklamacij v obe smeri so zadovoljivi. Pri poddimenziji »odnos do odjemalcev« smo lahko zadovoljni, saj so vrednosti visoke, predvsem indikator odzivnost na potrebe/želje po izdelkih/storitvah, nekoliko nižje je odzivnost odjemalcev na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah, vaš odnos z odjemalci, dolgotrajnost teh odnosov in recipročnost poslov. Tudi delež reklamacij kupcev je ocenjen zelo nizko. Pri poddimenziji »notranja učinkovitost« je 82 % anketiranih odgovorilo, da ocenjujejo vrednost intelektualnega premoženja. Slaba polovica anketiranih ocenjuje organizacijsko kulturo v podjetju. Nekaj več kot tretjina podjetij ima v poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo, manj jih meri uspešnost različnih poslovnih procesov. Malo (29,9 %) podjetij ima v svojem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve in samo 7,6 % podjetij ima bazo podatkov o odjemalcih. Ob tem je treba poudariti, da so samo tri podjetja pozitivno odgovorila na vsa vprašanja iz poddimenzije notranje učinkovitosti.

Pri preverjanju hipotez smo hipotezo 1 – Intelektualno premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja, razdelili na dve podhipotezi, in sicer 1a, da človeško premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja, in 1b, da strukturno premoženje vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja; vsako hipotezo preverimo za vsako poddimenzijo tako človeškega kot strukturnega premoženja.

Ugotovili smo, da gospodarska uspešnost podjetja pozitivno in srednje močno korelira s poddimenzijami človeškega premoženja *vedenje – odnos, zmožnosti* in *intelektualna prožnost*. Bolj kot so ti dejavniki prisotni v podjetji, uspešnejše je. Tudi poddimenzija strukturnega premoženja *notranja učinkovitost* je pozitivno povezana z gospodarsko uspešnostjo podjetja, medtem ko je korelacija poddimenzij *odnosi z odjemalci* in *odnosi z dobavitelji* zanemarljiva,

kar kaže na to, da ti dve poddimenziji nista tako pomembna dejavnika gospodarske uspešnosti podjetja.

Hipotezo lahko v celoti potrdimo za poddimenzijo človeškega premoženja in delno za poddimenzijo strukturnega premoženja, in sicer le za notranjo učinkovitost.

Pri hipotezi 2 smo preverili, ali med posameznimi dejavnostmi delovno intenzivne panoge obstajajo razlike v prisotnosti intelektualnega premoženja. Zaradi majhnega vzorca smo posamezne panoge združili v dve skupini: storitvena in predelovalna. Predelovalna podjetja so ocenila poddimenzije človeško premoženje – intelektualna prožnost in strukturno premoženje – notranja učinkovitost z višjo povprečno vrednostjo, medtem ko je storitveni sektor z višjo povprečno vrednostjo ocenil preostale poddimenzije.

Za nobeno od poddimenzij ne moremo na podlagi t-preizkusa potrditi, da obstajajo razlike glede na dejavnost podjetja, razlike v povprečnih vrednostih namreč niso statistično značilne. Hipoteza je zavrnjena.

Intelektualno premoženje se v bilancah ne pojavlja pogosto. To, kar tvori vrednost in česar ne moremo najti v bilanci, lahko razdelimo v nekaj kategorij: premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja: znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave in drugo. Tega se naša podjetja po anketi sodeč dobro zavedajo, če povzamemo iz ocenitev odnosov z dobavitelji in odjemalci. Vsekakor so to kategorije, ki podjetju predstavljajo dodano vrednost premoženje, ki je industrijska lastnina: patenti, blagovne znamke, avtorstva in drugo; so tisti elementi inovacijskega premoženja, ki zagotavljajo prednost lastnikom omenjene industrijske lastnine in ustvarjajo dodano vrednost. Pri odgovorih na anketni vprašalnik smo prišli do rezultatov, da naša podjetja dosegajo komaj srednjo vrednost.

Premoženje, ki daje organizaciji notranje prednosti: organizacijska kultura, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi in drugo, tudi neposredno posega v vse temeljne dejavnosti poslovnega procesa in sicer od nabave, razvoja in raziskav, do proizvodnje, logistike, prodaje in podobno. Posredno posega v podporne dejavnosti računovodstva, marketinške dejavnosti, upravljanja zaposlenih, odnosov z javnostmi in drugo. Če pogledamo našo anketo, sicer res 82 % anketirancev pravi, da ocenjujejo vrednost intelektualnega premoženja, vendar jih pri naslednjem odgovoru slaba polovica odgovori, da ocenjujejo organizacijsko kulturo v podjetju, samo tretjina podjetij ima v poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo, še manj jih meri uspešnost različnih poslovnih procesov ali ima v svojem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve ter skrbi za bazo podatkov o odjemalcih. Premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju se kaže v njihovem znanju, sposobnostih, na delo vezanem »know-howu«, sposobnostih razvijanja povezav z drugimi zunaj podjetja in drugo. Rezultati najboljšežnejših raziskav na področju razvoja managementa človeških virov in managementa človeškega premoženja, ki sta jih leta

2003 izvedli Univerza Stanford in Univerza v Kaliforniji, so znanstveno dokazali, da sta gospodarska uspešnost in učinkovitost podjetja veliko bolj kot kdaj koli prej odvisni od uspešnosti in učinkovitosti managementa človeškega premoženja v podjetju (Lawler in Mohrman 2003). Ne le v teoriji in znanstvenih raziskavah, tudi v praksi najuspešnejših in najboljših (po Fortune 1000 v Miklavčič in Mihalič 2004, 10) so potrdili domnevo, da odlične organizacije odlično upravljajo s človeškim premoženjem.

7.4 Prednosti in slabosti izdelane metode merjenja intelektualnega premoženja

Pri metodi, ki je bila razvita v tej nalogi, se moramo zavedati, da je intelektualno premoženje neotipljivo, zato so edina možna merila zanj zgolj posredne spremenljivke ali pokazatelji. Pokazatelji so lahko različnih vrst in izraženi v različnih enotah (število ur, delavcev, računalnikov, poslov, novih izdelkov itd.).

Velika težava je tudi primerjanje med podjetji. Primerjave v merjenju intelektualnega premoženja dveh ali več podjetij so možne, če imata ti podjetji enaka merila za svoje intelektualno premoženje. Bolj kot se podjetji razlikujeta po dejavnosti, manj njunih vidikov je mogoče primerjati, ker bosta najverjetneje izbrali popolnoma različne pokazatelje za merjenje svojega intelektualnega premoženja.

Primerjava med podjetji, ki delujejo v različnih panogah, ni smiselna, ker so merila med njimi različna, skupna so jim lahko le splošna merila. To je še posebno težavno za vlagatelje, saj bi ti na podlagi meril lažje izbirali med podjetji na različnih trgih in v različnih panogah.

Največkrat uporabljeni izkazi intelektualnega premoženja so vsekakor Balanced Scorecard, Skandia Navigator in Intellectual Asset Monitor, s katerimi smo se že seznanili kot z uveljavljenimi metodami za merjenje intelektualnega premoženja. V slovenskih podjetjih je bilo nekaj merjenj izvedenih s Tobinovim koeficientom in metodo VAIC, torej z metodama, ki se opirata na računovodske izkaze. Tako v tujini kot v Sloveniji pa se pogosto v podjetjih meri le človeško premoženje.

Ključni doprinos magistrske naloge je določitev nabora najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetij v omenjeni panogi, ter analiza njihovega vpliva v delovno intenzivni panogi v Sloveniji. V raziskovalnem delu uporabljeni indikatorji so lahko merljivi in jih vodilni in vodstveni delavci morajo poznati.

Pri merjenju intelektualnega premoženja je treba opozoriti na dejstvo, da pri tem ne gre za merjenje in opazovanje enkratnega, trenutnega stanja intelektualnega premoženja, temveč je treba upoštevati predhodne in tudi nadaljnje učinke intelektualnega premoženja ter vse interne in eksterne relacije.

Nobena metoda ni popolna, vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Nobena metoda tudi ni splošno sprejemljiva, zato se mora vsak podjetje samo odločati o izbiri ustrezne metode glede na razmere v podjetju, namen in uporabnika rezultatov, zaradi katerih se merjenje intelektualnega premoženja sploh izvaja.

Bistvene povzročitelje sodobnih razmer, ko se gospodarstvo sooča še z globoko gospodarsko krizo, je treba iskati tudi v izredno »turbulentnem« in nepredvidljivem okolju, v presežku ponudbe nad povpraševanjem, v premiku operativnih dejavnosti podjetja od proizvajalca do kupca, v povečani vlogi znanja kot temeljnega proizvodnega vira in v drugem. Tako predstavlja intelektualno premoženje generično ime za splet tistih notranjih dejavnikov v poslovanju podjetja, ki vplivajo na njegovo gospodarsko uspešnost, pa v tradicionalnih finančnih izkazih ni zabeležen, ni registriran in tudi ni deležen ustrezne pozornosti managementa. Puličeva (2002) trdi, da managerji velikokrat ne vedo, ali ustvarjajo ali uničujejo vrednost organizacij, ki jih vodijo, ker so zadržani v uporabo starih računovodskih sistemov, po katerih lahko kljub temu, da ustvarjajo dobiček, hkrati znižujejo vrednost podjetja, je lahko streznitev tudi za slovenske managerje.

7.5 Za prihodnost pomembna spoznanja

Danes postaja intelektualno premoženje najmočnejše trajnostno korporativno orožje v boju za konkurenčno prednost, česar se vse bolj zavedajo tudi v managerskih sferah. Trdimo lahko, da je nova ekonomija dejansko postala ne le ekonomija znanja, temveč ekonomija intelektualnega premoženja.

Slovenija je v težkem položaju, sooča se s propadom množice podjetij, med prvimi in najbolj silovito so bile na udaru podjetja iz delovno intenzivnih panog. Podjetja, ki še delujejo, se soočajo s pritiski na zniževanje stroškov, po drugi strani pa se zavedamo, da so potrebna vedno večja vlaganja v človeško premoženje. Glede na konkurenco, ki se vzpostavlja na svetovnem trgu, bi bilo iz slovenskih podjetij treba ustvariti podjetja znanja oziroma sodobna in konkurenčna podjetja intelektualnega premoženja.

Iz raziskovalne naloge lahko vidimo, da se slovenski poslovneži, zaposleni v delovno intenzivni panogi, še vedno zelo opirajo na stare računovodske podatke, medtem ko se jih večina zaveda pomena intelektualnega premoženja, pa njegovo oblikovanje in negovanje predstavljajo v prihodnost.

Vsak dan dobivamo preko medijev odgovore, kako je s konkurenčno prednostjo slovenskih podjetij. Je ni, vsaj v primerjavi z najboljšimi, ki so ogromno naredili tudi na področju razvoja intelektualnega premoženja (Kanada, ZDA, Švedska, Kitajska, Finska, Indija itd.), zaostajamo za sedem let, glede raziskave in razvoja pa smo na stopnji, ki so jo na področju upravljanja z intelektualnim premoženjem dosegle ZDA, Kitajska, Indija, Švedska in Finska v

letih 1998 in 1999. Iz odgovorov na vprašalnik vidimo, da se slovenska podjetja iz delovno intenzivne panoge ne nameravajo pomikati k bolj kapitalsko intenzivnim sektorjem z več dodane vrednosti.

Ključ do uspeha pri upravljanju intelektualnega premoženja je v povezovanju človeškega in strukturnega premoženja, obenem pa je treba zagotoviti tudi tesno povezanost s finančnim kapitalom. Ne moremo izmeriti, koliko dejavniki intelektualnega premoženja vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja, dejstvo pa je, da so najboljša svetovna gospodarstva, pa tudi najboljša slovenska podjetja tista, ki dobro upravljajo z intelektualnim premoženjem.

Usmerjenost v prihodnost, upoštevanje vizije in strategije, naslonitev na podjetniške sposobnosti zaposlenih, spodbujanje kulture in poslovnih sprememb, vzpostavljanje široke mreže poslovnih partnerjev in oblikovanje konkurenčnih prednosti na osnovi inteligentnih poslovnih pristopov so značilnosti podjetij, ki razvijajo managerske metode intelektualnega premoženja. Poročila o intelektualnem premoženju se tako kot načini njegovega merjenja in izkoriščanja med seboj razlikujejo, vendar bodo v prihodnje gotovo bolj običajna.

7.6 Priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje

Metoda, ki smo jo izbrali za merjenje intelektualnega premoženja, je preprosta in veliko pove o stanju intelektualnega premoženja podjetij v delovno intenzivnih panogah pri nas.

Nekateri managerji, s katerimi smo sodelovali ob izpolnjevanju ankete, so povedali, da so ob izpolnjevanju anketnega vprašalnika precej razmišljali o usmerjenosti podjetja, ki ga vodijo, v prihodnost in o tam, ali dovolj cenijo svoj kader oziroma so prišli do ugotovitve, da morajo svojim zaposlenim ob priložnosti povedati, da cenijo njihov prispevek podjetju. Rezultati raziskave so namenjeni delovno intenzivni panogi v Sloveniji, vendar bi verjetno lahko ugotovitve posplošili tudi na druge panoge, dele vprašalnika pa uporabili tudi za druge raziskave. Upoštevati je treba, da za podatke, pridobljene v naši anketi, velja tudi nekaj omejitev, saj so nekateri odgovori odraz subjektivnega mnenja tistih, ki so vprašalnik izpolnjevali. Navedena vprašanja/odgovori so lahko zavajajoči tudi zato, ker ne upoštevajo velikosti podjetja.

Z omenjeno raziskavo smo se odlepili od dosedanje prakse izračunavanja intelektualnega premoženja s Tobinovim koeficientom in po metodi VAIC, ki temeljita na finančnih kazalcih.

Ko se bo izkazala potreba po podrobnejšem merjenju intelektualnega premoženja v posamezni panogi ali določenem podjetju, in upajmo da bo to hitro, priporočamo razširitev posameznih indikatorjev, ki naj bodo lastni posamezni panogi oziroma podjetju. Ne priporočamo pa drobnjakarskega razčlenjevanja indikatorjev, ti naj bodo razumljivi, enostavni in naj za njih ne bo potrebnih dodatnih študij, časa in veliko denarnega vložka.

Raziskava je pokrila celotno delovno intenzivno panogo. Ob izvedbi raziskave v posameznih panogah bi bili rezultati bolj pravilni in bi bili v večjo pomoč podjetjem, ki bi se v raziskavo želela vključiti. Ob tem seveda ne smemo pozabiti, da se uspešnejša podjetja bojijo razkriti svoje prednosti, zato do sedaj ni veliko raziskav, v katerih bi podjetja prikazala svoje intelektualno premoženje.

LITERATURA

- Andriessen, D. in R. Tissen. 2000. *Weightless wealth: find your real value in a future of intangibles assets*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Allison, P. D. 1999. *Multiple Regression: a primer*: 142. Thousand Oaks: Pine Forge.
- Argyris, C. 1992. *On organizations as brains*. [Http://www.espen.com/orgbrain.htm](http://www.espen.com/orgbrain.htm) (25. 1. 2010).
- Bassi, L. J. 1997. Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 1. dec. [Http://www.highbeam.com/doc/1P3-23958702.html](http://www.highbeam.com/doc/1P3-23958702.html)"title="Harnessing the power of intellectual capital | HighBeam Research">Harnessing the power of intellectual capital (8. 8. 2011).
- Bergantič, A. 2009. *Intelektualni in socialni kapital: vloga in pomen v podjetju*. Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Brečko, D. 2001. Učeha se organizacija in delavci znanja. *Andragoška spoznanja* 7 (1): 38–47.
- Cestnik, B. 2004. Pristopi k merjenju in izkazovanju intelektualnega kapitala na primeru Gorenje, d. d. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Collison, C. in G. Parcell. 2002. *Učimo se leteti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Davenport, T. H. in L. Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Demarest, M. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- DiBella, A. J. in E. C. Nevis. 1998. *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drew, S. W. 1997. From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning* 30 (3): 427–441.
- Drucker, P. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. 2001. The next society. *The Economist* 361 (8246): 3–22.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Edvinsson, L. 1997. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning* 30 (3): 366–373.
- Edvinsson, L., in P. H. Sullivan. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* 14 (4): 356–364.
- Edvinsson, L., in M. S. Malone. 1997. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins.
- EFQM - Excellence Model. 1999. Bruselj: European Foundation for Quality anagement, 665.
- Kern Pipan, K. in L. Leon. 2010. Novosti modela odličnosti EFQM 2010. V *Zborniku referatov 29. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, Portorož, 2010. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede. [Http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/Kern_Pipan-Leon_FOV-2010.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/Kern_Pipan-Leon_FOV-2010.pdf) (21. 10. 2012).

- Jardón, C. M. in M. S. Martos. 2009. Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital* 10 (4): 600–161.
- Garelli, S. 2005. *The world competitiveness yearbook*. Lausanne: IMD.
- Gommers, P. 2004. *Methods for measuring intellectual capital*. Student thesis. [Http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=83275](http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=83275) (15. 6. 2011).
- Jelovšek, J. 2006. Merjenje intelektualnega kapitala v izbranih slovenskih podjetjih. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kaplan, R. S. in D. P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kočar, M. 2003. *Intelektualni kapital*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kokol, M. 2002. *Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimco, d. o. o.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Konrad, E. 1999. Management znanja: izziv za psihologijo dela in organizacije. V *Povzetki prispevkov / Tretji kongres psihologov Slovenije z mednarodno udeležbo*, 70. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo; Društvo psihologov Slovenije.
- Kontiće, L. in S. Čabrilo. 2009. A strategic model for measuring intellectual capital in Serbian industrial enterprises. *Economic annals*, 183: 89–117.
- Koražija, N. 1999. Kdo dela stvari pravilno, kdo pa prave stvari? *Manager*, 11: 39–40.
- Košir, L. 2002. EFQM model poslovne odličnosti + World Class Performance koncept = nenehno izboljševanje in obstoj na svetovnem trgu. V *Znanje za obvladovanje sprememb*, ur. D. Žargi, 143. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kozic, T. 2007. *Upravljanje intelektualnega kapitala in konkurenčne prednosti podjetja Trimco, d. d.* Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Kristandl, G. in N. Bontis. 2007. Defining intangible assets and intellectual capital. *Management Decision* 45 (9): 1510–1524.
- Lahovnik, M. 2004. O konkurenčnosti in prihodnosti Slovenije. V *Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 4, Konkurenčnost Slovenije*, 113–121. Ljubljana: Urad Predsednika Republike Slovenije.
- Lawler, E. E. in A. S. Mohrman. 2003. *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford: Stanford University Press.
- Lemoine, F. 2001. *FDI and the opening up of China's economy*. [Http://www.cepii.fr/anglaisgraph/workpap/summaries/2000/wp00-11.htm](http://www.cepii.fr/anglaisgraph/workpap/summaries/2000/wp00-11.htm) (16. 4. 2011).
- Likar, B. in J. Kopač. 2005. Metodologija vrednotenja inovativnih, tehnoloških in raziskovalnih procesov. *Les* 57 (9): 251–256.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. 2001. Učenje hitreje od izobraževanja. *Organizacija* 34 (6): 338–340.
- Lipičnik, B. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.

- Lipičnik, B. in S. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Ložar, B. 1998. Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. *Manager*, 10: 56–60.
- Ložar, B. 2003. Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 18–21.
- Maček, M. ur. 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Maček, M. 2002. Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. *Finance*, 29. maj, 26.
- Marr, B. 2004. *Measuring and benchmarking intellectual capital*. Cranfield: Centre for Business Performance.
- Merquardt, M. J. 1996. *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Micklethwait, J. in A. Wooldridge. 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
- Mihalič, R. 2002. Menedžment intelektualnega kapitala: prvi poskusi upravljanja in merjenja znanja podjetij. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 8 (3/4): 80–87.
- Mihalič, R. 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Miklavčič, M. in R. Mihalič. 2004. Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala. *Kadrovske informacije*, 12: 10.
[Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_12.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_12.pdf) (15. 6. 2011).
- Milost, F. 2002. Poslovodno računovodstvo: kako naprej? V *Management in e-izzivi*, 137–146. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, S. 2002. Učeca se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- MZRS/IFAC – Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov / International Federation of Accountants). 1999. Merjenje intelektualnega premoženja in ravnanje z njim: uvod. (The measurement and management of intellectual capital: an introduction). *Revizor* 10 (12): 56–78.
- Nonaka, I. in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordstrom, K. A. in J. Ridderstrale. 2001. *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba
- Nosan, M. 2002. Primerjanje z najboljšimi (notranji in zunanji »benchmarking«) na podlagi uvajanja metode 20 ključev. V *Strokovno posvetovanje Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci*, Portorož, 21. in 22. september 2002. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- O'Regan, P., D. O'Donnell, T. Kennedy, N. Bontis in P. Cleary. 2005. Board composition, non-executive directors and governance cultures in Irish ICT firms. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society* 5 (4): 56–63.

- Pavšič, M. 2003. Učenje in sprejemanje sprememb: prof. dr. Stane Možina o vodenju in podjetništvu. *Delo* 45 (80): 17.
- Pučko, D. 1998. Ravnateljstvo znanja. V *Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije: zbornik referatov 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, 53–69. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Pulić, A. 2002. Intelektualna sposobnost podjetja: z metodologijo VAIC™ lahko izmerimo, kako učinkoviteje intelektualni kapital v podjetju. *Finance*, 14. avgust, 8.
- Pulić, A. in D. Sundač. 2003. *Intelektualni kapital*. [Http://www.raviko.hr/ibbc/](http://www.raviko.hr/ibbc/) (8. 8. 2011).
- Quinn, J. B. 1998. *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Roos, J., G. Roos, L. Edvinsson in N. C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. 2001. Ravnanje z znanjem in organizacija. V *Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management)*, ur. R. Rozman in J. Kovač, 43–50. Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije.
- Samuelson, P. A. in W. D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
- Schiemann, W. A. 2008. From crunching numbers to counting human capital. *Financial Executive* 24 (4): 53–55.
- Senge, P. M., A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross in B. J. Smith. 1994. *The fifth discipline fieldbook*. New York: Currency Doubleday.
- Sitar, A. S. 2003. Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. *Manager+: moč ideje*, 2: 38–41.
- Skandia. 1996. *Value creating processes*. Priloga k letnemu poročilu Skandie za leto 1995.
- Skyrme, D. J. 2002. *Measuring intellectual capital: A plethora of methods*. [Http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm](http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm) (25. 4. 2011).
- SMAC – Society of Management Accounts of Canada. 1998. *The management of intellectual capital*. Hamilton: Inštitut za intelektualni kapital, Center za intelektualni kapital.
- SURS – Statistični urad RS. 2008. *Standardna klasifikacija dejavnosti*. Ljubljana: Statistični urad RS.
- Sveiby, K. E. 2001. *Intellectual capital and knowledge management*. [Http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html](http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html) (22. 3. 2010).
- Sveiby, K. E. 2003. *Methods for measuring intangible assets*. [Http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html](http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html) (25. 4. 2011).
- Szulanski, G. in S. Winter. 2002. Getting it right the second time. *Harvard Business Review* 80 (1): 62–69.
- Tekavčič, M. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 664–693. Radovljica: Didakta.
- Tomažič, E. 2002. *Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil*. [Http://www.finance.si/59283](http://www.finance.si/59283) (16. 10. 2010).

- Treven, S. 1994. Značilnosti učeče se organizacije. *Organizacija in kadri* 27 (6): 563–572.
- Treven, S. in Š. Kajzer. 1996. Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti. *Organizacija* 29 (2): 87–93.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. in N. Bontis. 2007. The role of intellectual capital in Mexican family-based businesses: Understanding their soul, brain and heart. *Journal of Information and Knowledge Management* 6 (3): 189–200.
- Viedma - Marti, J. M. 2001. ICBS – Intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital* 2 (2): 148–164.
- Vuković Tomažević, V. 2002. *A. Pulić: Ustvarjate ali uničujete vrednost?*
[Http://www.finance.si/?MOD=show&id=22173](http://www.finance.si/?MOD=show&id=22173) (16. 10. 2010).
- Wiig, K. M. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 399–405.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). *Uradni list RS*, št. 42/2006.
- Zambon, S. 2002. *Accounting, intangibles and intellectual capital: an overview of the issues and some considerations*. Ferrara: University of Ferrara.
- Zeleny, M. 1989. Knowledge as a new form of capital. *Human Systems Management* 8 (1): 45–58.

VIRI

- Dialogos. 2007. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*.
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/) (16. 4. 2008).
- Krka, d. d. 2006. *Pomembnejša pojasnila k nerevidiranim računovodskim izkazom družbe za leto 2006*.
[Http://www.krka.si/media/prk/dokumenti/0143_nekonsolidirani_nerevidirani_izkazi_2006.pdf](http://www.krka.si/media/prk/dokumenti/0143_nekonsolidirani_nerevidirani_izkazi_2006.pdf) (2. 10. 2011).
- Pivovarna Laško, d. d. 2011. *Letno poročilo 2011*. Poslovni dokumenti, Pivovarna Laško, d. d. [Http://www.pivo-lasko.si/za-investitorje/letna-porocila/](http://www.pivo-lasko.si/za-investitorje/letna-porocila/) (3. 3. 2012).
- PoslovniSvet.si. 2009. *Metode ustvarjanja dodane vrednosti po zaposlenem*.
[Http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/metode-ustvarjanja-dodane-vrednosti-po-zaposlenem](http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/metode-ustvarjanja-dodane-vrednosti-po-zaposlenem) (2. 10. 2011).
- PricewaterhouseCoopers. 2004. *HR index™ benchmark report: Executive commentary*.
[Http://www.caa.co.uk/docs/5/ergdocs/sp7_hrbenchmarking.pdf](http://www.caa.co.uk/docs/5/ergdocs/sp7_hrbenchmarking.pdf) (15. 6. 2011).

PRILOGE

- Priloga 1 Spremni dopis
- Priloga 2 Anketni vprašalnik
- Priloga 3: Slovar pojmov
- Priloga 4: Statistični podatki
- Priloga 5: Preglednice

SPREMNI DOPIS OB POŠILJANJU ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Spoštovani!

V okviru magistrske naloge delam raziskavo o inovativnih pristopih vrednotenja intelektualnega premoženja v delovno intenzivnih panogah.

Kljub opredelitvam intelektualnega premoženja pa je merjenje le tega težko, saj ta koncept ni neposredno merljiv. Osrednji raziskovalni problem v tej nalogi je torej razvoj inštrumenta za merjenje intelektualnega premoženja in izvedba empirične raziskave.

Pojem intelektualnega premoženja ima konotacijo visokoteče fraze. Preprosto povedano je to znanje podjetja (v vseh mogočih oblikah), ki je pomembno za podjetje in ga podjetje uporablja pri svojem delovanju in ki prek starih in novih izdelkov ter storitev dodaja vrednost podjetju. Prek obstoječe in potencialne prihodnje dodane vrednosti pa se povečuje tudi tržna vrednost podjetja, ki pomeni nekakšno obljubo za prihodnje visoke donose – obljubo, da bo podjetje dodano vrednost ustvarjalo tudi v prihodnosti (Sitar 2003).

Poglavitni razlogi, zaradi katerih organizacije merijo svoje intelektualno premoženje, so: oblikovati in oceniti strategije; vplivati na obnašanje ljudi; eksterno potrditi gospodarsko uspešnost, kar vključuje poročanje in primerjanje (Marr 2004, 559). Končni rezultat naj bi predstavljalo tudi izboljšanje poslovanja.

Glede na to, da ima pojmovanje intelektualnega premoženja prizvok visokoteče fraze, sem v intervjujih s predstavniki treh podjetij najprej identificirala elemente – indikatorje, z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami, pa želim ugotoviti vpliv intelektualnega premoženja na delovno intenzivno panogo.

Vprašalnik je razdeljen na pet delov.

V prvem delu sprašujem o splošnih podatkih o vašem podjetju.

V drugem delu sprašujem o pomembnosti človeškega premoženja, v *tretjem delu* pa o pomembnosti strukturnega premoženja.

Četrty del preučuje intelektualno premoženje kot skupek človeškega in strukturnega premoženja.

Peti del vas bo povprašal o gospodarski uspešnosti vašega podjetja.

Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno 20 minut.

Prosim vas, da namenite vaš dragoceni čas izpolnjevanju vprašalnika, saj bodo vaša mnenja pripomogla k ceditvi intelektualnega premoženja v delovno intenzivni panogi.

Priloga 1

Zagotavljam vam anonimnost, saj je moj namen trojen: razviti anketni vprašalnik, ki bo uporaben za celotno delovno intenzivno panogo, ugotoviti stopnjo merjenja intelektualnega premoženja v delovno intenzivni panogi.

Vprašalnik bom razčlenila tudi po panogah.

Za kakršnokoli vprašanje sem vam na voljo po telefonu 041 791 660 ali na elektronski naslov irena,kos@kpl.si.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in vas prosim, da vrnete izpolnjen vprašalnik do 10. 1. 2011.

Z raziskavo vas bom seznanila ob zaključku raziskovalnega dela.

Lepo pozdravljeni!

Irena Kos

ANKETNI VPRAŠALNIK

| | | | | | | | | | |
|-------|---|---|-----------------|----|---|----|---|-----------|--|
| | | | | | | | | | |
| | | ANKETNI VPRAŠALNIK | | | | | | | |
| | | I. Splošno | | | | | | | |
| v1-1 | 1 | V katero panogo sodi naše podjetje | | | | | | | |
| | | a) gradbeno | | | | | | | |
| | | b) jeklarsko | | | | | | | |
| | | c) tekstilno | | | | | | | |
| | | d) turizem | | | | | | | |
| | | e) obutveno | | | | | | | |
| | | f) | | | | | | | |
| v1-2 | 2 | Število zaposlenih v vašem podjetju | | | | | | | |
| v1-3 | 3 | Po klasični delitvi spada vaše podjetje med: | | | | | | | |
| | | a) mala | | | | | | | |
| | | b) srednja | | | | | | | |
| | | c) velika | | | | | | | |
| | | II. Človeški kapital: zmožnosti; vedenje - odnos; pamet - intelektualna prožnost | nizka | | | | | visoka | |
| | | Ia. Zmožnosti | | | | | | | |
| v2-1 | 1 | Delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-2 | 2 | Delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-3 | 3 | Delež zaposlenih ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-4 | 4 | Delež zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | 5 | Ali je v zadnjih treh letih kdo od zaposlenih zapustil podjetje zaradi naslednjih razlogov: | | | | | | | |
| v2-5 | | neprimerno nagrajevanje | | ne | | da | | | |
| v2-6 | | nezmožnost napredovanja | | ne | | da | | | |
| v2-7 | | nezmožnost dodatnega usposabljanja | | ne | | da | | | |
| v2-8 | | slabi odnosi | | ne | | da | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | I.b. Vedenje - odnos | | | | | | | |
| | | | nezadovoljiva/o | | | | | odlična/o | |
| v2-9 | 1 | Seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja je | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-10 | 2 | Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja je | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-11 | 3 | Sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega kapitala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-12 | 4 | Motivacija zaposlenih v podjetju je | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-13 | 5 | Odnosi med zaposlenimi so | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| v2-14 | 6 | Odnosi med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi so | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | | | | |
|-------|---|--|--|-------------------|---|----|---|-------------------|
| | | II.b.Notranna učinkovitost - organizacija | | | | | | |
| | | Infrastruktura, kultura, procesi | | | | | | |
| v3-36 | 1 | Ali ocenjujete vrednost vaše intelektualne lastnine | | ne | | da | | |
| v3-37 | 2 | Ali imate bazo podatkov o odjemalcih | | ne | | da | | |
| v3-38 | 3 | Ali merite uspešnost različnih procesov | | ne | | da | | |
| v3-39 | 4 | Ali imate zapisan opis procesov v bazi podatkov in informacijskih mrežah | | ne | | da | | |
| v3-40 | 5 | Ali ocenjujete organizacijsko kulturo v podjetju | | ne | | da | | |
| v3-41 | 6 | Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo | | ne | | da | | |
| v3-42 | 7 | Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve | | ne | | da | | |
| | | | | | | | | |
| | | IV Intelektualni kapital | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | zelo podpovprečno | | | | zelo nadpovprečno |
| v4-1 | 1 | Koliko, če sploh dejavniki intelektualnega kapitala po vašem mnenju vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | 2 | Porazdelite deleža pri naslednjih trditvah glede na pomembnost, tako da bo vsota 100% | | | | | | |
| v4-2 | | Veljavna računovodska poročila v vašem podjetju | | | | | | |
| v4-2a | | Merjenje intelektualnega kapitala v vašem podjetju | | | | | | |
| | | | | Skupaj 100% | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | 3 | Ocenite, koliko ste glede na vašo konkurenco vlagali na naslednjih področjih | | zelo podpovprečno | | | | zelo nadpovprečno |
| v4-3 | | Vodenje | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| v4-4 | | Trženje | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| v4-5 | | Informatiko | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| v4-6 | | Tehnologijo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | 4 | Porazdelite deleže pri naslednjih kazalnikih glede na pomembnost pri določanju konkurenčnosti, tako da bo vsota 100% | | | | | | |
| v4-7 | | Finančni kazalniki | | | | | | |
| v4-7a | | Dodana vrednost | | | | | | |
| v4-7b | | Produktivnost | | | | | | |
| v4-7c | | Doseženimi prihodki | | | | | | |
| v4-7d | | Dobiček | | | | | | |
| v4-7e | | BDP | | | | | | |
| v4-7f | | Politične, sociološke, kulturne in druge oblike tržnega okolja | | | | | | |
| | | | | Skupaj 100% | | | | |
| | | | | | | | | |
| | 5 | Zakaj naj bi podjetja merila svoj intelektualni kapital - obkrožite lahko več odgovorov | | | | | | |
| v4-8 | | a) Zaradi oblikovanja in ocenitve strategije | | | | | | |

Priloga 2

| | | | | | | | | |
|-------|---|---|----------------------------|--------------------|---|-------------------|--------------------------|--------------|
| v4-8a | | b) Vpliva na obnašanje ljudi | | | | | | |
| v4-8b | | c) Eksterne potrditve uspešnosti | | | | | | |
| v4-8c | | d) Izboljšanja poslovanja | | | | | | |
| | 6 | V podjetju visokih tehnologij je intelektualni kapital tisti, ki prispeva najvišji delež k dobičku, razvoju in uspešnosti podjetja. Kako pomemben je po vašem mnenju v: | nepomemben | | | | zelo pomemben | |
| v4-9 | | Vašem podjetju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| v4-10 | | Vaši panogi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | | |
| | | V. Uspešnost podjetja | | | | | | |
| usp 1 | 1 | Podjetje je poslovalo v letu 2008 z dobičkom | da | ne | | | | |
| usp 2 | 2 | Podjetje je poslovalo v letu 2009 z dobičkom (če ste ustvarili dobiček odgovorite na naslednji dve vprašanji) | da | ne | | | | |
| usp 3 | 3 | Več ali manj kot 10% dobičkonosnost prihodkov | več | manj | | | | |
| usp 4 | 4 | Več ali manj kot 6% donosnost kapitala | več | manj | | | | |
| | | | | | | | | |
| usp 5 | 5 | Več ali manj kot 20 000 eur dodana vrednost na zaposlenega | pod -10.000 € do -20.000 € | pod 0 do -10.000 € | 0 | nad 0 do 10.000 € | nad 10.000 € do 20.000 € | nad 20.000 € |
| usp 6 | 6 | Zadolženost večja ali manjša od 60% obveznosti do virov sredstev | večja | manjša | | | | |

SLOVAR POJMOV

Človeške zmožnosti – angl. Human resource accounting

EFQM – The European Foundation for Quality Management, v prevodu Evropski sklad za ravnanje s kakovostjo.

Inovacijski kapital je opredeljen kot obnovitvena zmožnost organizacije in se kaže v intelektualni lastnini, kot so na primer patenti, licence ali blagovne znamke, pa tudi v neoprijemljivih vrednostih, kot so ustvarjalnost, znanjski recepti in poslovne skrivnosti (Maček 2000, ix).

Kodificirano znanje – informacije in podatki, ki so v bazi podjetja.

Kompetenca je razumljena kot sposobnost narediti določeno stvar na določeni stopnji profesionalnosti in običajno sestoji iz kombinacije znanja, razumevanja, sposobnosti, vrednot in prepričanj (Brečko 2001, 45).

Odjemalski kapital je vrednost odnosov z odjemalci (Maček 2000, ix).

Otipljivi viri so še pred 20 leti znašali 62 odstotkov vrednosti podjetja, leta 1998 pa je ta delež padel na 15 odstotkov vrednosti ameriških podjetij, vključenih v indeks S & P (Ložar 2003, 18).

Peter M. Senge, profesor managementa iz Bostona, je avtor znanega dela *The Fifth Discipline*, kjer utemelji pojem in vsebino učeče se organizacije.

Prevod angl. izraza »knowledge management« v slovenski jezik ni enoten. Nekateri avtorji ga prevajajo kot ravnanje z znanjem, drugi kot ravnateljstvo z znanjem, kot poslovanje z znanjem pa tudi upravljanje z znanjem. V magistrskem delu sem se odločila za uporabo termina *ravnanje z znanjem*.

Produktni kapital so produkti, v katere mora znati podjetje »zapakirati« vse svoje znanje, če želi, da je pravilno ovrednoteno. To so vložki v razvoj produktov, pridobljeni patenti, produkti v razvoju, konkurenčnost produktov, produktni tržni deleži in tudi učinkovitost sistemov prodaje in trženja ter celotna prodajno-tržna mreža podjetja.

SMED – Single-Minute Exchange of Die, v prevodu metoda za skrajševanje nastavitvenih časov, ki jo je prvi objavil Shigeo Shingo in definiral čas nastavitve kot čas od dokončanja zadnjega dobrega izdelka prejšnje serije do prvega dobrega izdelka naslednje serije.

STATISTIČNI PODATKI

Panoga

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|------------|-----------|----------|----------------------|------------|
| Veljavni | storitvena | 27 | 34,2 | 34,2 | 34,2 |
| | gradbena | 15 | 19,0 | 19,0 | 53,2 |
| | komunalna | 7 | 8,9 | 8,9 | 62,0 |
| | kovinarska | 7 | 8,9 | 8,9 | 70,9 |
| | lesna | 6 | 7,6 | 7,6 | 78,5 |
| | turizem | 6 | 7,6 | 7,6 | 86,1 |
| | vrtnarska | 3 | 3,8 | 3,8 | 89,9 |
| | drugo | 8 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|----------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 4 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | dokaj nizek | 14 | 17,7 | 17,7 | 22,8 |
| | povprečno | 25 | 31,6 | 31,6 | 54,4 |
| | dokaj visok | 20 | 25,3 | 25,3 | 79,7 |
| | zelo visok | 16 | 20,3 | 20,3 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4

Delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | dokaj nizek | 6 | 7,6 | 7,6 | 8,9 |
| | povprečno | 20 | 25,3 | 25,3 | 34,2 |
| | dokaj visok | 32 | 40,5 | 40,5 | 74,7 |
| | zelo visok | 20 | 25,3 | 25,3 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Delež zaposlenih ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 4 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | dokaj nizek | 8 | 10,1 | 10,1 | 15,2 |
| | povprečno | 29 | 36,7 | 36,7 | 51,9 |
| | dokaj visok | 24 | 30,4 | 30,4 | 82,3 |
| | zelo visok | 14 | 17,7 | 17,7 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Delež zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | dokaj nizek | 2 | 2,5 | 2,5 | 6,3 |
| | povprečno | 8 | 10,1 | 10,1 | 16,5 |
| | dokaj visok | 29 | 36,7 | 36,7 | 53,2 |
| | zelo visok | 37 | 46,8 | 46,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Opisna statistika

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo | 79 | 1 | 5 | 3,4 | 1,147 |
| Delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik | 79 | 1 | 5 | 3,8 | 0,948 |
| Delež zaposlenih ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali | 79 | 1 | 5 | 3,5 | 1,060 |
| Delež zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas | 79 | 1 | 5 | 4,2 | 0,992 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Razlogi za odhod: neprimerno nagrajevanje

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 27 | 34,2 | 34,2 |
| | da | 52 | 65,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Razlogi za odhod: nezmožnost napredovanja

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 21 | 26,6 | 26,6 |
| | da | 58 | 73,4 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Priloga 4

Razlogi za odhod: nezmožnost dodatnega usposabljanja

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | da | 76 | 96,2 | 96,2 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Razlogi za odhod: slabi odnosi

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 12 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| | da | 67 | 84,8 | 84,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja je

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|---------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | nezadovoljivo | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | zadovoljivo | 6 | 7,6 | 7,6 | 11,4 |
| | srednje | 26 | 32,9 | 32,9 | 44,3 |
| | dobro | 21 | 26,6 | 26,6 | 70,9 |
| | odlično | 23 | 29,1 | 29,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja je

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|---------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | nezadovoljivo | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | zadovoljivo | 5 | 6,3 | 6,3 | 7,6 |
| | srednje | 24 | 30,4 | 30,4 | 38,0 |
| | dobro | 34 | 43,0 | 43,0 | 81,0 |
| | odlično | 15 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zadovoljivo | 8 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| | srednje | 25 | 31,6 | 31,6 | 41,8 |
| | dobro | 28 | 35,4 | 35,4 | 77,2 |
| | odlično | 18 | 22,8 | 22,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Motivacija zaposlenih v podjetju je

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zadovoljivo | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | srednje | 31 | 39,2 | 39,2 | 43,0 |
| | dobro | 27 | 34,2 | 34,2 | 77,2 |
| | odlično | 18 | 22,8 | 22,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4

Odnosi med zaposlenimi so

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zadovoljivo | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | srednje | 16 | 20,3 | 20,3 | 21,5 |
| | dobro | 40 | 50,6 | 50,6 | 72,2 |
| | odlično | 22 | 27,8 | 27,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja je | 79 | 1 | 5 | 3,70 | 1,090 |
| Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja je | 79 | 1 | 5 | 3,72 | 0,891 |
| Sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja | 79 | 2 | 5 | 3,71 | 0,936 |
| Motivacija zaposlenih v podjetju je | 79 | 2 | 5 | 3,76 | 0,851 |
| Odnosi med zaposlenimi so | 79 | 2 | 5 | 4,05 | 0,732 |
| Odnosi med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi so | 79 | 2 | 5 | 4,09 | 0,754 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog, izboljšavo

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 11 | 13,9 | 13,9 |
| | dokaj nizek | 29 | 36,7 | 50,6 |
| | povprečno | 13 | 16,5 | 67,1 |
| | dokaj visok | 20 | 25,3 | 92,4 |
| | zelo visok | 6 | 7,6 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Delež prenosa inovacij in izboljšav iz drugi panog, podjetij in področij delovanja

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 12 | 15,2 | 15,2 |
| | dokaj nizek | 22 | 27,8 | 43,0 |
| | povprečno | 14 | 17,7 | 60,8 |
| | dokaj visok | 20 | 25,3 | 86,1 |
| | zelo visok | 11 | 13,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Delež prihodkov, ki ga ustvari podjetje s sekundarnimi dejavnostmi

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 24 | 30,4 | 30,4 |
| | dokaj nizek | 44 | 55,7 | 86,1 |
| | povprečno | 5 | 6,3 | 92,4 |
| | dokaj visok | 2 | 2,5 | 94,9 |
| | zelo visok | 4 | 5,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Priloga 4

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog, izboljšavo | 79 | 1 | 5 | 2,76 | 1,201 |
| Delež prenosa inovacij in izboljšav iz drugi panog, podjetij in področij delovanja | 79 | 1 | 5 | 2,95 | 1,310 |
| Delež prihodkov, ki ga ustvari podjetje s sekundarnimi dejavnostmi | 79 | 1 | 5 | 1,96 | 0,967 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Prijavljene predloge za inovacije in izboljšave ustrezno evidentiramo

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 38 | 48,1 | 48,1 | 48,1 |
| | da | 41 | 51,9 | 51,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Prihranke zaradi uvedenih predlogov zaposlenih ustrezno ocenimo

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 32 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | da | 47 | 59,5 | 59,5 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Inovativne zaposlene ustrezno nagrajujemo

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 41 | 51,9 | 51,9 | 51,9 |
| | da | 38 | 48,1 | 48,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Inovacije prenašamo iz drugih panog podjetij oz. drugih področij delovanja

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 52 | 65,8 | 65,8 | 65,8 |
| | da | 27 | 34,2 | 34,2 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Kako ocenjujete vaš odnos z dobavitelji

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|----------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | v glavnem nisem zadovoljen | 5 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| | srednje zadovoljen | 18 | 22,8 | 22,8 | 29,1 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 39 | 49,4 | 49,4 | 78,5 |
| | zelo sem zadovoljen | 17 | 21,5 | 21,5 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4

Recipročnost poslov z dobavitelji

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|----------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | sploh nisem zadovoljen | 13 | 16,5 | 16,5 | 16,5 |
| | v glavnem nisem zadovoljen | 8 | 10,1 | 10,1 | 26,6 |
| | srednje zadovoljen | 29 | 36,7 | 36,7 | 63,3 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 18 | 22,8 | 22,8 | 86,1 |
| | zelo sem zadovoljen | 11 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Dolgotrajnost odnosa z dobavitelji

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | srednje zadovoljen | 19 | 24,1 | 24,1 | 24,1 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 41 | 51,9 | 51,9 | 75,9 |
| | zelo sem zadovoljen | 19 | 24,1 | 24,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | srednje zadovoljen | 13 | 16,5 | 16,5 | 16,5 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 43 | 54,4 | 54,4 | 70,9 |
| | zelo sem zadovoljen | 23 | 29,1 | 29,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|----------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | v glavnem nisem zadovoljen | 12 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| | srednje zadovoljen | 22 | 27,8 | 27,8 | 43,0 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 29 | 36,7 | 36,7 | 79,7 |
| | zelo sem zadovoljen | 16 | 20,3 | 20,3 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Kako ocenjujete vaš odnos z dobavitelji | 79 | 2 | 5 | 3,86 | 0,828 |
| Recipročnost poslov z dobavitelji | 79 | 1 | 5 | 3,08 | 1,248 |
| Dolgotrajnost odnosa z dobavitelji | 79 | 3 | 5 | 4,00 | 0,698 |
| Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 79 | 3 | 5 | 4,13 | 0,667 |
| Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 79 | 2 | 5 | 3,62 | 0,978 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Ocenite delež reklamacij do dobaviteljev

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 6 | 7,6 | 7,6 |
| | dokaj nizek | 21 | 26,6 | 26,6 |
| | povprečno | 15 | 19,0 | 19,0 |
| | dokaj visok | 26 | 32,9 | 32,9 |
| | zelo visok | 11 | 13,9 | 13,9 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Priloga 4

Ocenite delež reklamacij dobaviteljev do vas

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 14 | 17,7 | 17,7 |
| | dokaj nizek | 11 | 13,9 | 31,6 |
| | povprečno | 21 | 26,6 | 58,2 |
| | dokaj visok | 20 | 25,3 | 83,5 |
| | zelo visok | 13 | 16,5 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Ocenite delež reklamacij do dobaviteljev | 79 | 1 | 5 | 3,19 | 1,199 |
| Ocenite delež reklacij dobaviteljev do vas | 79 | 1 | 5 | 3,09 | 1,332 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Kako ocenjujete vaš odnos z odjemalci

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------------------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | sploh nisem zadovoljen | 3 | 3,8 | 3,8 |
| | srednje zadovoljen | 15 | 19,0 | 22,8 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 52 | 65,8 | 88,6 |
| | zelo sem zadovoljen | 9 | 11,4 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Recipročnost poslov z odjemalci

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|----------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | sploh nisem zadovoljen | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | v glavnem nisem zadovoljen | 3 | 3,8 | 3,8 | 7,6 |
| | srednje zadovoljen | 21 | 26,6 | 26,6 | 34,2 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 45 | 57,0 | 57,0 | 91,1 |
| | zelo sem zadovoljen | 7 | 8,9 | 8,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Dolgotrajnost odnosa z odjemalci

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | sploh nisem zadovoljen | 4 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | srednje zadovoljen | 15 | 19,0 | 19,0 | 24,1 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 48 | 60,8 | 60,8 | 84,8 |
| | zelo sem zadovoljen | 12 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------------------|----------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | v glavnem nisem zadovoljen | 4 | 5,1 | 5,3 | 5,3 |
| | srednje zadovoljen | 9 | 11,4 | 11,8 | 17,1 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 35 | 44,3 | 46,1 | 63,2 |
| | zelo sem zadovoljen | 28 | 35,4 | 36,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 76 | 96,2 | 100,0 | |
| Manjkajoče vrednosti | | 0 | 3 | 3,8 | |
| Skupaj | | 79 | 100,0 | | |

Priloga 4

Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------------------|----------------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | v glavnem nisem zadovoljen | 5 | 6,3 | 6,6 | 6,6 |
| | srednje zadovoljen | 23 | 29,1 | 30,3 | 36,8 |
| | v glavnem sem zadovoljen | 29 | 36,7 | 38,2 | 75,0 |
| | zelo sem zadovoljen | 19 | 24,1 | 25,0 | 100,0 |
| | Skupaj | 76 | 96,2 | 100,0 | |
| Manjkajoče vrednosti | 0 | 3 | 3,8 | | |
| Skupaj | | 79 | 100,0 | | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Kako ocenjujete vaš odnos z odjemalci | 79 | 1 | 5 | 3,81 | 0,786 |
| Recipročnost poslov z odjemalci | 79 | 1 | 5 | 3,63 | 0,85 |
| Dolgotrajnost odnosa z odjemalci | 79 | 1 | 5 | 3,81 | 0,878 |
| Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 76 | 2 | 5 | 4,14 | 0,828 |
| Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 76 | 2 | 5 | 3,82 | 0,89 |
| Veljavni N | 76 | | | | |

Ocenite delež reklamacij kupcev do vas

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo nizek | 31 | 39,2 | 39,2 | 39,2 |
| | dokaj nizek | 24 | 30,4 | 30,4 | 69,6 |
| | povprečno | 7 | 8,9 | 8,9 | 78,5 |
| | dokaj visok | 11 | 13,9 | 13,9 | 92,4 |
| | zelo visok | 6 | 7,6 | 7,6 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--------------------------------------|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Ocenite delež reklacij kupcev do vas | 79 | 1 | 5 | 2,2 | 1,305 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Ali ocenjujete vrednost vaše intelektualne lastnine

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------------------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 14 | 17,7 | 17,9 | 17,9 |
| | da | 64 | 81,0 | 82,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 78 | 98,7 | 100,0 | |
| Manjkajoče vrednosti | | 1 | 1,3 | | |
| Skupaj | | 79 | 100,0 | | |

Ali imate bazo podatkov o odjemalcih

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 73 | 92,4 | 92,4 | 92,4 |
| | da | 6 | 7,6 | 7,6 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Ali merite uspešnost različnih procesov

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 53 | 67,1 | 67,1 | 67,1 |
| | da | 26 | 32,9 | 32,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4

Ali imate zapisan opis procesov v bazi podatkov in informacijskih mrežah

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 52 | 65,8 | 65,8 | 65,8 |
| | da | 27 | 34,2 | 34,2 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Ali ocenjujete organizacijsko kulturo v podjetju

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 40 | 50,6 | 50,6 | 50,6 |
| | da | 39 | 49,4 | 49,4 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 51 | 64,6 | 64,6 | 64,6 |
| | da | 28 | 35,4 | 35,4 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------------------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 54 | 68,4 | 70,1 | 70,1 |
| | da | 23 | 29,1 | 29,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 77 | 97,5 | 100,0 | |
| Manjkajoče vrednosti | | 2 | 2,5 | | |
| Skupaj | | 79 | 100,0 | | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Ali ocenjujete vrednost vaše intelektualne lastnine | 78 | 1 | 2 | 1,82 | 0,386 |
| Ali imate bazo podatkov o odjemalcih | 79 | 1 | 2 | 1,08 | 0,267 |
| Ali merite uspešnost različnih procesov | 79 | 1 | 2 | 1,33 | 0,473 |
| Ali imate zapisan opis procesov v bazi podatkov in informacijskih mrežah | 79 | 1 | 2 | 1,34 | 0,477 |
| Ali ocenjujete organizacijsko kulturo v podjetju | 79 | 1 | 2 | 1,49 | 0,503 |
| Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene stalne izboljšave za informacijsko tehnologijo | 79 | 1 | 2 | 1,35 | 0,481 |
| Ali imate v vašem poslovnem načrtu predvidene nove izdelke/storitve | 77 | 1 | 2 | 1,30 | 0,461 |
| Veljavni N | 76 | | | | |

Priloga 4

Vpliv dejavnikov intelektualnega premoženja na gospodarsko uspešnost

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo podpovprečno | 1 | 1,3 | 1,3 |
| | podpovprečno | 5 | 6,3 | 7,6 |
| | povprečno | 21 | 26,6 | 34,2 |
| | nadpovprečno | 34 | 43,0 | 77,2 |
| | zelo nadpovprečno | 18 | 22,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Vpliv dejavnikov intelektualnega premoženja na gospodarsko uspešnost | 79 | 1 | 5 | 3,8 | 0,911 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Veljavna računovodska poročila v vašem podjetju – delež | 79 | 20 | 100 | 71,84 | 19,81 |
| Merjenje intelektualnega premoženja v vašem podjetju – delež | 79 | 0 | 80 | 28,16 | 19,81 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Vodenje

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | podpovprečno | 12 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| | povprečno | 37 | 46,8 | 46,8 | 62,0 |
| | nadpovprečno | 24 | 30,4 | 30,4 | 92,4 |
| | zelo nadpovprečno | 6 | 7,6 | 7,6 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Trženje

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | podpovprečno | 10 | 12,7 | 12,7 | 12,7 |
| | povprečno | 25 | 31,6 | 31,6 | 44,3 |
| | nadpovprečno | 34 | 43,0 | 43,0 | 87,3 |
| | zelo nadpovprečno | 10 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Informatiko

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | zelo podpovprečno | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | podpovprečno | 12 | 15,2 | 15,2 | 16,5 |
| | povprečno | 27 | 34,2 | 34,2 | 50,6 |
| | nadpovprečno | 25 | 31,6 | 31,6 | 82,3 |
| | zelo nadpovprečno | 14 | 17,7 | 17,7 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4

Tehnologijo

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|-------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| zelo podpovprečno | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| podpovprečno | 10 | 12,7 | 12,7 | 15,2 |
| povprečno | 20 | 25,3 | 25,3 | 40,5 |
| nadpovprečno | 27 | 34,2 | 34,2 | 74,7 |
| zelo nadpovprečno | 20 | 25,3 | 25,3 | 100,0 |
| Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|-------------|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Vodenje | 79 | 2 | 5 | 3,30 | 0,822 |
| Trženje | 79 | 2 | 5 | 3,56 | 0,873 |
| Informatika | 79 | 1 | 5 | 3,49 | 0,998 |
| Tehnologija | 79 | 1 | 5 | 3,67 | 1,071 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--------------------|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Finančni kazalniki | 79 | 0 | 80 | 32,37 | 21,83 |
| Dodana vrednost | 79 | 0 | 50 | 17,14 | 10,038 |
| Produktivnost | 79 | 4 | 40 | 15,92 | 8,821 |
| Doseženi prihodki | 79 | 0 | 40 | 11,3 | 8,627 |
| Dobiček | 79 | 0 | 50 | 11,84 | 10,437 |
| BDP | 79 | 0 | 20 | 5,2 | 5,646 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

| | Veljavni | | Cases Manjkajoče vrednosti | | Skupaj | |
|----------|----------|----------|-------------------------------|----------|--------|----------|
| | N | Odstotek | N | Odstotek | N | Odstotek |
| \$kap(a) | 72 | 91,10 % | 7 | 8,90 % | 79 | 100,00 % |

| | | Odstotek odgovorov | | |
|----------|---|--------------------|---------------|----------|
| | | N | Odstotek oseb | |
| \$kap(a) | Zaradi oblikovanja in ocenitve strategije | 59 | 34,70 % | 81,90 % |
| | Vpliva na obnašanje ljudi | 24 | 14,10 % | 33,30 % |
| | Eksterne potrditve gospodarske uspešnosti | 23 | 13,50 % | 31,90 % |
| | Izboljšanja poslovanja | 64 | 37,60 % | 88,90 % |
| Skupaj | | 170 | 100,00 % | 236,10 % |

Vašem podjetju

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|----------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | nepomemben | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | v glavnem nepomemben | 7 | 8,9 | 8,9 | 10,1 |
| | srednje pomemben | 29 | 36,7 | 36,7 | 46,8 |
| | pomemben | 30 | 38,0 | 38,0 | 84,8 |
| | zelo pomemben | 12 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4

Vaši panogi

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|----------------------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | nepomemben | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | v glavnem nepomemben | 17 | 21,5 | 21,5 | 22,8 |
| | srednje pomemben | 30 | 38,0 | 38,0 | 60,8 |
| | pomemben | 23 | 29,1 | 29,1 | 89,9 |
| | zelo pomemben | 8 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|----------------|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Vašem podjetju | 79 | 1 | 5 | 3,57 | 0,901 |
| Vaši panogi | 79 | 1 | 5 | 3,25 | 0,954 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Podjetje je poslovalo v letu 2008 z dobičkom

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 68 | 86,1 | 86,1 | 86,1 |
| | da | 11 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Podjetje je poslovalo v letu 2009 z dobičkom (če ste ustvarili dobiček odgovorite na naslednji dve vprašanji)

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | ne | 62 | 78,5 | 78,5 | 78,5 |
| | da | 17 | 21,5 | 21,5 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Več ali manj kot 10 % dobičkonosnost prihodkov

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------------------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | več | 39 | 49,4 | 54,2 | 54,2 |
| | manj | 33 | 41,8 | 45,8 | 100,0 |
| | Skupaj | 72 | 91,1 | 100,0 | |
| Manjkajoče vrednosti | | 7 | 8,9 | | |
| Skupaj | | 79 | 100,0 | | |

Več ali manj kot 6 % donosnost kapitala

| | | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------------------|--------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | več | 30 | 38 | 41,7 | 41,7 |
| | manj | 42 | 53,2 | 58,3 | 100,0 |
| | Skupaj | 72 | 91,1 | 100,0 | |
| Manjkajoče vrednosti | | 7 | 8,9 | | |
| Skupaj | | 79 | 100,0 | | |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Več ali manj kot 10 % dobičkonosnost prihodkov | 72 | 1 | 2 | 1,46 | 0,502 |
| Več ali manj kot 6 % donosnost kapitala | 72 | 1 | 2 | 1,58 | 0,496 |
| Veljavni N | 72 | | | | |

Priloga 4

Več ali manj kot 20 000 eur dodana vrednost na zaposlenega

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|--------------------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | manj kot -20.000 € | 19 | 24,1 | 24,1 |
| | pod 0 do -10.000 € | 15 | 19,0 | 43,0 |
| | nad 0 do 10.000 € | 22 | 27,8 | 70,9 |
| | nad 10.000 € | 6 | 7,6 | 78,5 |
| | | 17 | 21,5 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

Opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Več ali manj kot 20 000 eur dodana vrednost na zaposlenega | 79 | 1 | 6 | 3,41 | 1,885 |
| Veljavni N | 79 | | | | |

Zadolženost večja ali manjša od 60 % obveznosti do virov sredstev

| | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativa |
|----------|-----------|----------|-------------------|------------|
| Veljavni | večja | 69 | 87,3 | 87,3 |
| | manjša | 10 | 12,7 | 100,0 |
| | Skupaj | 79 | 100,0 | 100,0 |

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Komunalitete (človeško premoženje– zmožnosti)

| | začetne vrednosti | izluščene vrednosti |
|--|-------------------|---------------------|
| v2_1 Delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo | 1 | 0,504 |
| v2_2 Delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik | 1 | 0,692 |
| v2_3 Delež zaposlenih ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali | 1 | 0,552 |
| v2_4 Delež zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas | 1 | 0,309 |
| rv2_1 vsota Fluktuacija zaposlenih | 1 | 0,126 |

Preglednica 2: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance (človeško premoženje – zmožnosti)

| Komponente | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa |
| 1 | 2,184 | 43,671 | 43,671 | 2,184 | 43,671 | 43,671 |
| 2 | 1,023 | 20,465 | 64,136 | | | |
| 3 | 0,807 | 16,141 | 80,277 | | | |
| 4 | 0,592 | 11,832 | 92,109 | | | |
| 5 | 0,395 | 7,891 | 100 | | | |

Preglednica 3: Komponentne uteži (človeško premoženje– zmožnosti)

| | komponente 1 |
|--|--------------|
| v2_1 Delež zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo | 0,71 |
| v2_2 Delež zaposlenih, ki pri delu uporabljajo računalnik | 0,832 |
| v2_3 Delež zaposlenih ki so se v zadnjih treh letih dodatno usposabljali | 0,743 |
| v2_4 Delež zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas | 0,556 |
| rv2_1 vsota Fluktuacija zaposlenih | 0,356 |

Priloga 5

Preglednica 4: Komunalitete (človeško premoženje – vedenje, zmožnosti)

| | začetne vrednosti | izluščene vrednosti |
|---|-------------------|---------------------|
| v2_9 Seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja je | 1 | 0,77 |
| v2_10 Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja je | 1 | 0,585 |
| v2_11 Sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja | 1 | 0,788 |
| v2_12 Motivacija zaposlenih v podjetju je | 1 | 0,628 |
| v2_14 Odnosi med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi so | 1 | 0,572 |

Preglednica 5: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance (človeško premoženje – vedenje, zmožnosti)

| Komponente | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa |
| 1 | 3,342 | 66,836 | 66,836 | 3,342 | 66,836 | 66,836 |
| 2 | 0,781 | 15,622 | 82,458 | | | |
| 3 | 0,412 | 8,238 | 90,696 | | | |
| 4 | 0,287 | 5,73 | 96,426 | | | |
| 5 | 0,179 | 3,574 | 100 | | | |

Preglednica 6: Komponentne uteži (človeško premoženje – vedenje, zmožnosti)

| | Komponente 1 |
|---|--------------|
| v2_9 Seznanjenost zaposlenih s strategijo podjetja je | 0,877 |
| v2_10 Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom podjetja je | 0,765 |
| v2_11 Sposobnost ustvarjanja vzdušja za razvijanje intelektualnega premoženja | 0,888 |
| v2_12 Motivacija zaposlenih v podjetju je | 0,792 |
| v2_14 Odnosi med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi so | 0,756 |

Preglednica 7: Komunalitete (človeško premoženje – intelektualna prožnost)

| | začetne vrednosti | izluščene vrednosti |
|---|-------------------|---------------------|
| Delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog, izboljšavo | 1 | 0,673 |
| Delež prenosa inovacij in izboljšav iz drugi panog, podjetij in področij delovanja | 1 | 0,812 |
| Delež prihodkov, ki ga ustvari podjetje s sekundarnimi dejavnostmi | 1 | 0,566 |
| Inovacijska dejavnost | 1 | 0,557 |

Preglednica 6: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance (človeško premoženje – intelektualna prožnost)

| Komponente | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa |
| 1 | 2,608 | 65,194 | 65,194 | 2,608 | 65,194 | 65,194 |
| 2 | 0,748 | 18,711 | 83,905 | | | |
| 3 | 0,495 | 12,364 | 96,269 | | | |
| 4 | 0,149 | 3,731 | 100 | | | |

Preglednica 9: Komponentne uteži (človeško premoženje – intelektualna prožnost)

| | Komponente 1 |
|---|-----------------|
| Delež zaposlenih, ki so v zadnjih treh letih podali inovacijski predlog, izboljšavo | 0,82 |
| Delež prenosa inovacij in izboljšav iz drugi panog, podjetij in področij delovanja | 0,901 |
| Delež prihodkov, ki ga ustvari podjetje s sekundarnimi dejavnostmi | 0,752 |
| Inovacijska dejavnost | 0,746 |

Priloga 5

Preglednica 10: Komunalitete (strukturno premoženje – odnosi z dobavitelji)

| | začetne vrednosti | izluščene vrednosti |
|---|-------------------|---------------------|
| v3_22 Kako ocenjujete vaš odnos z dobavitelji | 1 | 0,589 |
| v3_23 Recipročnost poslov z dobavitelji | 1 | 0,284 |
| v3_24 Dolgotrajnost odnosa z dobavitelji | 1 | 0,765 |
| v3_25 Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 1 | 0,484 |
| v3_26 Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 1 | 0,599 |

Preglednica 11: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance (strukturno premoženje – odnosi z dobavitelji)

| Komponente | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa |
| 1 | 2,721 | 54,426 | 54,426 | 2,721 | 54,426 | 54,426 |
| 2 | 0,944 | 18,888 | 73,314 | | | |
| 3 | 0,595 | 11,89 | 85,204 | | | |
| 4 | 0,522 | 10,449 | 95,653 | | | |
| 5 | 0,217 | 4,347 | 100 | | | |

Preglednica 7: Komponentne uteži (strukturno premoženje – odnosi z dobavitelji)

| | Komponenta 1 |
|---|--------------|
| v3_22 Kako ocenjujete vaš odnos z dobavitelji | 0,768 |
| v3_23 Recipročnost poslov z dobavitelji | 0,533 |
| v3_24 Dolgotrajnost odnosa z dobavitelji | 0,875 |
| v3_25 Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 0,696 |
| v3_26 Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 0,774 |

Preglednica 8: Komunalitete (strukturno premoženje – odnosi z odjemalci)

| | začetne vrednosti | izluščene vrednosti |
|---|-------------------|---------------------|
| v3_32 Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 1 | 0,769 |
| v3_33 Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 1 | 0,748 |
| v3_34 Ocenite delež reklamacij kupcev do vas | 1 | 0,368 |

Preglednica 14: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance (strukturno premoženje – odnosi z odjemalci)

| Komponente | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa | Skupaj | Odstotek variance | Kumulativa |
| 1 | 1,884 | 62,805 | 62,805 | 1,884 | 62,805 | 62,805 |
| 2 | 0,787 | 26,223 | 89,028 | | | |
| 3 | 0,329 | 10,972 | 100 | | | |

Preglednica 15: Komponentne uteži (strukturno premoženje – odnosi z odjemalci)

| | Komponente 1 |
|---|-----------------|
| v3_32 Vaša odzivnost na njihove potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 0,877 |
| v3_33 Njihova odzivnost na vaše potrebe/želje po izdelkih/storitvah | 0,865 |
| v3_34 Ocenite delež reklamacij kupcev do vas | 0,606 |

Preglednica 16: Multipla regresija – beta koeficienti

| Neodvisne spremenljivke | Beta koeficient | t | p | VIF | Toleranca |
|---|-----------------|--------|-------|-------|-----------|
| clo_pre1 Človeško premoženje: zmožnosti | 0,309 | 1,79 | 0,078 | 1,429 | 0,7 |
| clo_pre2 Človeško premoženje: vedenje-odnos | 0,787 | 2,044 | 0,045 | 1,925 | 0,519 |
| clo_pre3 Človeško premoženje: intelektualna prožnost | -0,162 | -0,971 | 0,335 | 2,373 | 0,421 |
| str_pre1 Strukturno premoženje: odnos z dobavitelji | 0,082 | 0,437 | 0,663 | 1,239 | 0,807 |
| str_pre2 Strukturno premoženje: odnos z odjemalci | 0,125 | 0,899 | 0,372 | 1,355 | 0,738 |
| str_pre3 Strukturno premoženje: notranja učinkovitost | 0,171 | 2,288 | 0,025 | 1,364 | 0,733 |

Preglednica 9: Multipla regresija – diagnostika kolinearnosti

| Dimenzija | Lastna vrednost |
|-----------|-----------------|
| 1 | 6,71 |
| 2 | 0,12 |
| 3 | 0,07 |
| 4 | 0,05 |
| 5 | 0,03 |
| 6 | 0,02 |
| 7 | 0,01 |