

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**ANALIZA IZRABE INTELEKTUALNEGA  
KAPITALA V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI**

**Sandi Majc**

**Ljubljana, april 2016**



**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA IZRABE INTELEKTUALNEGA KAPITALA V  
OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI**

Kandidat: Sandi Majc  
Vpisna številka: 04028349  
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Javna uprava  
  
Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, april 2016



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisani Sandi Majc, študent visokošolskega strokovnega študijskega programa Javna uprava, z vpisno številko 04028349, sem avtor diplomskega dela z naslovom Izraba intelektualnega kapitala v obravnavani organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela, ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Diplomsko delo je lektorirala: dipl. slov. Špela Komac

Ljubljana, 20. 04. 2016

Podpis avtorja:



## **POVZETEK**

Intelektualni kapital je eden od ključnih virov ustvarjanja dodane vrednosti podjetja. Da bi podjetje v prihodnosti lahko sledilo konkurenci, je zelo pomembno, da izkoristi vse svoje notranje dodatne zmogljivosti, zato je upravljanje z intelektualnim kapitalom zelo pomembno.

Cilj diplomske naloge je bil merjenje intelektualnega kapitala v podjetju, kjer sem zaposlen tudi sam. Na osnovi rezultatov sem podal predloge za krepitev intelektualnega kapitala. Ker pa imamo za merjenje več metod, sem se odločil za dve.

Prva metoda je vrednostna metoda, in sicer metoda VAIC, ki se izračuna na podlagi finančnih podatkov podjetja. Ta metoda je namenjena spremljanju učinkovitosti intelektualnega kapitala. Druga metoda, ki sem jo izbral, pa je metoda z vsebinskim vprašalnikom, ki jo izpolni vodstvo podjetja. Z vsebinskim vprašalnikom se izmeri masa intelektualnega kapitala, kjer se na podlagi odgovorov pridobijo smernice, kje je treba krepiti intelektualni kapital.

**Ključne besede:** intelektualni kapital, merjenje intelektualnega kapitala, metoda VAIC, vsebinski vprašalnik.

## **SUMMARY**

### **ANALYSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN CONSIDERED ORGANISATION**

Intellectual capital is one of the key sources of creating added value of companies. For the companies to follow the competition in the future, it is very important that they take advantage of all additional internal capacities. Therefore, intellectual capital management is very important.

The aim of the diploma thesis was to measure intellectual capital in the company where I work. Based on the results, I made proposals to strengthen intellectual capital. Since we have several methods of measuring intellectual capital, I have selected two methods.

The first method is the value method, namely the VAIC method. It is calculated based on the financial information of companies and is intended for monitoring the efficiency of intellectual capital. The second method that I selected is the method with a content questionnaire completed by the company`s management. The content questionnaire measures the mass of intellectual capital, where based on the responses we obtain guidelines where it is necessary to strengthen intellectual capital.

**Key words:** intellectual capital, intellectual capital measurement, VAIC method, content questionnaire



# KAZALO

POVZETEK.....	v
SUMMARY .....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV .....	ix
KAZALO GRAFIKONOV .....	ix
KAZALO SLIK .....	ix
KAZALO TABEL.....	x
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	xi
SEZNAM TUJIH IZRAZOV.....	xii
1    UVOD .....	1
2    OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	3
2.1    SPLOŠNA OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	3
2.2    RAZVOJ INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	5
2.3    STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	6
2.4    OPREDELITEV SPLOŠNIH KOMPONENT INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	8
2.4.1    PROCESNI KAPITAL ORGANIZACIJE .....	8
2.4.2    INOVACIJSKI KAPITAL ORGANIZACIJE .....	9
2.4.3    ČLOVEŠKI KAPITAL ORGANIZACIJE.....	10
2.4.4    RELACIJSKI KAPITAL ORGANIZACIJE.....	11
2.4.5    SOCIALNI KAPITAL ORGANIZACIJE .....	12
3    MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	14
3.1    ZAKAJ MERITI INTELEKTUALNI KAPITAL .....	14
3.2    METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	15
3.2.1    RAZLIKA MED TRŽNO IN KNJIGOVODSKO VREDNOSTJO .....	16
3.2.2    METODA VAIC (ANGL. VALUE ADDED INTELLECTUAL COEFICIENT).....	16
3.2.3    TOBINOV Q.....	17
3.2.4    MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV (IAM – ANGL. INTANGIBLE ASSESTS MONITOR) .....	18
3.2.5    METODOLOGIJA SMAC (ANGL. SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA).....	18
3.3    POROČANJE O INTELEKTUALNEM KAPITALU.....	19
4    PRAKTIČEN PRIMER IZBRANIH METOD V RADENSKI, D. D.....	21
4.1    PREDSTAVITEV PODJETJA RADENSKA, D. D.....	21
4.1.1    ZGODOVINA PODJETJA .....	21
4.1.2    UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V RADENSKI, D. D. ....	23
4.1.3    VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI PODJETJA .....	23
4.2    PRIPRAVA MODELA ZA MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	24
4.2.1    MERJENJE VREDNOSTI INTELEKTUALNEGA KAPITALA Z METODO VAIC..	25
4.2.2    VSEBINSKO MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA Z VPRAŠALNIKOM	27
4.3    IZRAČUN KOEFICIENTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA Z METODO VAIC.....	28
4.4    ANALIZA INTELEKTUALNEGA KAPITALA NA PODLAGI VPRAŠALNIKA.....	38

4.4.1	ANALIZA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	39
4.4.2	ANALIZA STRUKTURNEGA KAPITALA .....	40
4.5	PREVERITEV HIPOTEZ .....	42
5	PREDLOGI PODJETJU RADENSKA, D. D.....	44
6	ZAKLJUČEK.....	46
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGE .....	49

## **KAZALO PONAZORITEV**

### **KAZALO GRAFIKONOV**

Grafikon 1: Prihodki od prodaje v Radenski, d. d.....	29
Grafikon 2: Čisti dobiček/izguba poslovnega leta v Radenski, d. d.....	30
Grafikon 3: Število zaposlenih med letoma 2010 in 2014 .....	30
Grafikon 4: Čisti dobiček na zaposlenega v Radenski, d. d. ....	31
Grafikon 5: Finančni in fizični kapital v Radenski, d. d.....	32
Grafikon 6: Gibanje posameznih virov v Radenski, d. d.....	33
Grafikon 7: Delež ICE in CEE med letoma 2010 in 2014.....	35
Grafikon 8: Vrednost koeficienta VAIC in njegovih komponent za Radensko, d. d.....	36
Grafikon 9: Delež HCE in SCE med letoma 2010 in 2014.....	37
Grafikon 10: Gibanje učinkovitosti posameznih virov in koeficienta VAIC za Radensko, d. d. ....	37
Grafikon 11: Masa intelektualnega kapitala za leto 2015 .....	38
Grafikon 12: Masa človeškega in socialnega kapitala za leto 2015.....	40
Grafikon 13: Masa procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala za leto 2015.....	42

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala .....	6
Slika 2: Skandiina vrednostna shema .....	7
Slika 3: Človeški kapital .....	8
Slika 4: Strukturni kapital.....	8
Slika 5: Upravna stavba .....	21
Slika 6: Karl Henn .....	22
Slika 7: Logotip podjetja .....	24
Slika 8: Metoda VAIC.....	27

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Finančni podatki za Radensko, d. d. ....	28
Tabela 2: Podatki za izračun dodane vrednosti (VA) .....	31
Tabela 3: Izračun posameznih virov v Radenski, d. d.....	32
Tabela 4: Izračun koeficienta VAIC in učinkovitosti posameznih virov v Radenski, d. d. ..	34
Tabela 5: Delež ICE in CEE v koeficientu VAIC za Radensko, d. d. ....	35
Tabela 6: Delež HCE in SCE v ICE za Radensko, d. d. ....	36
Tabela 7: Delež doseženih točk pri vsebinskem vprašalniku.....	38

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

d. d.	delniška družba
oz.	oziroma
IK	intelektualni kapital
ipd.	in podobno
t. i.	tako imenovano
dr.	doktor
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
PL	Pivovarna Laško
itd.	in tako dalje

## **SEZNAM TUJIH IZRAZOV**

Intangible assets	neopredmetena sredstva
Intellectual property	intelektualna lastnina
Knowledge capital	znanje
Empirical knowledge	izkustveno znanje
Latent knowledge	latentno znanje

# 1 UVOD

Vsako podjetje želi biti čim bolj uspešno in korak pred konkurenco. Da pa bi to doseglo, je zelo pomembno maksimalno izkoristiti ves notranji kapital, ki ga podjetje premore. Notranji kapital, ki je za podjetje zelo pomembno, se imenuje intelektualni kapital. Drugače povedano je to skrita vrednost podjetja, ki pa mu lahko dvigne ceno na trgu. Podjetje ima opredmetena in neopredmetena sredstva. Neopredmetena sredstva so težko merljiva, saj je zelo zahtevno izmeriti znanje zaposlenih ali zaupanje strank. Neopredmetena sredstva pa imajo lahko velik vpliv na ustvarjanje prihodkov, zato je za podjetje zelo pomembno, da ta neopredmetena sredstva prepozna in izmeri, da jih lahko potem maksimalno izkoristi.

V tej diplomski nalogi bom poskušal čim bolj raziskati skrito vrednost podjetja, v katerem sem tudi sam zaposlen. Merjenje intelektualnega kapitala je za podjetje zelo pomembno, saj si z večjim izkoristkom intelektualnega kapitala lahko zagotavlja večjo rast na trgu in s tem tudi boljšo prihodnost. Uporabil bom dve metodi za merjenje intelektualnega kapitala, in sicer vrednostno metodo, ki bo temeljila na finančnih poročilih in bo izračunana s Pulićevo metodo VAIC, ter vsebinski vprašalnik po Mihaličevi. Vprašalnik bo izpolnilo vodstvo podjetja in na podlagi odgovorov bo vsako vprašanje točkovano. Podatke za vrednostno metodo VAIC pa bom pridobil iz vsakoletnih javnih finančnih poročil.

Cilj diplomske naloge bo izmeriti intelektualni kapital podjetja Radenska, d. d., za obdobje 2010–2014 z vrednostno metodo VAIC ter na podlagi vprašalnika za vsebinsko merjenje intelektualnega kapitala ugotoviti, ali je masa človeškega kapitala v Radenski visoka. Na podlagi vseh ugotovitev bom podal svoje predloge za krepitev intelektualnega kapitala v Radenski. S pomočjo pridobljenih rezultatov bom preveril zastavljene hipoteze:

Hipoteza 1: V podjetju Radenska, d. d., je po metodi merjenja VAIC najučinkovitejši človeški kapital.

Hipoteza 2: V podjetju Radenska, d. d., je masa intelektualnega kapitala na visoki ravni.

Hipoteza 3: V podjetju Radenska, d. d., so odnosi med zaposlenimi, ki so del socialnega kapitala, največji delež človeškega kapitala.

Hipoteza 4: V podjetju Radenska, d. d., so odnosi z zunanjimi dejavniki (relacijski kapital) največji delež strukturnega kapitala.

Diplomska naloga bo sestavljena iz štirih delov. V prvem delu (poglavje 2) bo opredeljena splošna opredelitev intelektualnega kapitala, kaj sploh je intelektualni kapital in kako ga podjetja lahko uporabljajo. Predstavljeni bodo začetek in razvoj intelektualnega kapitala ter struktura intelektualnega kapitala. Podrobno bodo opisane komponente intelektualnega kapitala, ki jih bom potem tudi uporabil v empiričnem delu na podlagi vprašalnika.

Drugi del (poglavje 3) bo temeljil na merjenju intelektualnega kapitala, kjer bo podrobno opisano, zakaj se naj podjetja sploh odločajo za merjenje. Opisane bodo tudi najbolj pogoste metode merjenja, ki se uporabljajo.

Tretji del (poglavje 4) bo empirični. Predstavljeno bo podjetje Radenska, njena zgodovina, vizija in strateški cilji. Predstavljeni bodo rezultati vrednostnega merjenja z metodo VAIC in vsebinskega vprašalnika. Na koncu tega poglavja bodo preverjene tudi vse hipoteze, ki so bile zadane.

V četrtem delu (poglavje 5) bom na podlagi ugotovitev rezultatov merjenja intelektualnega kapitala podal predloge za izboljšave.



## **2 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

### **2.1 SPLOŠNA OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

V uvodu definiranja intelektualnega kapitala je smiselno najprej izpostaviti, da gre za izraz, ki je sicer v sodobnih poslovnih okoljih danes nedvomno najpogosteje uporabljen, vendar pa je kljub tako množični uporabi hkrati tudi izraz, ki se ga najmanj razume. Danes je namreč toliko različnih definicij intelektualnega kapitala, kolikor je avtorjev, ki so se tako s praktičnega kot teoretičnega vidika dotaknili te teme (Mihalič, 2009, str. 15).

Pojem intelektualnega kapitala doslej še ni enotno opredeljen. Beseda intelektualni kapital se pogosto uporablja kot sinonim za neopredmetena sredstva (intangible assets), intelektualno lastnino (intellectual property) in znanje (knowledge capital). Enačenje intelektualnega kapitala z intelektualno lastnino ali kar z ljudmi in njihovimi znanji je pomanjkljivo. Intelektualni kapital je namreč razvrščen na tistega, ki izvira iz zunanjega okolja, na tistega, ki izvira iz notranje infrastrukture organizacije, in na tistega, ki predstavlja človeški kapital (Ivanko, 2008, str. 92).

Milost (2013) je opredelil intelektualni kapital kot neopredmetena sredstva, ki podjetjem omogočajo, da preživijo oz. so boljši pred svojimi tekmovalci oz. konkurenti.

Maček (2002) definira neopredmetena sredstva kot zelo pomembna za podjetja tudi zato, ker ima konkurenca hude težave, ko jih poskuša posnemati, kopirati ali pridobiti. Z neopredmetenimi sredstvi je tudi težko trgovati in jih menjavati, njihova nejasnost in neprepoznavnost pa otežuje vzpostavljanje trgov zanje. Za računovodje in trgovce so največje težave prav tiste značilnosti neopredmetenih sredstev, ki podjetju omogočajo konkurenčno prednost. Novi sistem je mogoče oblikovati večdisciplinarno. Bolj zanesljive računovodske mere neopredmetenih sredstev je mogoče oblikovati le ob hkratnem večjem tržnem merjenju njihove vrednosti, vrednotenja neopredmetenih sredstev pa nikakor ni mogoče izpeljati kot zgolj računovodsko operacijo.

Po našem mnenju intelektualni kapital vključuje vse procese in sredstva, ki navadno niso prikazani v bilanci stanja, in tudi tista neotipljiva sredstva, ki jih sodobne računovodske metode že upoštevajo (predvsem blagovne znamke, patente in zaščitne znake). Znanje je del IK, toda IK je veliko več kot samo znanje. Blagovne znamke, zaščitni znaki in upravljanje odnosov z zunanjimi strankami (distributerji, zavezniki, odjemalci, lokalnimi skupnostmi, zainteresiranimi udeleženci ipd.) so prav tako razsežnosti ustvarjanja vrednosti (J. Roos & G. Roos & Edvinsson & Dragonetti, 2000, str. 19).

Andriessen in Stam (2004) navajata, da vse več podjetnikov in drugih posameznikov govori o novi ekonomiji, informacijski ekonomiji, mrežni družbi, družbi, temelječi na znanju, in podobno. Vsa ta različna imena in opisi novodobne ekonomije, ki se pojavljajo v strokovni literaturi, imajo skupni imenovalac: konkurenčne prednosti ne temeljijo več na materialnih in finančnih sredstvih, temveč na neopredmetenih in nefinančnih sredstvih, torej na intelektualnem kapitalu.

Dmitrovič Šaponja, Šijan in Milutinović (2004) povedo, da so diskusije o znanju postale pomembne, ko so se podjetja začela zavedati, da bo njihova prihodnost odvisna od sposobnosti uspešnega upravljanja njihovih neotipljivih sredstev (intangible assets). Ocenjuje se, da je med 50 in 95 % znanja (eksplicitno in tacitno, tako imenovano izkustveno znanje – empirical knowledge) preneseno z ustno, predvsem s face-to-face komunikacijo. Na takšen način se veliko znanja izgubi (tiho ali skrito ali t. i. latentno znanje – latent knowledge) in taka izguba lahko dolgoročno škodi podjetju. Večja in uspešnejša podjetja so se tega začela zavedati in si takšne izgube ne privoščijo. Ocenjuje se, da podjetja uporabijo le 20 % njihovega celotnega organizacijskega znanja.

V začetku navajanja temeljnih definicij intelektualnega kapitala najprej osvetlimo tako imenovano klasično teorijo, po kateri ločimo pozitivno in negativno definicijo intelektualnega kapitala, ki pomeni temelj definiranja področja. Po prvotni tako imenovani pozitivni definiciji so intelektualni kapital podjetja najprej definirali kot vsoto znanja vseh zaposlenih in praktično uporabo tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov. Po negativni definiciji pa je intelektualni kapital vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Ta definicija opredeljuje intelektualni kapital kot razliko med skupno oziroma celotno vrednostjo podjetja, torej tržno vrednostjo, in njegovo finančno vrednostjo, torej knjigovodsko vrednostjo (Roos et al. v: Mihalič, 2009, str. 15).

Pri tem je treba opozoriti, da se vrednost intelektualnega kapitala šele v zadnjih letih izraža kot razlika med tržno vrednostjo podjetja (vrednost delnic X število delnic) in njegovo knjižno vrednostjo (monetarni kapital + fizični kapital), v prvotnih opredelitvah pa so avtorji navajali sicer identične faktorje, le da so jih poimenovali skupna in finančna vrednost podjetja (Mihalič, 2009, str. 15–16).

Na osnovni definiciji temeljijo tudi številne izpeljane opredelitve intelektualnega kapitala. Po eni od tovrstnih opredelitev je intelektualni kapital največkrat nezabeležena vrednost, ki pa je navadno ne moremo poiskati v finančnih zapisih, in edini vidni primeri intelektualnega kapitala so lahko blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitne znamke, raziskave, razvoj in podobno (Buckley v: Mihalič, 2009, str. 16).

Po še eni od tovrstnih definicij pa je intelektualni kapital neopredmetena korporativna vrednost, ki ima ključno vlogo v današnjih sistemih za ustvarjanje vrednosti organizacij, in sicer tako v klasičnih poslovnih okoljih kot tudi v neprofitnih organizacijah (Daum v: Mihalič, 2009, str. 16).

Bolj natančne definicije intelektualnega kapitala že v večji meri specificirajo tudi elemente, ki ga sestavljajo. Intelektualni kapital podjetja izvira predvsem iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednosti, ki jo valorizira trg, pri čemer izdatki za zaposlene, vključno s plačami in drugimi prihodki, niso pojmovani kot stroški v poslovanju; zaposleni namreč investirajo v znanje in sposobnosti, rezultat tega pa je ustvarjena dodana vrednost, potrjena na trgu (Pulič v: Mihalič, 2009, str. 17).

Najuglednejši svetovni strokovnjaki, ki proučujejo področje intelektualnega kapitala, so ugotovili, da je intelektualni kapital v večini primerov v podjetju veliko bolj pomemben kot finančni kapital, ki prav tako tvori del celotnega kapitala podjetja. Vendar kljub temu fiksni kapital še vedno nima zanemarljive vloge in v podjetju sta potrebna oba, najboljše učinke pa dosemeta le v interakciji. Seveda pa je odvisno od panoge, v kateri kapital prevladuje. Tako ima intelektualni kapital dominantno vlogo predvsem v podjetjih visokih tehnologij, sodobnih informacijskih tehnologij, nanotehnologij, robotike, vesoljskih tehnologij in drugih tovrstnih po znanju najbolj intenzivnih podjetjih, v katerih je superiorna vloga raziskav in razvoja (Pulić – Sundać v: Mihalič, 2009, str. 17).

Spet pa je treba opozoriti, da intelektualni kapital v praksi še vedno ni najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja, saj ima lahko podjetje visoko stopnjo intelektualnega kapitala in ni priznано kot uspešno, če nima tudi visoke stopnje finančnega kapitala. Kljub načelom družbe znanja je finančni kapital še vedno izjemno pomemben dejavnik uspeha podjetja in to kljub temu, da se v ekonomiji znanja spreminja kriterij izražanja uspešnosti poslovanja podjetja iz finančnih vidikov v vidik intelektualnega kapitala. Seveda pa vseeno intelektualni kapital počasi, a vztrajno postaja enotna svetovna denarna enota novega tisočletja (Bontis v: Mihalič, 2009, str. 18).

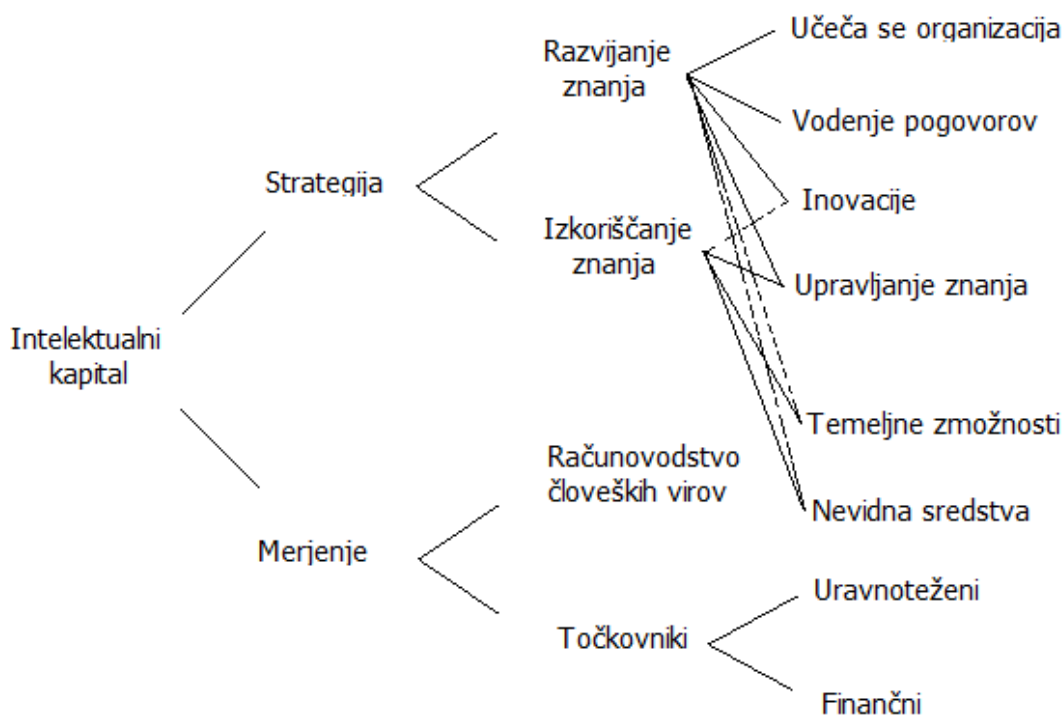
## **2.2 RAZVOJ INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Izraz intelektualni kapital je bil prvič uporabljen že leta 1958, prvo objavo s področja intelektualnega kapitala v poslovnem mediju pa je zaznamoval članek z naslovom Brainpower avtorja Thomasa A. Stewarta v reviji Fortune 3. junija 1991. Ta datum velja tudi za uradni datum začetka razvoja področja managementa intelektualnega kapitala v svetu, ameriški strokovnjak Thomas A. Stewart pa velja za pionirja in inovatorja na področju intelektualnega kapitala ter upravljanja z njim (Mihalič, 2009, str. 20).

Razvoj področja intelektualnega kapitala sta v začetku vodili dve temeljni usmeritvi oziroma dve vrsti zagovornikov, in sicer je bila prva skupina usmerjena k računovodskim vidikom in finančnim analizam, medtem ko je druga skupina v ospredje postavljala predvsem veliko večjo uspešnost upravljanja rasti in operacij organizacije ter potencialno tudi rasti mest, regij in držav (Chatzkel v: Mihalič, 2009, str. 20–21).

Vprašanje upravljanja znanja ni novo in so se ga v preteklosti lotevale že mnoge teorije. Intelektualni kapital je torej le najnovejši člen v verigi tovrstnega razmišljanja. Natančneje rečeno, teoretične korenine intelektualnega kapitala lahko najdemo v dveh različnih šolah: v strateški šoli in šoli merjenja. Prva je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in uspehom ali ustvarjanjem vrednosti. Druga se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, ker je poleg tradicionalnih finančnih podatkov želela meriti tudi nefinančne (J. Roos & G. Roos & Edvinsson & Dragonetti, 2000, str. 10–11).

**Slika 1: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala**



Vir: J. Roos, G. Roos, Edvinsson, Dragonetti (2000, str. 11)

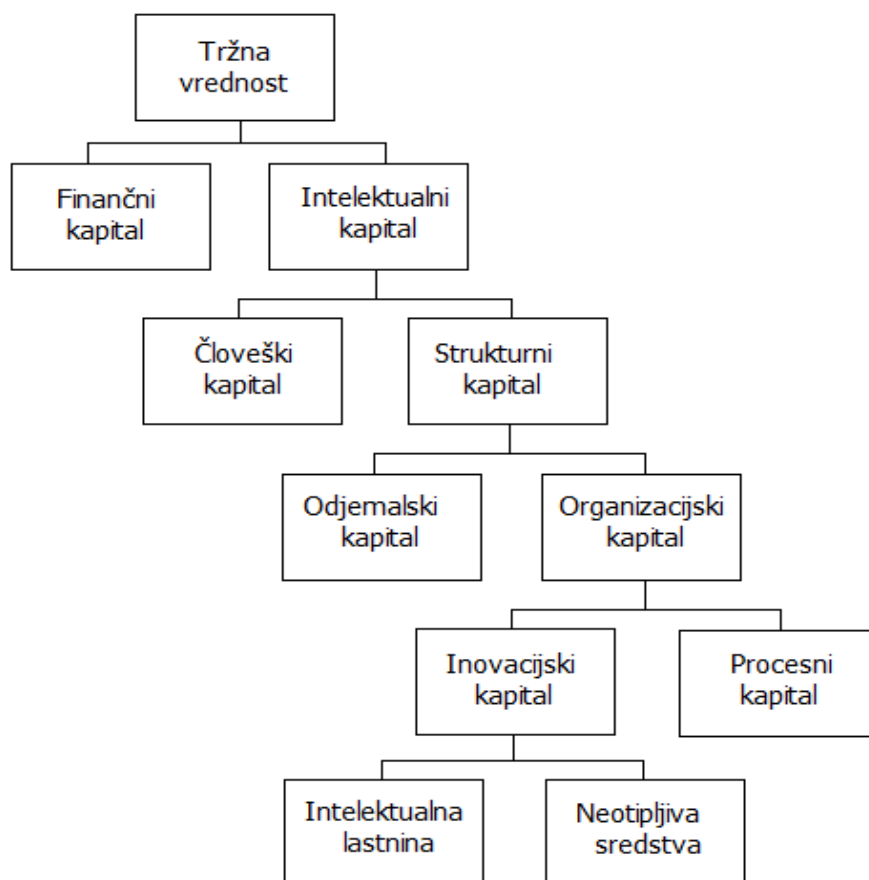
Petty in Guthrie (2000) podata dodaten vpogled v razvoj intelektualnega kapitala. Ločita dve temeljni stopnji razvoja in poudarjata, da je v današnjem času intelektualni kapital pogosto obravnavana tema. Managerji imajo možnost udeležbe na konferencah in delavnicah, poleg tega pa so lahko deležni individualnega svetovanja v specializiranih podjetjih. Petty in Guthrie uvrščata te aktivnosti v prvo stopnjo razvoja, kjer gre predvsem za potenciranje zavesti in poudarjanje pomena intelektualnega kapitala pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti. Pretežni del prve stopnje navaja predvsem pretekla dogajanja in izkušnje podjetij pri obravnavanju intelektualnega kapitala. V drugo stopnjo razvoja pa uvrščata poglobljeno raziskovanje vpliva intelektualnega kapitala na mikroraven ter trge kapitala in dela.

Razvoj področja intelektualnega kapitala danes doživlja največji razcvet predvsem v ZDA, Kanadi, na Japonskem, Kitajskem, v Indiji, Avstraliji, Južnoafriški republiki, Braziliji in v številnih evropskih državah (Švedska, Finska, Hrvaška, Danska, Švica, Nizozemska, Francija, Španija, Nemčija in Italija). Največje pionirsko delo na področju intelektualnega kapitala pa so opravile zlasti ZDA, Švedska, Indija, in Kitajska (Mihalič, 2009, str. 22).

### **2.3 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Tako kot o intelektualnem kapitalu obstajajo različne definicije tako tudi glede strukture intelektualnega kapitala obstajajo različne členitve. V nadaljevanju bom predstavil členitve strukture intelektualnega kapitala, saj z identifikacijo sestavin intelektualnega kapitala pridemo do bolj jasne slike, kaj intelektualni kapital je in kje v podjetju se nahaja.

**Slika 2: Skandiina vrednostna shema**

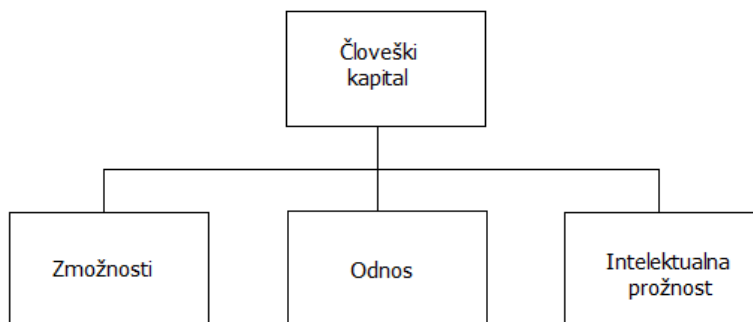


Vir: J. Roos, G. Roos, Edvinsson, Dragonetti (2000, str. 21)

Iz Skandiine vrednostne sheme je bolj natančno opredeljeno, kako naj bi struktura intelektualnega kapitala izgledala. Vrednost podjetja je, kot je prikazano na sliki, sestavljena iz finančnega in intelektualnega kapitala.

Mihalič (2009, str. 20–21) navaja, da je finančni kapital sestavljen iz materialnega in denarnega kapitala. Intelektualni kapital pa je v osnovi strukturiran kot enovit koncept človeškega in strukturnega kapitala. Človeški kapital je sestavljen iz zmožnosti zaposlenih, odnosov med zaposlenimi in intelektualne prožnosti zaposlenih.

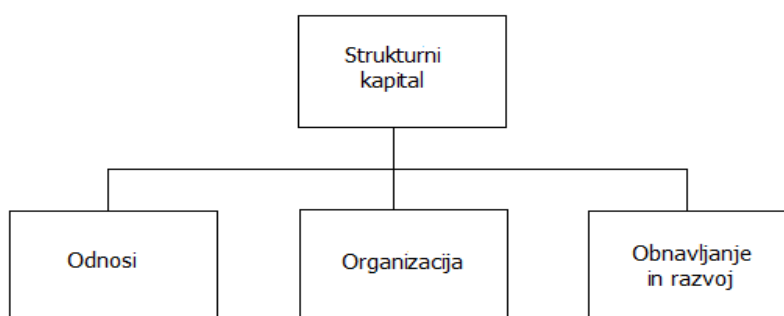
**Slika 3: Človeški kapital**



Vir: J. Roos, G. Roos, Edvinsson, Dragonetti (2000, str. 25)

Strukturni kapital je sestavljen iz treh ključnih elementov, in sicer ga tvorijo odnosi z eksternimi deležniki podjetja (interni odnosi so domena človeškega kapitala), organizacija podjetja, procesi, obnavljanje podjetja, inoviranje in razvoj (Mihalič, 2009, str. 25).

**Slika 4: Strukturni kapital**



Vir: J. Roos, G. Roos, Edvinsson, Dragonetti (2000, str. 31)

Skandia opredeljuje strukturni kapital kot celoten intelektualni kapital, ki ostane v podjetju, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov. Morda je definicija videti preveč posplošena, a kljub temu zajema bistvo strukturnega kapitala (J. Roos & G. Roos & Edvinsson & Dragonetti, 2000, str. 30).

## **2.4 OPREDELITEV SPLOŠNIH KOMPONENT INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

### **2.4.1 PROCESNI KAPITAL ORGANIZACIJE**

Procesni kapital so tisti neopredmeteni viri v organizaciji na področju splošnega managementa, organizacije, upravljanja procesov in postopkov ter managementa

kakovosti v organizaciji, ki ustvarjajo dodano vrednost. Procesni kapital se torej nanaša le na tiste elemente organizacije v procesnem pogledu, ki ustvarjajo novo vrednost oziroma povečujejo obstoječo.

Procesni kapital vključuje predvsem naslednje procesne vire organizacije, ki generirajo vrednost in ki kot taki predstavljajo procesni kapital; in sicer so to strateški management, procesi, standardi kakovosti, informacijski sistemi, postopki in načini dela, operacije, organizacijski modeli, sistemi, organizacijska kultura, pristopi, finančne povezave, tehnologija in druge oblike procesnega kapitala.

S pomočjo konceptov procesnega kapitala lahko v organizaciji vedno zagotavljamo optimalno reorganizacijo, transformacijo, redefinicijo ter optimizacijo procesov in postopkov, racionalizacijo, informatizacijo in podobno. (Mihalič, 2006, str. 70)

Po Mihaliču (2009) procesni kapital organizacije vključuje tudi naslednje temeljne elemente, ki morajo biti oblikovani tako, da ustvarjajo dodano vrednost. Nekaj najpomembnejših elementov je:

- organiziranost,
- splošni management,
- politika organizacije,
- vizija in cilji,
- oblikovanost timov in skupin,
- merjenje in analiziranje procesov,
- stabilnost poslovanja,
- kakovost izdelkov in storitev, splošna stopnja rasti.

Indeks procesnega kapitala organizacije pa je sestavljen iz naslednjih temeljnih indikatorjev merjenja. Najpomembnejši so:

- učinkovitost poslovnih procesov,
- uspešnost upravljanja organizacije,
- oblika organizacijske klime,
- transparentnost politike poslovanja,
- učinkovitost prodaje,
- oblika organiziranosti,
- stopnja kakovosti izdelkov in storitev,
- stopnja uvedbe standardov kakovosti.

#### **2.4.2 INOVACIJSKI KAPITAL ORGANIZACIJE**

Inovacijski kapital, ki je del strukturnega kapitala organizacije, v splošnem opredelimo kot tiste inovacijske vire, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost. Vsak inovacijski vir torej še ni korporativni inovacijski kapital, če ta ne ustvarja neke nove vrednosti ali če je ne dodaja. Procesni kapital je v svoji vlogi tesno povezan tako s človeškim kot s procesnim, relacijskim in tudi s socialnim kapitalom ter v končni fazi tudi s finančnim kapitalom.

Inovacijski kapital definiramo kot raziskovanje, razvoj produktov, obnavljanje, inovacijsko dejavnost, blagovne znamke, patente, licence, notranje podjetništvo in druge tovrstne sorodne elemente organizacije, ki ustvarjajo dodano vrednost. Tudi ta oblika kapitala neposredno posega v vse temeljne dejavnosti poslovnega procesa, in sicer od nabave, razvoja in raziskav do proizvodnje, logistike, prodaje in podobno. Prav tako pa obenem posredno posega tudi v podporne dejavnosti, in sicer vse od računovodstva do marketinških aktivnosti, upravljanja zaposlenih, odnosov z javnostmi in podobno. (Mihalič, 2009, str. 36)

Mihalič (2009) navaja naslednje temeljne elemente, ki ustvarjajo dodano vrednost. Najpomembnejši so:

- raziskovanje,
- razvoj,
- inoviranje,
- blagovne znamke,
- novi produkti,
- rast in razvojni trendi.

Indeks inovacijskega kapitala organizacije je sestavljen iz naslednjih indikatorjev merjenja:

- učinkovitost raziskav in razvoja,
- število novih produktov na leto,
- stopnja rasti in razvoja organizacije,
- prisotnost inovacijske klime,
- tržna vrednost blagovnih znamk,
- število predlaganih idej in zamisli s strani zaposlenih,
- dobiček iz naslova novih produktov,
- življenjska doba produktov.

### **2.4.3 ČLOVEŠKI KAPITAL ORGANIZACIJE**

V splošnem lahko človeški kapital definiramo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost. V tem kontekstu tudi ne gre več za človeške vire, temveč človeški kapital, saj ustvarja vrednost. Človeški kapital izhaja torej iz znanj in izkušenj, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanj, tihega znanja, psihometričnih vrednotenj, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega znanja, inovativnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno (Mihalič, 2009, str. 38).



Človeški kapital so na eni strani zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v organizaciji, ki so potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inoviranje in prenovo, na drugi strani pa so to tudi vse dinamike inteligentne organizacije v spremenljivem in vedno bolj konkurenčnem okolju, njena ustvarjalnost in inovativnost (Brinker v: Mihalič, 2009, str. 38).

Po Mihaliču (2009) je indeks človeškega kapitala organizacije sestavljen iz naslednjih temeljnih indikatorjev merjenja:

- povprečno število dni izobraževanja na leto na zaposlenega,
- stopnja zadovoljstva in pripadnost zaposlenih,
- delež sistematično ocenjenih zaposlenih glede na uspešnost,
- izvajanje merjenja vrednosti, ki jo ustvari vsak zaposleni posebej,
- dojemanje učenja pri zaposlenih kot temeljne dolžnosti in pravice,
- uveljavljenost enakih možnosti razvoja za vse zaposlene,
- uporaba pristopov vodenja s cilji,
- izvajanje sistema rednih letnih razgovorov med neposrednimi vodji in sodelavci v podjetju.

#### **2.4.4 RELACIJSKI KAPITAL ORGANIZACIJE**

Relacijski kapital opredelimo kot tiste relacijske vire, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost. Vsak relacijski vir torej še ni korporativni relacijski kapital, če ta ne ustvarja neke nove vrednosti ali če je ne dodaja. Relacijski kapital je v svoji vlogi tesno povezan tako s človeškim kot s procesnim, inovacijskim in tudi s socialnim kapitalom ter v končni fazi še s finančnim kapitalom.

Relacijski kapital se nanaša na tista razmerja do kupcev, strank, dobaviteljev, zaposlenih, odjemalcev in poslovnih partnerjev, pa tudi do širšega okolja in družbe, ki ustvarjajo novo vrednost. Relacijski kapital torej vključuje relacije med internimi in eksternimi deležniki podjetja, ki prispevajo h generiranju nove oziroma dodane vrednosti podjetja. Večina taksonomij intelektualnega kapitala uvršča relacijski kapital pod strukturni kapital, medtem ko ga nekatere sodobnejše taksonomije obravnavajo izven strukturnega kapitala kot povsem samostojen segment intelektualnega kapitala. (Mihalič, 2009, str. 40)

Indeks relacijskega kapitala organizacije je po Mihaliču (2009) sestavljen iz naslednjih indikatorjev merjenja:

- zadovoljstvo kupcev,
- položaj organizacije na tržišču,
- dobro ime organizacije,
- ugled organizacije v javnosti,
- položaj v svoji panogi,
- zadovoljstvo odjemalcev,
- delež reklamacij,
- imidž podjetja.

## 2.4.5 SOCIALNI KAPITAL ORGANIZACIJE

Nekateri avtorji razumejo socialni kapital kot del človeškega kapitala, drugi kot del relacijskega kapitala, tretji pa enačijo socialni kapital s človeškim kapitalom. Vsekakor je socialni kapital tako kompleksen, da ga je treba posebej izpostaviti in obravnavati kot samostojno sfero (Mihalič, 2009, str. 41).

Socialni kapital torej opredelimo kot tiste socialne vire, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost. Vsak socialni vir torej še ni korporativni socialni kapital, če ta ne ustvarja neke nove vrednosti ali če je ne dodaja. Tudi socialni kapital je v svoji vlogi tesno povezan tako s človeškim kot procesnim, relacijskim in inovacijskim kapitalom ter tudi s finančnim kapitalom (Mihalič, 2009, str. 42).

Socialnega kapitala ni mogoče umetno ustvariti, možno pa je v organizaciji ustvarjati pogoje, ki omogočajo njegovo krepitev in uporabo. Priporočila slovenskim organizacijam, predvsem pa seveda tistim, ki jih vodijo, so glede na to predvsem naslednja:

- Pomembna je krepitev možnosti za komuniciranje v organizacijah, tako v elektronski kot v face-to-face obliki, tako vertikalno kot horizontalno, in to v obeh smereh.
- Potrebna je čim večja seznanjenost članov organizacije s politiko vodstva (transparentnost) ter seznanjanje vodstva s stališči in predlogi drugih članov organizacije. Nujno je treba krepiti medsebojno zaupanje.
- Zmanjšati je treba socialno distanco, ki jo ustvarjajo statusni simboli, povezani z višino položaja v organizaciji, in se tako izogniti vzvišenosti nadrejenih ter nevoščljivosti in nezaupanju podrejenih.
- Pretehtati je treba možnosti za zmanjševanje poudarka na klasični hierarhiji. Gre predvsem za vprašanja zmanjševanja števila hierarhičnih nivojev ob hkratnem spodbujanju horizontalnih vezi med člani organizacije in prenašanja dela moči in odgovornosti na nižje ravni v organizaciji.

Kjer je glede na naravo dela to le mogoče, je treba spodbujati medsebojno sodelovanje in timsko delo. Politiko individualnega in kolektivnega nagrajevanja je treba oblikovati glede na to, ali organizacija med svojimi člani potrebuje tekmovalnost in rivalstvo ali medsebojno sodelovanje. (Svetlik & Ilič, 2004, str. 150)

Po Mihaliču (2009) je indeks socialnega kapitala organizacije sestavljen iz naslednjih temeljnih indikatorjev merjenja. Nekaj najpomembnejših je:

- stopnja vključenosti zaposlenih v skupine in time,
- možnosti sodelovanja zaposlenih pri odločanju,
- intenzivnost dialoga med vodstvom in zaposlenimi,
- splošno vzdušje v organizaciji,
- stopnja medsebojnega sodelovanja,
- nudenje finančne in moralne pomoči zaposlenim,
- načini reševanja konfliktov in problemov v komunikaciji,

- možnosti druženja zaposlenih izven dela,
- prisotnost nagrajevanja izvajanja medsebojne pomoči,
- stopnja medsebojnega zaupanja,
- razvitost prijateljske in sproščene klime.

### **3 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Križman (2013) trdi, da je merjenje intelektualnega kapitala pomembno, saj je pogoj, da z njim lahko učinkovito upravljamo. Z učinkovitim upravljanjem intelektualnega kapitala si podjetje zagotavlja uspešno delovanje v prihodnosti. Ne glede na velikost podjetja je pomembno, da se sistematično pristopi k upravljanju in merjenju intelektualnega kapitala. Podjetje mora prepoznati tista neopredmetena sredstva, ki imajo potencial ustvarjati vrednost in jih krepiti. Strokovnjaki menijo, da je najpomembneje, da se z merjenjem intelektualnega kapitala začne čim prej, v praksi pa se bo izkazalo, kako nadaljevati.

Vukovič Tomažević (2002) meni, da intelektualnega kapitala ni mogoče izmeriti in da po definiciji intelektualni kapital sestoji iz neotipljivega bogastva znanja neke organizacije. Kot takšnega ga ni mogoče izmeriti in raziskovalci lahko sestavljajo samo teorije o vsebini intelektualnega kapitala ter razvijajo nadomestne enačbe, da bi ga predstavili. Za človeški kapital se lahko vzame stopnja izobraženosti ali enačba dodane vrednosti intelektualnega kapitala, temelječa na razliki med tržno in knjigovodsko ceno.

Pulić (2002) trdi, da je intelektualni kapital zelo težko meriti. Lahko pa merimo ustvarjeno vrednost, ki je posledica upravljanja materialnih in nematerialnih virov podjetja. Glavni pogoj za ustvarjanje vidnih vrednosti (dobiček, prihodki) so pogosto nevidne vrednosti (zadovoljstvo kupcev, razvoj novih izdelkov). To dvoje namreč mora biti usklajeno, da ima upravljanje znanja tudi vidne rezultate v obliki gospodarske uspešnosti podjetja. To je pravzaprav ključna naloga menedžmenta, da tovrstne potenciale pretvori v konkretno vrednost za podjetje.

Križman (2013) navaja več metod za merjenje intelektualnega kapitala, vendar nobena ni standardizirana, zato se podjetja glede na svoje potrebe odločijo, katero metodo za merjenje bodo uporabila. Nekatere metode dajo le vrednostne odgovore, zato ne vemo, kateri ukrepi so potrebni za krepitev intelektualnega kapitala. Za krepitev intelektualnega kapitala je pomembno, da nam metoda da vsebinske odgovore, saj nam pove, kateri elementi razvoja intelektualnega kapitala so v podjetju že prisotni in v kolikšni meri ter kje so še možnosti za izboljšave.

#### **3.1 ZAKAJ MERITI INTELEKTUALNI KAPITAL**

Bec (2014) navaja, da živimo v času nenehnega spreminjanja in prilagajanja, kar pomeni, da se med drugim spreminjajo tudi norme, vrednote in vrednosti, pa vendar se kljub izjemnemu tehnološkemu napredku spet ponavlja zgodovina in eden od najpomembnejših dejavnikov ponovno postaja znanje, kot je že bilo v antični Grčiji. Znanje in sposobnosti zaposlenih kot element človeškega kapitala podjetja postajajo namreč najpomembnejši ekonomski vir v sodobnih pogojih gospodarjenja, o čemer so strokovnjaki razpravljali že na številnih konferencah in simpozijih. Neotipljivi kapital postaja namreč vse bolj pomemben dejavnik razvoja in preživetja podjetij, pogosto je celo bolj pomemben kot

otipljivi, trdi kapital, saj otipljivi kapital pripoveduje o preteklosti podjetja, medtem ko neotipljivi napoveduje prihodnost.

Sitar in Vasić (2004) navajata, da so razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za merjenje intelektualnega kapitala, različni. Lahko jih razdelimo v dve skupini. Kot prvo so to notranje usmerjeni razlogi, ki se nanašajo na izboljšanje notranjega upravljanja. Zunanji razlogi pa so usmerjeni v izboljšanje zunanjega poročanja. Zunanji razlogi, kot so ugled podjetja, povečana tržna vrednost podjetja, zmanjševanje vrzeli med tržno in knjigovodsko vrednostjo, dodatne informacije za potencialne investitorje in trg so pri vplivanju na odločitve, poslovni uspeh, povezavo med investicijami v neopredmetena sredstva in poslovnimi cilji pomembnejši kot notranji razlogi.

Skyrme (2003) navaja še številne druge razloge za merjenje oziroma prednosti, ki izhajajo iz merjenja neopredmetenih sredstev. Z merjenjem se lažje opredeli natančnost vrednosti podjetja, merjenje je predpogoj upravljanja (varovanja in povečanja sredstev, ki odražajo vrednost), ponuja pa tudi koristne informacije obstoječim in morebiti tudi potencialnim investitorjem.

Tipične koristi, ki jih prinašata merjenje in poročanje o intelektualnem kapitalu, so po Skyrmeju (2003):

- boljša komunikacija z delničarji podjetja ter z odjemalci, dobavitelji, poslovnimi partnerji in zaposlenimi,
- boljše ime podjetja, ki pokaže, da podjetje razume gonilnike, ki ustvarjajo vrednost,
- vpogled v interakcijo med posameznimi sestavinami intelektualnega kapitala,
- večje zanimanje za podjetja pri potencialnih zaposlenih, ki se osredotočajo predvsem na indikatorje človeškega kapitala, npr. vlaganje v usposabljanje,
- boljše upravljanje z viri in investicijske odločitve,
- boljša interakcija merjenja poslovanja v dnevne aktivnosti,
- večja avtomatizacija pri izbiri indikatorjev.

Skyrme (2003) opozarja, da se je za merjenje intelektualnega kapitala treba odločiti vestno in z razlogom, saj se z obravnavanjem rezultatov kot golih števil izgubi pravi pomen merjenja, ki ga Skyrme vidi v učenju. Pogovor o rezultatih s kolegi vodi v boljše razumevanje delovanja organizacije, kar je dolgoročno več vredno za ustvarjanje vrednosti kot pa uporaba merskih instrumentov za potrebe računovodstva ipd.

### **3.2 METODE MERJENJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Kljub tovrstnim nasprotujočim si mnenjem danes poznamo že zelo veliko različnih metodologij merjenja intelektualnega kapitala, ki pa imajo vsaka svoje prednosti in pomanjkljivosti ter trenutno še vedno ne vodijo k nekim poenotenjem meril in skupnim dogovorom ali celo začetkom standardizacije teh meril. Velik problem je že merjenje znanja, medtem ko je merjenje intelektualnega kapitala v podjetjih neprimerno bolj kompleksno in zahtevno. Vzporedno pa je razmišljanje o merjenju intelektualnega kapitala

na nacionalni ravni in ne le v podjetjih še bolj vprašljivo in neraziskano, vendar obenem ponuja tudi večje razvojne priložnosti. V sferi nastajajoče diverzifikacije v metodologiji merjenja intelektualnega kapitala podjetij oziroma merjenja inteligenčnega kvocienta podjetja, kot ga lahko tudi imenujemo, je smiselno najprej osvetliti najbolj uveljavljene in razširjene metode (Mihalič, 2009, str. 44).

Pulić (2002), ki je tudi razvil metodo VAIC (ki je ne uvršča v nobeno od spodaj naštetih metod, saj metoda povezuje lastnosti vseh treh), navaja, da so se v zadnjem desetletju pojavile številne metode merjenja intelektualnega kapitala, ki so razporejene v tri skupine:

- metode, ki temeljijo na tržni vrednosti delnic,
- metode, ki poskušajo ovrednotiti posamezne sestavine intelektualnega kapitala,
- metode, ki jih opisujejo z nefinančnimi parametri.

### **3.2.1 RAZLIKA MED TRŽNO IN KNJIGOVODSKO VREDNOSTJO**

Svetovno najbolj razširjeni kazalnik intelektualnega kapitala je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Številni avtorji utemeljujejo in zagovarjajo izključno to metodo merjenja intelektualnega kapitala, po kateri je vrednost intelektualnega kapitala podjetja izražena kot razlika med tržno vrednostjo podjetja (vrednost delnic  $\times$  število delnic) in knjigovodsko oziroma knjižno vrednostjo podjetja (monetarni kapital + fizični kapital) (Joia v: Mihalič, 2009, str. 44).

Maček (2002) navaja razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetij kot pomemben motiv ukvarjanja z intelektualnim kapitalom. V razvitih tržnih gospodarstvih se to razhajanje vse bolj povečuje. Leta 1929 je bilo razmerje med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi 70 proti 30 odstotkov, leta 1990 je znašalo 37 proti 63 odstotkov. Danes pa tržna vrednost delnic podjetij tudi več kot šestkrat presega knjigovodsko. Večji del razlike med knjigovodsko in tržno vrednostjo mnogi pripisujejo intelektualnemu kapitalu, ki ni ustrezno ovrednoten in izkazan v finančnih izkazih. Nekateri gredo celo tako daleč, da to razliko v celoti jemljejo kot izkaz vrednosti intelektualnega kapitala.

### **3.2.2 METODA VAIC (ANGL. VALUE ADDED INTELLECTUAL COEFICIENT)**

Eno od prav tako svetovno najbolj uveljavljenih in v praksi zelo razširjenih metodologij merjenja intelektualnega kapitala, ki jo imenujemo metoda VAIC (Value Added Intellectual Coefficient), je razvil hrvaški Center za intelektualni kapital (Mihalič, 2009, str. 45).

Po spodnjih navedbah Pulića (2002) je intelektualni kapital vse, kar ni fizično premoženje podjetja, a ima določeno vrednost na trgu. Dr. Ante Pulić, profesor na zagrebški pravni fakulteti in ekonomski fakulteti v Gradcu ter soustanovitelj avstrijskega centra za intelektualni kapital, pravi, da je neupoštevanje njegovega rastočega pomena enako prostovoljnemu tržnemu odmiranju. Dodaja, da je treba intelektualni kapital upravljati ravno tako kot finančnega, zaradi česar ga je treba tudi izmeriti, kar je mogoče storiti z

več metodami. Metodologijo je razvil sam in se jo da izračunati z zdajšnjimi računovodskimi podatki.

Koeficient VAIC je seštevek treh komponent:

- učinkovitosti človeškega kapitala,
- učinkovitosti strukturnega kapitala,
- učinkovitosti finančnega kapitala.

Pred izračunom teh je treba določiti dodano vrednost. Izračunamo jo tako, da od vseh prihodkov podjetja odzamemo stroške, s tem da v izračun ne vključimo stroškov dela, ker se jih obravnava kot naložbo. Stroški dela torej pomenijo človeški kapital, razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom pa je opredeljena kot strukturni kapital.

Učinkovitost človeškega in strukturnega kapitala dobimo, če po opisani metodi izračunano dodano vrednost delimo s človeškim oziroma strukturnim kapitalom. Enako velja za določanje učinkovitosti angažiranega finančnega kapitala. Če vse tri vrednosti seštejemo, dobimo koeficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti. S tem izrazimo intelektualno sposobnost podjetja, pravi Pulić (2002).

Glavna prednost metodologije VAIC je po besedah Pulića (2002) njena preprostost, saj prikazuje, koliko vrednosti ustvari evro, vložen v posamezni vir. Poleg tega so vsi podatki nujni za izračun koeficienta, v standardnih bilancah in poročilih o poslovanju, zato ni treba dodatno zbirati podatke ali jih raziskovati. Ker so enostavni, so parametri metodologije VAIC lahko razumljivi menedžmentu, ki praviloma nima obširnega računovodskega znanja, iz istega razloga pa je lažje tudi primerjanje s konkurenčnimi podjetji (benchmarking). Druga pomembna prednost te metodologije je, da jo lahko uporabimo na vseh ravneh, od posameznega oddelka ali proizvodnega procesa do celotnega gospodarstva.

Pulić (2002) meni, da ima metodologija to pomanjkljivost, da čeprav identificira kritične točke pri ustvarjanju vrednosti, ne more dati natančne predstave o tem, kaj in kako je treba spremeniti v poslovanju podjetja. Metodologija VAIC je kljub vsemu le orodje, s katerim skeniramo ustvarjanje vrednosti v podjetju, vodstvo podjetja pa je tisto, ki mora ugotovljeno prenesti v prakso in sprejeti odločitve o spremembah.

### **3.2.3 TOBINOV Q**

Izvirno tehniko in način obvladovanja vprašanja amortizacijskih stopenj pri primerjavi intelektualnega kapitala različnih podjetij predstavlja uporaba Tobinovega »q«, ki ga je izvirno razvil Nobelov nagrajenec za ekonomijo James Tobin, in sicer v osnovi kot metodo za napovedovanje naložbenega obnašanja (Joia v: Mihalič, 2009, str. 45).

Za namen napovedovanj investicijskih odločitev podjetja ta metoda uporablja nadomestitveno vrednost sredstev podjetja, neodvisno od obrestnih mer. Tobinov »q« tako predstavlja razmerje med tržno vrednostjo podjetja (cena delnice × število delnic) in

nadomestnimi stroški vrednosti sredstev (skupni nadomestni stroški + fiksne vrednosti + akumulirana devalvacija + inflacija) (Stewart v: Mihalič, 2009, str. 45).

Če je nadomestitvena vrednost sredstev podjetja manjša od njegove tržne vrednosti, dobiva podjetje monopolno rento ali večje donose na svojo naložbo, kot bi bilo to normalno. Večja vrednost »q« kaže, da bo podjetje verjetno kupilo več takšnih sredstev. Tehnologija in premoženje v ljudeh sta očitno povezana z zelo velikimi vrednostmi »q« (Joia v: Mihalič, 2009, str. 45–46).

Kot merilo intelektualnega kapitala opredeljuje Tobinov »q« zmožnost podjetja pridobiti nenavadno visoke dobičke, ker je doseglo nekaj, česar ni uspelo doseči nobenemu od preostalih podjetij (Stewart v: Mihalič, 2009, str. 46).

### **3.2.4 MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV (IAM – ANGL. INTANGIBLE ASSETS MONITOR)**

Metodo monitor neopredmetenih sredstev je Sveiby (1998), ki jo je razvil leta 1997, opredelil kot eno od metod iz zbirk kazalnikov. Monitor neopredmetenih sredstev zaposlene obravnava kot edini vir ustvarjanja prihodkov in ne kot strošek. S to metodo podjetje spremlja svoja neopredmetena sredstva, kako se razvijajo. Pri tem je treba določiti kazalnike rasti, obnove, učinkovitosti, stabilnosti in tveganja za vsako od kategorij neopredmetenih sredstev (kompetence zaposlenih, notranja in zunanja struktura).

Sveiby (1998) trdi, da so med kompetence zaposlenih zajete sposobnosti delovanja zaposlenih v različnih situacijah, tu so mišljene njihove izkušnje, izobrazba, vrednote in socialne veščine. Med notranjo strukturo so vštetí patenti, koncepti, modeli, računalniški in drugi sistemi, ki so jih ustvarili zaposleni in so v lasti podjetja. Med zunanjo strukturo pa se uvrščajo odnosi s kupci in dobavitelji, blagovne znamke in ugled.

Sveiby (1998) določa kazalnike od spodaj navzgor, od operativne do strateške ravni, in naj ne bi bili namenjeni kontroli, ampak učenju in dialogu. Dobro definirani kazalniki omogočajo krepitev neopredmetenih sredstev, ki v ekonomiji znanja ustvarjajo velik del nove vrednosti. Pomembnejši kazalniki so vezani na znanje zaposlenih ter na odnose s kupci in dobavitelji.

### **3.2.5 METODOLOGIJA SMAC (ANGL. SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA)**

V Kanadi so že leta 1998 definirali okvir strukture intelektualnega kapitala in razvili metodologijo merjenja posameznih elementov intelektualnega kapitala, imenovano tudi metodologija SMAC.

Merila managementa intelektualnega kapitala po metodologiji SMAC vključujejo indikatorje merjenja človeškega kapitala, organizacijskega kapitala in relacijskega kapitala. V okviru natančnejšega strukturiranja intelektualnega kapitala pa so razvili tudi nekoliko bolj specifične okvirje managementa intelektualnega kapitala, v okviru katerih so osnovni



elementi intelektualnega kapitala štirje in ne le trije tako kot po prvotnem osnovnem konceptu:

- človeški kapital,
- kapital odnosa do kupcev in relacijski kapital,
- intelektualna lastnina in
- kapital podpornih funkcij.

Človeški kapital vključuje zlasti znanja in izkušnje, izobrazbo, strokovno usposobljenost in izpopolnjenost, z delom povezana spoznanja, tiho znanje, psihometrična vrednotenja, z delom povezane sposobnosti, podjetniški zanos, ustvarjalne zmožnosti, odzivne zmožnosti, preurejevalne zmožnosti, inovatorstvo, sposobnost prilagajanja spremembam in odzivnost nanje.

Kapital odnosa do kupcev in relacijski kapital vključujeta blagovne znamke, odjemalce, zvestobo odjemalcev, ime podjetja, zaostala naročila, kanale za distribucijo, ključne partnerje, poslovna sodelovanja, licenčne sporazume, ugodne pogodbe, sporazume o uporabi tuje blagovne znamke, dobro ime, imidž podjetja.

Intelektualna lastnina vključuje patente, licence, avtorske pravice, pravice do modelov, poslovne skrivnosti, blagovne in storitvene znamke.

Kapital podpornih funkcij pa vključuje predvsem način poslovnega razmišljanja, organizacijsko kulturo, strateški management, informacijsko podporo, urejenost omrežnih povezav, različne finančne povezave, poslovno odličnost in organizacijsko klimo. (Mihalič, 2009, str. 70–72)

### **3.3 POROČANJE O INTELEKTUALNEM KAPITALU**

Želja po merjenju nevidnih procesov in sredstev v podjetjih je v nekaterih primerih pripeljala do objavljanja izčrpnih poročil, v katerih sta podrobno razložena razvoj in vrednost teh dejavnosti. Skandia, švedsko podjetje, ki se ukvarja z zavarovalništvom in finančnimi storitvami, je pionir na tem področju. V svojem letnem poročilu za leto 1993 je podjetje objavilo prvo poročilo o intelektualnem kapitalu, dolgo eno stran, že prihodnje leto pa je temi posvetilo celotno prilogo. Od leta 1994 Skandia objavlja prilogo o intelektualnem kapitalu v svojih letnih in polletnih poročilih. Dow Chemicals je sledilo Skandii inemu zgledu leta 1996, ko je objavilo *Visualizing Intellectual Property* in Dow, poročilo, v katerem je podrobno opisalo, kako si prizadeva ovrednotiti in pravilno uporabiti vso svojo intelektualno lastnino.

Namen tovrstnih prizadevanj je seveda vsem zainteresiranim udeležencem pokazati, kakšna je resnična vrednost podjetja in od kod izvira. Pretirano poudarjanje finančnih dejavnikov zamegli sliko o resničnem položaju podjetja in je seveda popolnoma razumljivo, da bi vsako podjetje rado čim bolj verodostojno prikazalo svoj položaj.

Poročila o intelektualnem kapitalu se razlikujejo med seboj, tako kot se razlikujejo načini njegovega merjenja in izkoriščanja. Podjetje ponavadi poroča o tem, kaj počne in kako, pa tudi o rezultatih svojih prizadevanj, da bi izboljšalo nevidno stran svojega poslovanja. (J. Roos & G. Roos & Edvinsson & Dragonetti, 2000, str. 16–17)

## 4 PRAKTIČEN PRIMER IZBRANIH METOD V RADENSKI, D. D.

### 4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA RADENSKA, D. D.

Zgodovinski začetki Radenske, d. d., Radenci segajo v leto 1833, ko je mlad študent medicine Karel Henn potoval skozi te kraje in zaslišal bubljanje vode, za katero se je izkazalo, da je slatinska. Od takrat je minilo že 179 let, Radenska pa je iz lokalne polnilnice mineralne vode prerasla v vodilno proizvajalko mineralnih in naravnih vod ter brezalkoholnih pijač na slovenskem trgu (Letno poročilo Radenska, 2014, str. 11).

Slika 5: Upravna stavba



Vir: [www.radenska.si](http://www.radenska.si) (2015)

#### 4.1.1 ZGODOVINA PODJETJA

Razvoj podjetja Radenska se je začel leta 1869, ko je dr. Karel Henn, lastnik zemljišča, napolnil prve steklenice z mineralno vodo. Dobrih 50 let pozneje (leta 1923) je bila mineralna voda priznana kot zdravilna, od leta 1936 pa se uporablja simbol treh src.

**Slika 6: Karl Henn**



Vir: [www.radenska.si](http://www.radenska.si) (2015)

Leta 1961 so v Boračevi odprli prvo polnilno linijo, kar je pomenilo tudi večje količine in intenzivnejšo prodajo mineralne vode. Samo deset let pozneje je Radenska, kot prva polnilnica v takratni Jugoslaviji, začela polniti nizkokalorično brezalkoholno pijačo na osnovi mineralne vode deit. Leta 1977 se je deitu pridružila skupina brezalkoholnih pijač swing, nato še pijača za diabetike šum. Leta 1986 so začeli polniti manj gazirano mineralno vodo miral in negazirano mineralno vodo miral.

Ledene čaje je Radenska začela polniti v letih 1995 in 1996. Edinstveno izvirsko vodo izvir se je začelo polniti leta 1996, prvi sadni vitaminski sok pa leta 1997. Letu 1998 so odkupili blagovno znamko Ora.

Veliko sprememb na slovenskem trgu pa so prinesle vode z okusom, ki so jih leta 2002 začeli polniti tudi v Radenski pod imenom Izvir +, od leta 2006 pa pod blagovno znamko Oaza.

V letu 2000 je Radensko prevzela Pivovarna Laško in prišlo je do povezovanja obeh družb. V začetku leta 2001 se je družbe Radenska Tri srca Radenci, d. o. o., pripojila k delniški družbi Radenska, d. d., Radenci.

V letih od 2000 do 2004 se je investiralo tudi v najsodobnejšo tehnologijo polnilnih linij in informacijski sistem. Linije so tehnično dovršene, namenjene polnjenju brezalkoholnih pijač in zadovoljujejo zahtevam po aseptičnem polnjenju. Za Radensko je prelomno

obdobje v poslovanju pomenilo tudi vlaganje v sodobno integrirano informacijsko tehnologijo, s katero obvladujejo vse poslovne procese. To je bilo leta 2000.

V sredini leta 2005 so bili dani pogoji preselitve poslovnih funkcij podjetja in zaposlenih v teh funkcijah (uprave, nabave, financ) na lokacijo v Boračevo, kjer je že bila proizvodnja in del komerciale. Zdaj je tam novi sedež podjetja. Z integracijo vseh poslovnih funkcij podjetja na eni lokaciji se je tako izboljšal upravljalni vidik vodenja podjetja.

Prvo polletje 2009 je potekalo v znamenju prvih 140 let podjetja, ki so bile obeležene z različnimi aktivnostmi in tržnimi komunikacijami, namenjenimi poslovnim partnerjem in delavcem Radenske. (Letno poročilo Radenska, 2014, str. 12–13)

Leta 2015 postane skupina Kofola iz Češke večinski lastnik Radenske, d. d., Radenci (spletna stran Radenska, d. d.).

#### **4.1.2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V RADENSKI, D. D.**

V Radenski se zavedajo pomena ključnih kadrov, zato stremijo k izvajanju programov, ki motivirajo in dodatno stimulirajo zaposlene za doseganje zadanih ciljev v družbi. Zato so v letu 2004 naredili nekaj pomembnih korakov v kadrovske strategiji. Pristop je povečati znanje in sposobnosti zaposlenih skozi praktično delo, izobraževanje in usposabljanje ter kulturo, ki nagrajuje ljudi glede na dosežene rezultate.

Podjetniška kolektivna pogodba, ki je bila sprejeta leta 2012, je postavila nove temelje za ciljno vodenje in nagrajevanje glede na rezultate posameznika. Tako so leta 2014 drugič izvedli letno ocenjevanje delovne uspešnosti vseh zaposlenih, kar je bila osnova za realizacijo delitve variabilnega dela plač, ki je deloma zaživela v letu 2014. S tem so dodatno poudarili odgovornost vodstvenega kadra za doseganje ciljev. Leta 2014 so bili prvič opravljeni letni razgovori. Na podlagi letnih razgovorov so zaposleni usmerjeni in nagrajeni glede na doseganje individualnih in skupnih rezultatov. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in letnih razgovorov omogoča dodaten pregled nad obstoječimi kompetencami in indentifikacijo potreb po razvoju dodatnih znanj in veščin v družbi, ki bodo odpravljene z organiziranjem dodatnih izobraževanj. Skupaj s predstavniki zaposlenih je bil dosežen konsenz o sistemu izplačevanja stimulativenega dela plač za naslednje leto. (Letno poročilo Radenska, 2014, str. 49)

#### **4.1.3 VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI PODJETJA**

Vizija podjetja v prihodnje je predvsem utrjevati blagovno znamko Radenske kot sinonim mineralnih vod vrhunske kakovosti. S specializacijo in koncentracijo na področju polnjenja želijo v podjetju prevzeti in dograjevati vodilno vlogo na področju storitev polnjenja ustekleničenih pitnih voda in brezalkoholnih pijač na najpomembnejših trgih.

**Slika 7: Logotip podjetja**



Vir: [www.radenska.si](http://www.radenska.si) (2015)

Strateški cilji Radenske v prihodnje temeljijo predvsem na proizvodnji in prodaji inovativnih trendovskih izdelkih, ohranjanju tržnih položajev lastnih blagovnih znamk na domačem trgu ter na ponovni pridobitvi in razširitvi v preteklosti že doseženih položajev na tujih trgih. Načrtovano stroškovno učinkovitost želijo doseči s strokovno usposobljenimi sodelavci, ki bodo delovali timsko in skladno z usmeritvami večinskega lastnika. (Letno poročilo Radenska, 2004, str. 11)

#### **4.2 PRIPRAVA MODELA ZA MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Za prihodnost podjetja je pomembno, da bodo merili intelektualni kapital. Ker obstaja več metod merjenja, se morajo podjetja sama odločiti, po kateri metodi ga bodo merila. Obstajajo vrednostne metode merjenja, pri katerih pa ne dobimo najpomembnejših usmeritev glede prihodnosti vodenja uspešnosti podjetja, zato je metoda z vprašalnikom zelo dobrodošla. Omogoča nam namreč vsebinske odgovore, ki povedo več kot same številke.

Z merjenjem sem želel ugotoviti, kolikšna je vrednost intelektualnega kapitala v mojem podjetju ter kaj se izvaja in katere ukrepe bi bilo treba sprožiti, da bi bil intelektualni kapital čim bolj močan. Zato sem izbral dve metodi za merjenje, in sicer eno za vrednostne odgovore, ki temeljijo na financah oz. finančnem poročilu, in drugo, ki temelji na vsebini in nam da vsebinske odgovore.

Vrednostno merjenje sem izbral z metodo VAIC, metoda je opisana v poglavju 3.2.2., odločil pa sem se tudi za vsebinski vprašalnik, ki sem ga povzel po knjigi Mihaličeve z naslovom: Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije.

Metodo VAIC sem izbral, ker vključuje vse podatke v javnih računovodskih izkazih in je tudi najprimernejša. Vsi podatki so javno dostopni in ni potrebno dodatno zbiranje podatkov pri zaposlenih.

Ker pa da metoda VAIC samo vrednostne odgovore, ni nikakršne usmeritve, kako dodatno krepiti intelektualni kapital, zato sem po Mihaličevem vprašalniku vključil tudi vsebinsko metodo merjenja. S tem vprašalnikom dobimo dobre povratne informacije. Vprašalnik je zelo obsežen, vodstvu podjetja pa sem predal celotnega, saj vsebuje vse, kar je za

podjetje ranga Radenske pomembno. S tem vprašalnikom sem ugotovil, kateri elementi intelektualnega kapitala so v podjetju že prisotni. Na osnovi rezultatov vprašalnika pa sem dobil tudi odgovore, kje so rezerve za krepitev intelektualnega kapitala. Vprašalnik je podrobneje opisan v poglavju 4.2.2.

#### **4.2.1 MERJENJE VREDNOSTI INTELKTUALNEGA KAPITALA Z METODO VAIC**

Šajina (2012) opisuje metodo VAIC kot dodano vrednost (VA), ki je objektivni pokazatelj uspešnosti poslovanja podjetja. V nadaljevanju je opis izračuna intelektualnega koeficienta dodane vrednosti.

Pri ustvarjanju dodane vrednosti sodelujeta dva ključna resursa:

- fizični in finančni kapital (CE – Capital Employed) ter
- intelektualni kapital (IC – Intellectual Capital).

Pri tem je IC sestavljen iz:

- človeškega kapitala (HC – Human Capital) in
- strukturnega kapitala (SC- Structural Capital).

Pri izračunu koeficienta VAIC se upošteva učinkovitost teh virov. Koeficient VAIC je vsota koeficienta učinkovitosti človeškega kapitala (HCE – Human Capital Efficiency), koeficienta učinkovitosti strukturnega kapitala (SCE – Structural Capital Efficiency) ter koeficienta učinkovitosti fizičnega in finančnega kapitala (CEE – Capital Employed Efficiency), pri čemer je vsota HCE in SCE koeficient učinkovitosti intelektualnega kapitala (ICE – Intellectual Capital Efficiency).

Koeficienti učinkovitosti nam pokažejo, koliko dodane vrednosti je ustvarjeno z vsako denarno enoto, vloženo v vire:

$$VAIC = ICE + CEE = HCE + SCE + CEE$$

Izračuni s to metodo so podatki iz standardnih poslovnih poročil. Dodana vrednost (VA – Value Added) se izračuna kot razlika med OUT-om in IN-om.

$$VA = OUT - IN$$

Kar je:

- VA = dodana vrednost podjetja,
- OUT = skupno ustvarjeni prihodki na tržišču,
- IN = vse, kar je s tržišča prišlo v podjetje (zelo pomembno: tu niso vštet izdatki za zaposlene, amortizacija, takse, dividende, torej nobena interna transakcija).

Dodana vrednost (VA) se lahko izračuna tudi iz bilančnih postavk:

$$VA = P + A + C$$

Kjer je:

- P = dobiček iz poslovanja,
- A = amortizacija,
- C = stroški dela.

Pomembno pri metodi VAIC je, da se zaposleni ne obravnavajo kot strošek, stroške zaposlenih izznamemo in niso zajeti v IN. Ta strošek predstavlja človeški kapital.

Človeški, strukturni, intelektualni ter finančni in fizični kapital dobimo po naslednji metodi:

- človeški kapital (HC) = stroški dela,
- strukturni kapital (SC) = dodana vrednost (VA) – človeški kapital (HC),
- intelektualni kapital (IC) = človeški kapital (HC) + strukturni kapital (SC),
- finančni in fizični kapital (CE) = knjigovodska vrednost stalnih sredstev podjetja.

Učinkovitost človeškega kapitala (HCE) nam pove, koliko je ena denarna enota, vložena v človeški kapital, ustvarila dodane vrednosti. Izračun:

$$HCE = VA / HC$$

Učinkovitost strukturnega kapitala (SCE) nam pove, kolikšen je delež strukturnega kapitala v ustvarjeni dodani vrednosti. Je obratno sorazmeren z učinkovitostjo človeškega kapitala. Izračun:

$$SCE = SC / VA$$

Učinkovitost intelektualnega kapitala (ICE) je vsota učinkovitosti človeškega kapitala in učinkovitosti strukturnega kapitala. Izračun:

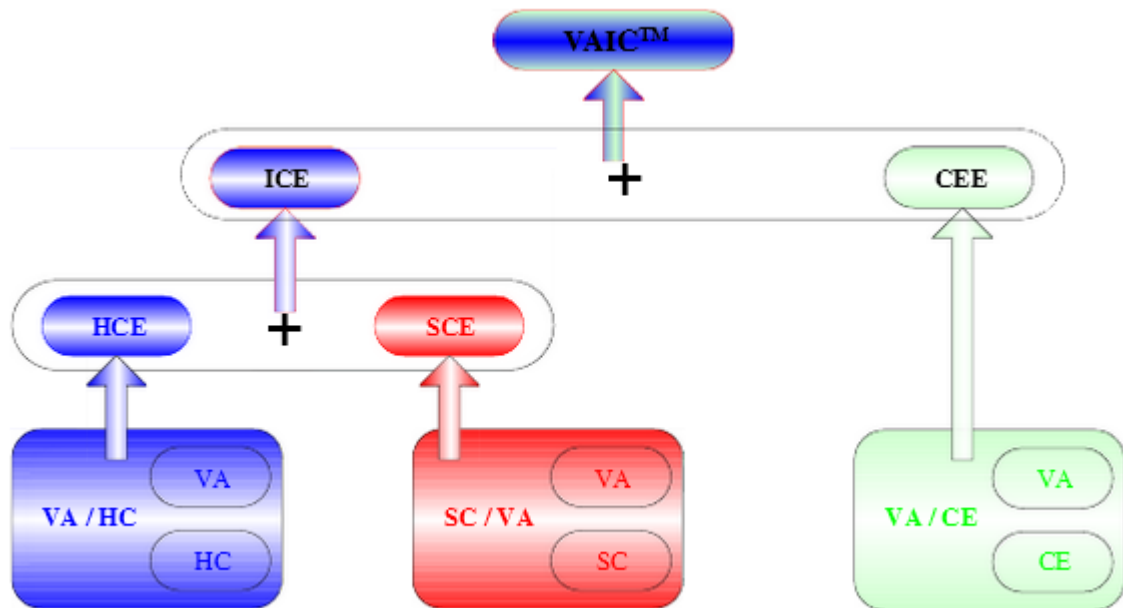
$$ICE = HCE + SCE$$

Potrebujemo tudi finančni in fizični kapital. Učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala (CEE) je takšna, da nam pove, koliko je ena denarna enota, vložena v fizični in finančni kapital (CE), ustvarila dodane vrednosti. Izračun:

$$CEE = VA / CE$$



Slika 8: Metoda VAIC



Vir: Šajna (2012)

Slika 8 lepo prikazuje izračun, kako pridemo do metode VAIC. Pulićevo metodo sem tudi sam izbral v empiričnem delu predvsem zato, da se zaposleni ne obravnavajo kot strošek, ampak kot vir, njihovi prihodki in drugi stroški pa so vrednoteni kot investicija. Zaposleni sami v sebi nosijo znanje in ga kot tako posojajo podjetju, ki z njihovim znanjem ustvarja dodano vrednost podjetju in s tem večjo konkurenčnost na trgu.

#### 4.2.2 VSEBINSKO MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA Z VPRAŠALNIKOM

Vprašalnik sem povzel po Mihaličevi (Mihalič, 2009, str. 49–57). Delitev intelektualnega kapitala po Mihaličevi sem razložil že v teoretičnem poglavju 2.4., in sicer procesni kapital, inovacijski kapital, človeški kapital, relacijski kapital in socialni kapital. Vprašalnik je primeren za velika podjetja, saj je zelo obsežen in vsebuje:

- 61 trditev za procesni kapital,
- 41 trditev za inovacijski kapital,
- 49 trditev za človeški kapital,
- 39 trditev za relacijski kapital,
- 35 trditev za socialni kapital.

Rezultate merjenja dobimo na zelo preprost način. Odgovori so točkovani tako:

- odgovorom »povsem velja« sem dodelil 3 točke,
- odgovorom »delno velja« sem dodelil 2 točki,
- odgovorom »ne velja« sem dodelil 1 točko.

Najprej sem naredil izračun za vsako od oblik kapitala posebej. Točke sem seštel in jih delil s številom navedb v vprašalniku pri posamezni obliki kapitala, saj so vse enakovredne oziroma enako pomembne. Tako sem dobil povprečno maso posamezne oblike intelektualnega kapitala (na lestvici od 1 do 3). Nato pa sem posamezne vrednosti seštel in delil s 5. Glede na skupno vrednost intelektualnega kapitala je rezultat lahko:

- masa intelektualnega kapitala je na visoki stopnji (skupni rezultat med 2,4 in 3,0),
- masa intelektualnega kapitala je na srednji stopnji (skupni rezultat med 2,3 in 1,7),
- masa intelektualnega kapitala je na nizki stopnji (skupni rezultat med 1,6 in 1,0).

Vprašalnik je zelo podrobno definiran, zato se lahko vsako podjetje najde v njem. Treba ga je le prirediti za vsako podjetje posebej, predvsem za manjša podjetja, kjer nekatera vprašanja ne pridejo v poštev. Jaz sem izbral vsa vprašanja, saj je vsebinsko zelo dodelan za podjetje, ki ga obravnavam.

Vprašalnik nam poleg vsebinskih odgovorov za vsako od komponent intelektualnega kapitala omogoča tudi vrednostne odgovore. Z izračunom mase vsake od petih komponent intelektualnega kapitala in mase celotnega intelektualnega kapitala dobimo vrednostne odgovore. Ker pa si podjetja lahko vprašanja različno prilagodijo, je vprašljivo, ali je primerjava z drugimi podjetji na osnovi tega vprašalnika realna.

#### **4.3 IZRAČUN KOEFICIENTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA Z METODO VAIC**

Podjetje je podrobno predstavljeno v poglavju 4.1. V spodnji tabeli so predstavljeni podatki o poslovanju Radenske za obdobje pet let, in sicer med letoma 2010 in 2014. Podatki so javno dostopni na spletni strani pod letna poročila.

**Tabela 1: Finančni podatki za Radensko, d. d.**

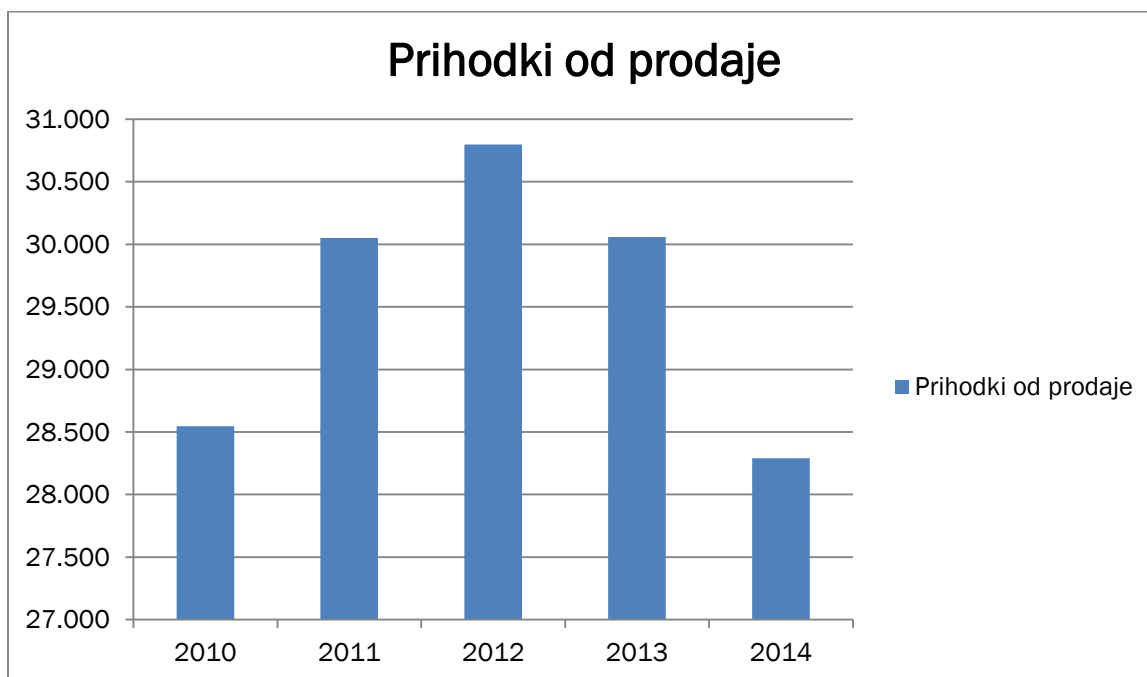
	v 000 eur				
<b>Podjetje Radenska</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
prihodki od prodaje	28.546	30.049	30.798	30.058	28.291
poslovni izid iz poslovanja	1.254	1.233	1.721	-996	3.728
število zaposlenih	207	208	210	204	204
poslovni izid na zaposlenega	6,06	5,93	8,2	-4,9	18,3

Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), Letna poročila Radenske

Prihodki od prodaje (tabela 1 in grafikon 1) so med letoma 2010 in 2012 naraščali, potem pa je v letu 2013 prišel majhen padec, leta 2014 pa je bil padec nekoliko večji. Prodane količine so zelo odvisne od vremena, saj je v poletnih mesecih poraba pijač neprimerno večja. Vročina je eden od ključnih faktorjev, ki lahko v poletnih mesecih prodajo neprimerno poveča. Radenska od maja do avgusta proda tudi do 60 % vseh prodanih količin. Leto 2014 je bilo, kar se tiče vremenskih vplivov, eno od najslabših, zato je padec

tudi pričakovan. Eden od faktorjev, da prodajna mreža PL ni več delovala tako agresivno na trgu za izdelke Radenske, pa bi lahko bil tudi prodajni postopek k družbi Kofola.

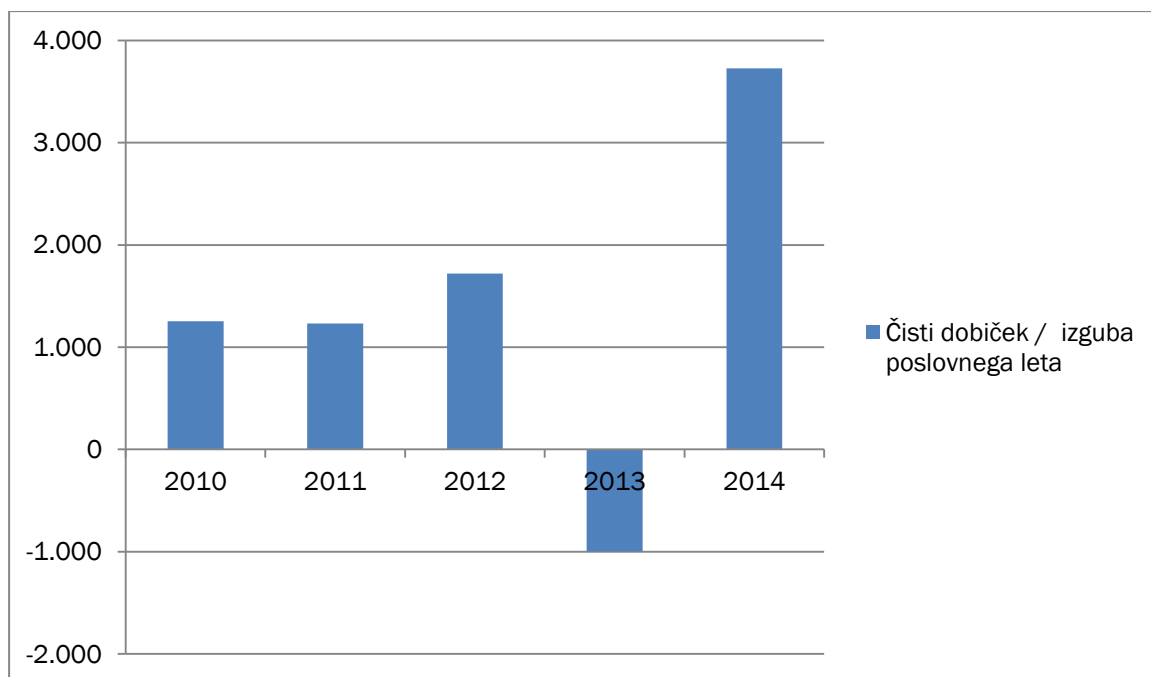
**Grafikon 1: Prihodki od prodaje v Radenski, d. d.**



Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), letna poročila Radenske

Poslovni izid iz poslovanja (tabela 1 in grafikon 2) je bil med letoma 2010 in 2012 nekako pričakovan z malimi odstopanji. Velika odstopanja so bila leta 2013 in 2014. Leta 2013 je zelo poskočila cena blaga, materiala in storitev (granulat za izdelavo predoblik, iz katere se proizvedejo plastenka, sladkor, folija, fruktoza itd.), leta 2014 pa so cene repromateriala in surovin začele naglo padati, kar se je zelo odrazilo na porabi. Podrobnejša razčlenitev poslovanja v letih 2013 in 2014 je prikazana v prilogi 1.

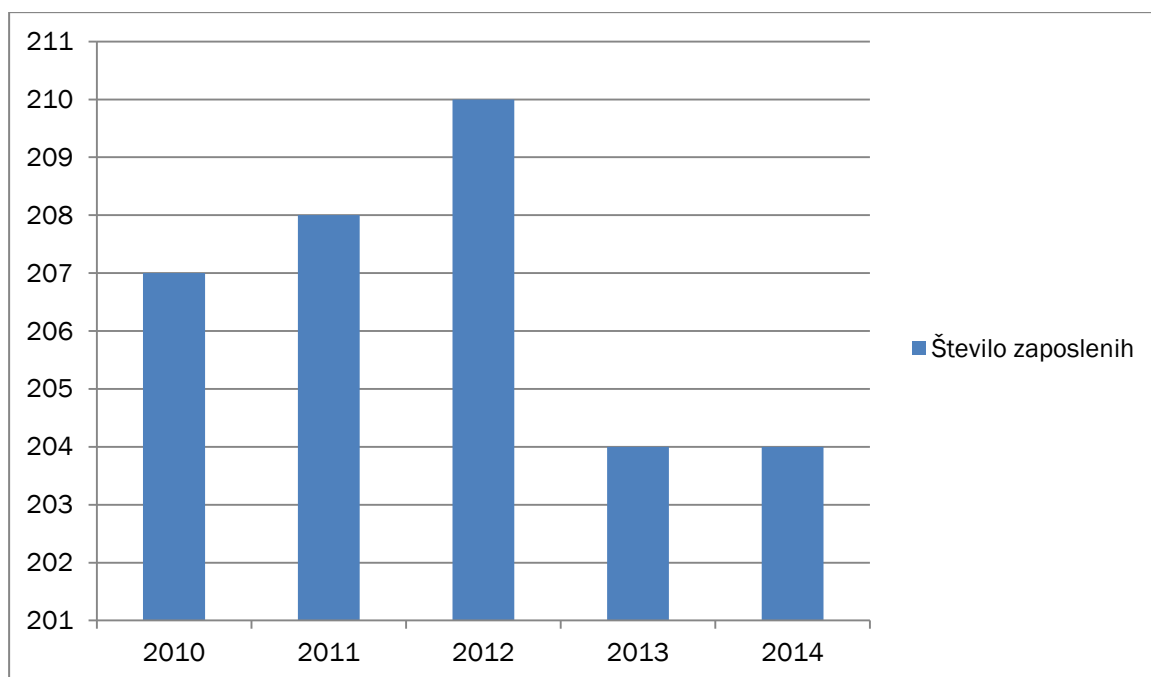
**Grafikon 2: Čisti dobiček/izguba poslovnega leta v Radenski**



Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), letna poročila Radenske

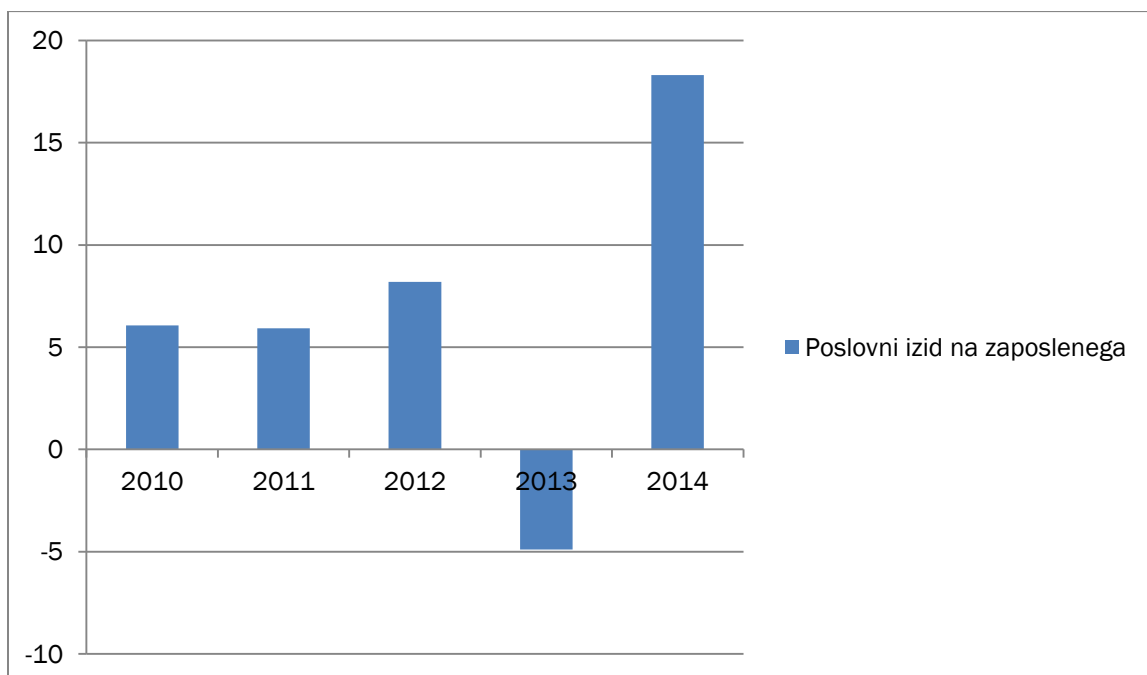
V grafikonu 3 so podatki o zaposlenih, ki so do leta 2012 narasli na 210 zaposlenih, v letih 2013 in 2014 pa je bilo število zaposlenih najmanjše, in sicer 204. Grafikon 4 nam prikazuje poslovni izid na zaposlenega, ki je najnižjo točko dosegel leta 2013, najvišjo pa 2014.

**Grafikon 3: Število zaposlenih med letoma 2010 in 2014**



Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), letna poročila Radenske

**Grafikon 4: Čisti dobiček na zaposlenega v Radenski**



Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), letna poročila Radenske

Finančni podatki, ki sem jih pridobil iz letnih poročil, niso dovolj za ocenjevanje uspešnosti podjetja. Intelektualni kapital oz. skrita vrednost podjetja ni zajeta v finančnih poročilih. Zato sem izbral Pulićevo metodo VAIC za merjenje intelektualnega kapitala, ki je predstavljena v poglavju 4.2.1. Intelektualni kapital lahko dandanes pomeni pomembno konkurenčno prednost na že zelo zahtevnem trgu. Z metodo VAIC sem izračunal vrednost intelektualnega kapitala dodane vrednosti za podjetje Radenska. Vse podatke, ki sem jih potreboval za izračun po Pulićevih formulah, sem pridobil iz letnih poročil Radenske.

**Tabela 2: Podatki za izračun dodane vrednosti (VA)**

(v 1000 eur)	2010	2011	2012	2013	2014
dobiček iz poslovanja	1.254	1.233	1.721	-996	3.728
amortizacija	2.854	2.690	2.359	2.249	2.156
stroški dela	5.396	5.834	5.771	5.936	5.775

Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), letna poročila Radenske

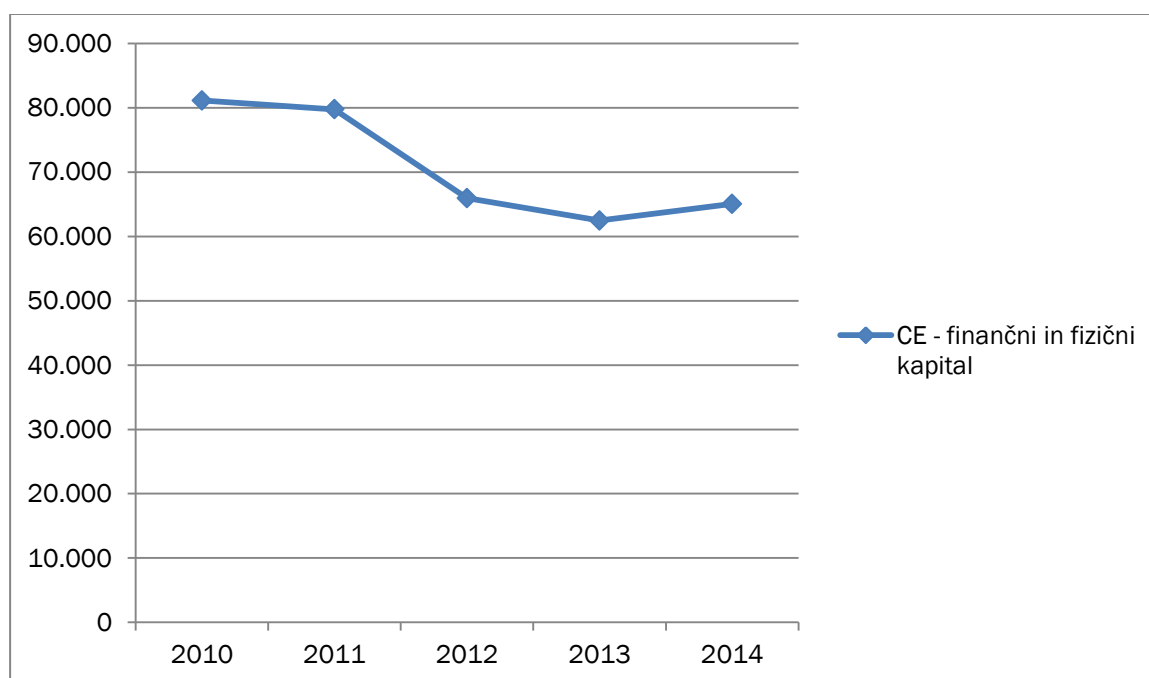
V tabeli 3 so podatki za izračun dodane vrednosti (VA). Iz letnih poročil so tako za izračun potrebni podatki o dobičku iz poslovanja, amortizacija in stroški. Seštevek vseh treh vrednosti nam da želeno dodano vrednost (VA).

**Tabela 3: Izračun posameznih virov v Radenski**

(v 1000 eur)	2010	2011	2012	2013	2014
dodana vrednost (VA = dobiček iz poslovanja+amortizacija+stroški dela)	9.504	9.757	9.851	7.189	11.659
človeški kapital (HC = stroški dela)	5.396	5.834	5.771	5.936	5.775
strukturni kapital (SC = VA - HC)	4.108	3.923	4.080	1.253	5.884
intelektualni kapital (IC = HC +SC)	9.504	9.757	9.851	7.189	11.659
finančni in fizični kapital (CE = skupni kapital, knjigovodska vrednost stalnih sredstev)	81.102	79.736	65.943	62.454	65.032

Vir: Lasten izračun in letna poročila Radenske

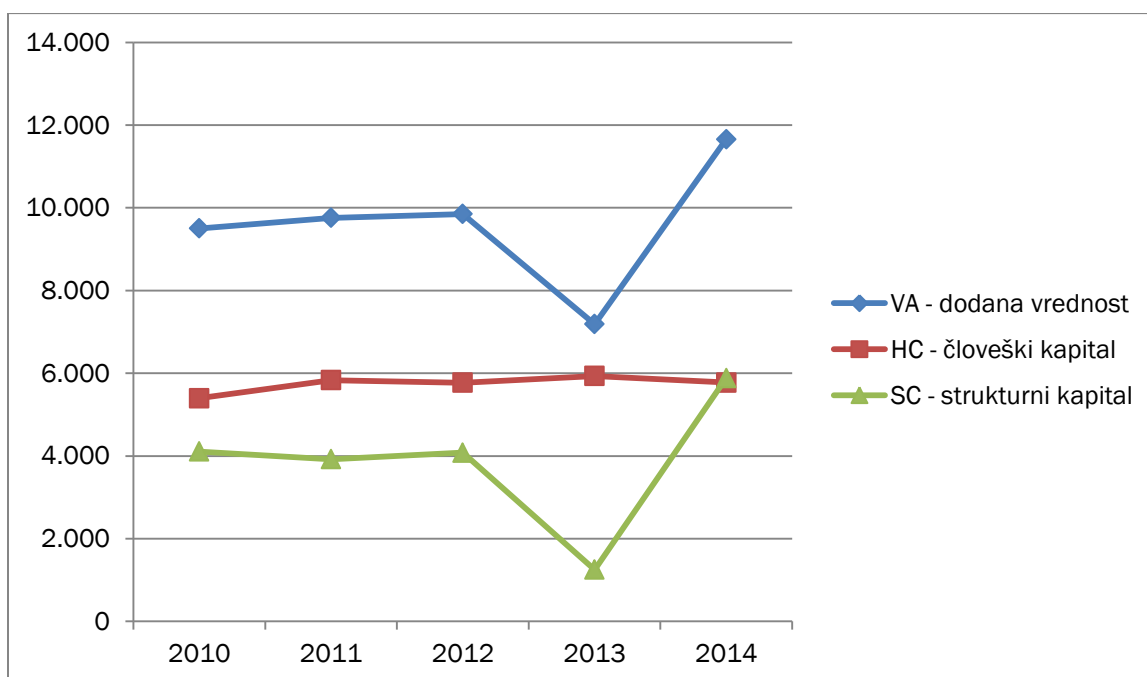
Tabela 3 nam poleg izračuna dodane vrednosti (VA) prikazuje vrednost človeškega kapitala, strukturnega kapitala, intelektualnega kapitala ter finančnega in fizičnega kapitala. Finančni in fizični kapital (CE) dobimo iz podatkov letnih poročil, človeški kapital je enak stroškom dela, prav tako pridobljen iz letnih poročil, strukturni in intelektualni kapital pa je izračunan po enačbi. Strukturni kapital (SC) dobimo, če dodani vrednosti (VA) odštejemo človeški kapital (HC). Intelektualni kapital (IC) pa dobimo iz seštevka človeškega in strukturnega kapitala.

**Grafikon 5: Finančni in fizični kapital v Radenski**

Vir: [www.bizi.si](http://www.bizi.si) in [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si), letna poročila Radenske

Iz grafikona 5 in tabele 3 je razvidno, da je finančni in fizični kapital (CE) v letu 2010 največji, potem pa začne padati vse do leta 2013. Največji padec je bil med letoma 2011 in 2012. V letu 2014 pa je finančni in fizični kapital spet začel počasi rasti.

**Grafikon 6: Gibanje posameznih virov v Radenski**



Vir: Lasten izračun

Grafikon 6 in tabela 3 nam prikazujeta vrednost gibanja človeškega kapitala (HC), strukturnega kapitala (SC) in dodane vrednosti (VA).

Gibanje vrednosti človeškega kapitala je začelo z letom 2010 rasti in ni več padlo na raven iz leta 2010. Največji nivo je človeški kapital dosegel v letih 2011 in 2013, v letih 2012 in 2014 pa je za malenkost padel. V letu 2013, ko je dosegel največjo vrednost, je narasel glede na leto 2010 za 9,1 %.

Gibanje dodane vrednosti je med letoma 2010 in 2012 počasi raslo, v letu 2013 pa je padlo glede na leto 2012 za 27 %. Leta 2014 pa dodana vrednost zopet naraste in to glede na leto 2013 za kar 38,3 %.

Enako kot pri nihanju dodane vrednosti je tudi pri strukturnem kapitalu opaziti nihanje. Leta 2011 glede na 2010 strukturni kapital za malenkost pade, leta 2012 pa se zopet počasi dvigne. Leta 2013 pa glede na leto 2012 pade za kar 69,3 %. Leta 2014 se glede na leto 2013 strmo povzpne, in sicer kar za 78,7 %.

**Tabela 4: Izračun koeficienta VAIC in učinkovitosti posameznih virov v Radenski**

<b>(v 1000 eur)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
učinkovitost človeškega kap.(HCE=VA/HC)	1,76	1,67	1,71	1,21	2,02
učinkovitost strukturnega kap.(SCE=SC/VA)	0,43	0,40	0,41	0,17	0,50
učinkovitost intelekt.kap.(ICE=HCE+SCE)	2,19	2,07	2,12	1,38	2,52
učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala (CEE=VA/CE)	0,12	0,12	0,15	0,12	0,18
koeficient VAIC=ICE+CEE	2,31	2,19	2,27	1,50	2,70
	I(11/10)	I(12/11)	I(13/12)	I(14/13)	I(14/10)
HC (človeški kapital v Radenska)	1,08	0,99	1,03	0,97	1,07
SC (strukturni kapital v Radenska)	0,95	1,04	0,31	4,70	1,43
CE (finančni in fizični kap.v Radenska)	0,98	0,83	0,95	1,04	0,80
VA (dodana vrednost v Radenska)	1,03	1,01	0,73	1,62	1,23
	I(11/10)	I(12/11)	I(13/12)	I(14/13)	I(14/10)
HCE (učink.človeškega kapitala v Radenska)	0,95	1,02	0,71	1,67	1,15
SCE (učink.strukturn. kapitala v Radenska)	0,93	1,02	0,41	2,94	1,16
CEE (učink.finanč.in fiz.kapitala v Radenska)	1,00	1,25	0,80	1,50	1,50
VAIC (koeficient VAIC v Radenska)	0,95	1,04	0,66	1,80	1,17

Vir: Lasten izračun

V tabeli 4 so izračunani podatki za koeficient VAIC. VAIC je sestavljen iz vsote učinkovitosti intelektualnega kapitala (ICE) ter učinkovitosti finančnega in fizičnega kapitala (CEE). Da dobimo podatke za enačbo izračuna koeficienta VAIC, potrebujemo še izračune za učinkovitost človeškega kapitala in strukturnega kapitala. Vse enačbe so tudi vidne v tabeli in predstavljene v poglavju 4.2.1.

V spodnjem delu tabele 4 so izračuni indeksa za vse vrste kapitala (HC, SC, CE), učinkovitosti kapitala (HCE, SCE, CEE), dodane vrednosti (VA) in koeficienta VAIC. Indeks izračunamo po enačbi, da število merjenega leta delimo s številom iz prejšnjega leta. V letu 2014 je tudi izračunana primerjava indeksa za leto 2010. Iz leta 2014 je indeks glede na leto 2010 za vrednost človeškega kapitala narastel za 7 %, strukturni kapital za 43 %, finančni in fizični kapital je padel za 20 %, dodana vrednost pa je narasla za 23 %. Pri učinkovitosti človeškega kapitala iz leta 2014 na 2010 je vrednost narasla za 15 %, učinkovitost strukturnega kapitala za 16 %, učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala za 50 %, koeficient VAIC pa je glede na leto 2010 v letu 2014 večji za 17 %.



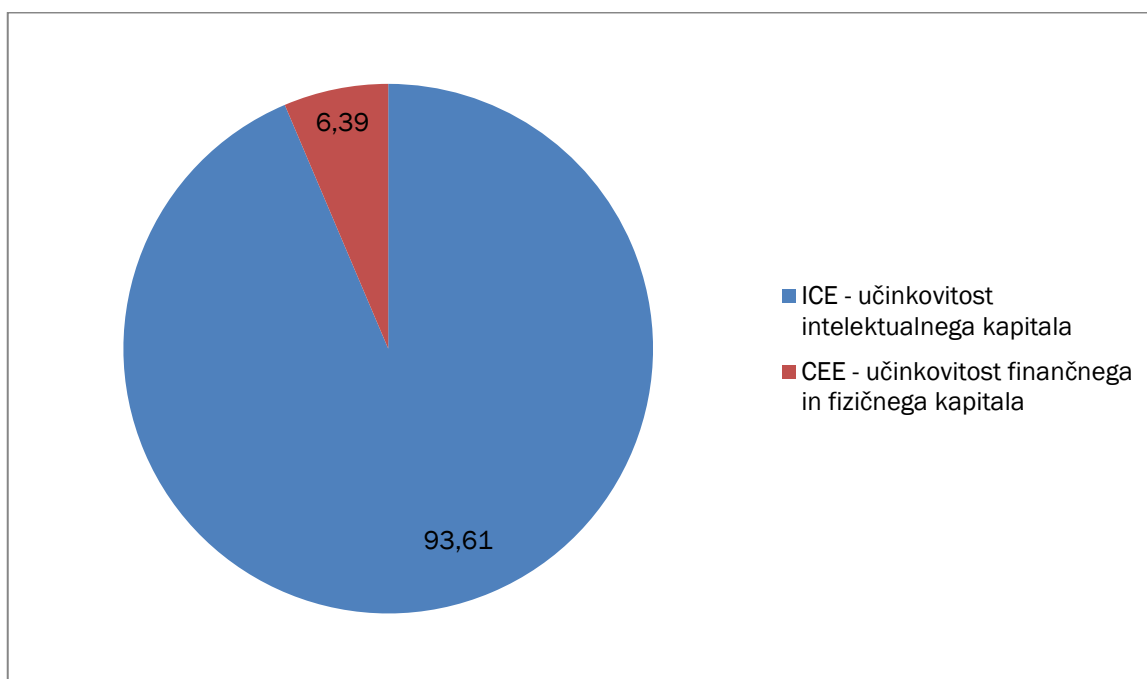
**Tabela 5: Delež ICE in CEE v koeficientu VAIC za Radensko**

	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
<b>ICE</b>	2,19	94,80	2,07	94,52	2,12	93,39	1,38	92,00	2,52	93,33
<b>CEE</b>	0,12	5,20	0,12	5,48	0,15	6,61	0,12	8,00	0,18	6,67
<b>VAIC</b>	2,31	100	2,19	100	2,27	100	1,50	100	2,70	100

Vir: Lasten izračun

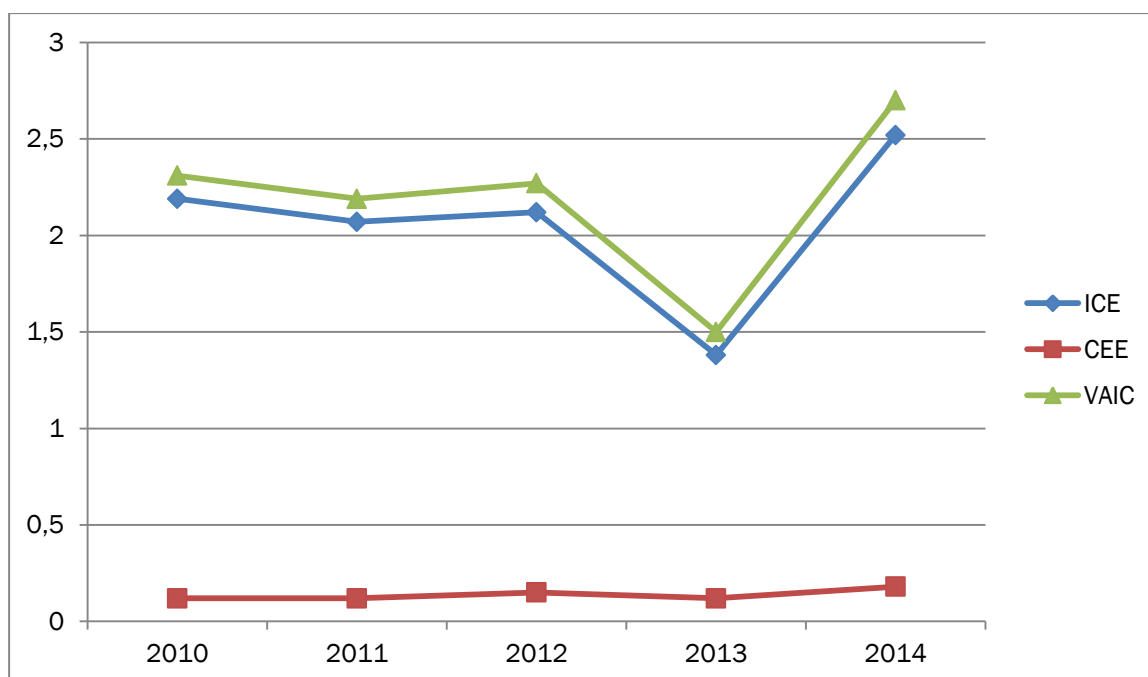
Tabela 5, grafikon 7 in grafikon 8 prikazujejo delež učinkovitosti intelektualnega kapitala (ICE) in delež učinkovitosti finančnega kapitala (CEE). Povprečni delež učinkovitosti finančnega in fizičnega kapitala predstavlja le 6,39 % koeficienta VAIC, povprečni delež učinkovitosti intelektualnega kapitala pa kar 93,61 % koeficienta VAIC. Grafikon 6 nam zelo lepo prikazuje, da je v Radenski prisoten velik delež učinkovitosti intelektualnega kapitala.

**Grafikon 7: Delež ICE in CEE med letoma 2010 in 2014**



Vir: Lasten, tabela 5

**Grafikon 8: Vrednost koeficienta VAIC in njegovih komponent za Radensko**



Vir: Lasten izračun

**Tabela 6: Delež HCE in SCE v ICE za Radensko**

	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
<b>HCE</b>	1,76	80,37	1,67	80,68	1,71	80,66	1,21	87,68	2,02	80,16
<b>SCE</b>	0,43	19,63	0,40	19,32	0,41	19,34	0,17	12,32	0,50	19,84
<b>ICE</b>	2,19	100	2,07	100	2,12	100	1,38	100	2,52	100

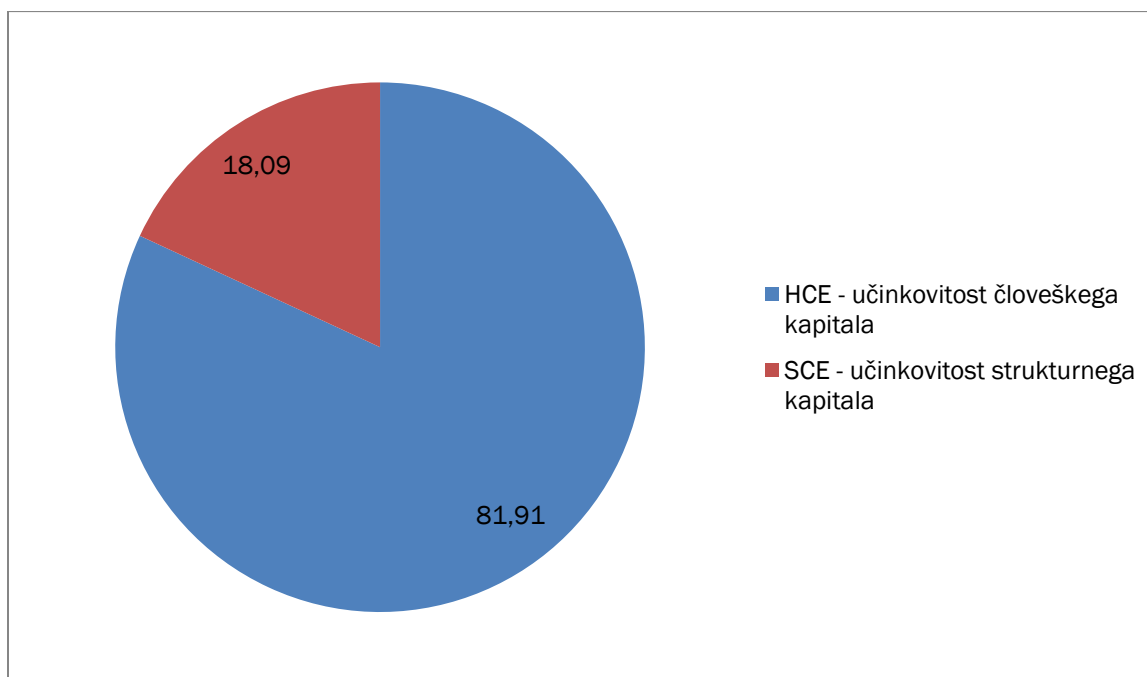
Vir: Lasten izračun

Tabela 7 in grafikon 9 prikazujeta delež učinkovitosti človeškega kapitala (HCE) in delež učinkovitosti strukturnega kapitala (SCE). Povprečni delež učinkovitosti človeškega kapitala predstavlja kar 81,91 % koeficienta VAIC, povprečni delež učinkovitosti strukturnega kapitala pa le 18,09 % koeficienta VAIC.

S temi rezultati sem ugotovil, da je v Radenski najpomembnejši človeški kapital, in potrdil hipotezo.

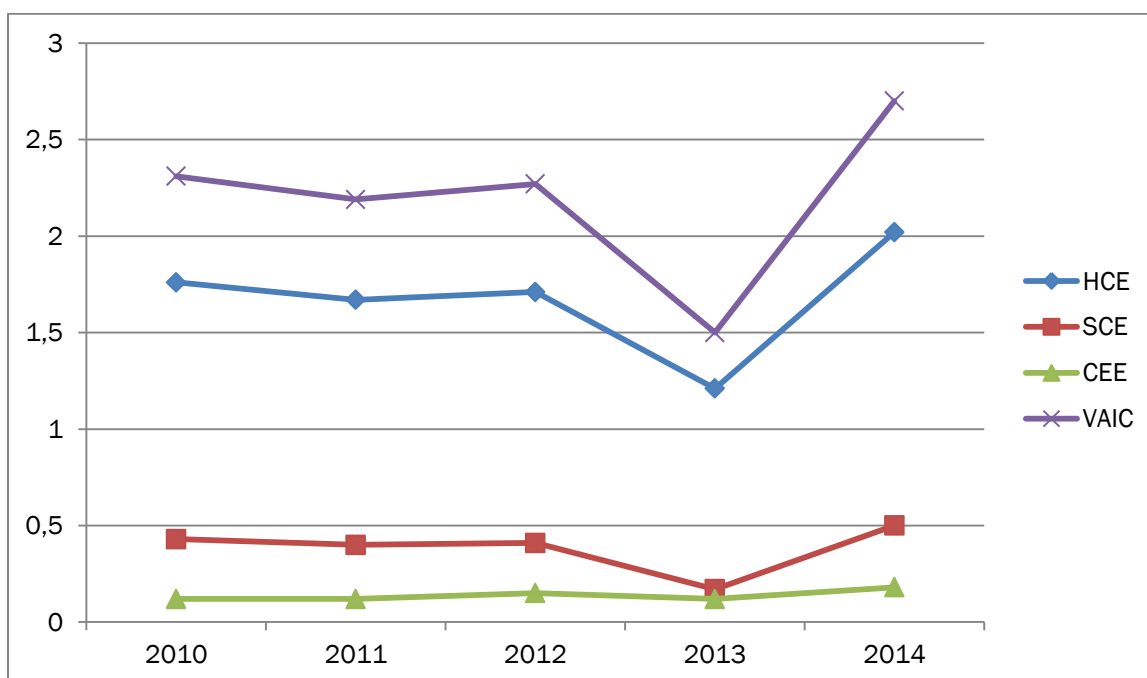
Hipoteza 1: V podjetju Radenska, d. d., je po metodi merjenja VAIC najučinkovitejši človeški kapital.

**Grafikon 9: Delež HCE in SCE med letoma 2010 in 2014**



Vir: Lasten, tabela 7

**Grafikon 10: Gibanje učinkovitosti posameznih virov in koeficienta VAIC za Radensko**



Vir: Lasten izračun

Iz grafikona 10 je razvidno, da je učinkovitost finančnega in fizičnega kapitala najmanjša, čeprav sta največja od virov, vendar pa v Radenski nista najučinkovitejša. Podjetje Radenska ima najnižji koeficient VAIC v letu 2013, ko je glede na leto 2012 padel za kar

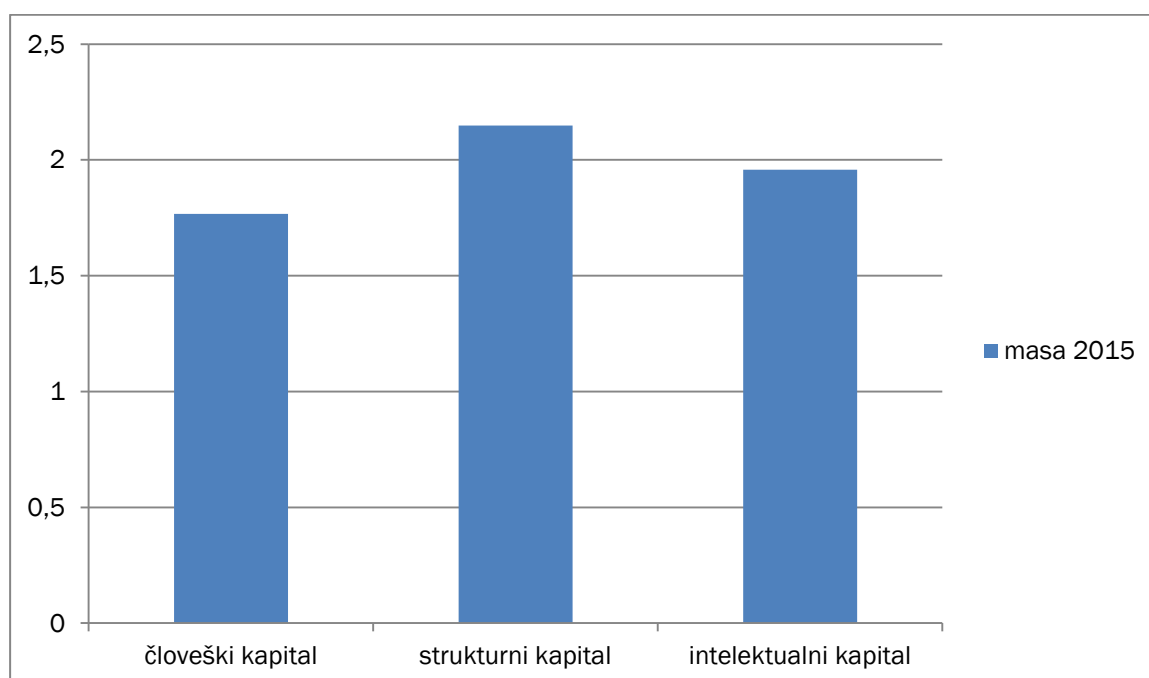
33,9 %, leta 2014 pa je zopet močno narasel. Med letoma 2010 in 2012 je koeficient približno enak. To pomeni, da je učinkovitost v podjetju Radenska leta 2014 največja.

#### 4.4 ANALIZA INTELEKTUALNEGA KAPITALA NA PODLAGI VPRAŠALNIKA

Analizo intelektualnega kapitala sem dobil na podlagi vprašalnika, ki ga je izpolnilo vodstvo podjetja. Vprašalnik je opisan v poglavju 4.2.2. Izpolnjen vprašalnik je pod prilogo 2. Skupni izračun po vprašalniku nam je dal maso intelektualnega kapitala 1,958. Masa intelektualnega kapitala v Radenski je torej na srednji stopnji.

Hipoteza 2: Masa intelektualnega kapitala v Radenski je na visoki ravni.

**Grafikon 11: Masa intelektualnega kapitala za leto 2015**



Vir: Lasten

Tabela 7 nam prikazuje rezultate na podlagi vprašalnika za vsako obliko kapitala, in sicer število vprašanj, maksimalno število točk, dosežene točke in delež točk v odstotkih.

**Tabela 7: Delež doseženih točk pri vsebinskem vprašalniku**

	število vprašanj	max. točke	dosežene točke	doseženo v %
Procesni kapital	61	183	130	71,0
Inovacijski kapital	41	123	73	59,3
Človeški kapital	49	147	71	48,3
Relacijski kapital	39	117	99	84,6
Socialni kapital	35	105	73	69,5

Vir: Lasten

#### **4.4.1 ANALIZA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Analiza človeškega kapitala sodi v sklop iz vprašalnika:

- človeški kapital,
- socialni kapital.

Ta dva sklopa skupaj pojmujeta človeški kapital. Pri človeškem kapitalu je bilo zastavljeno 49 vprašanj. Doseženih je bilo 71 točk od skupnih 147, kar je 48,3 %. Masa človeškega kapitala je 1,448. Razdelitev odgovorov je bila takšna:

- 3 trditve z odgovorom »povsem velja«,
- 21 trditev z odgovorom »delno velja«,
- 25 trditev z odgovorom »ne velja«.

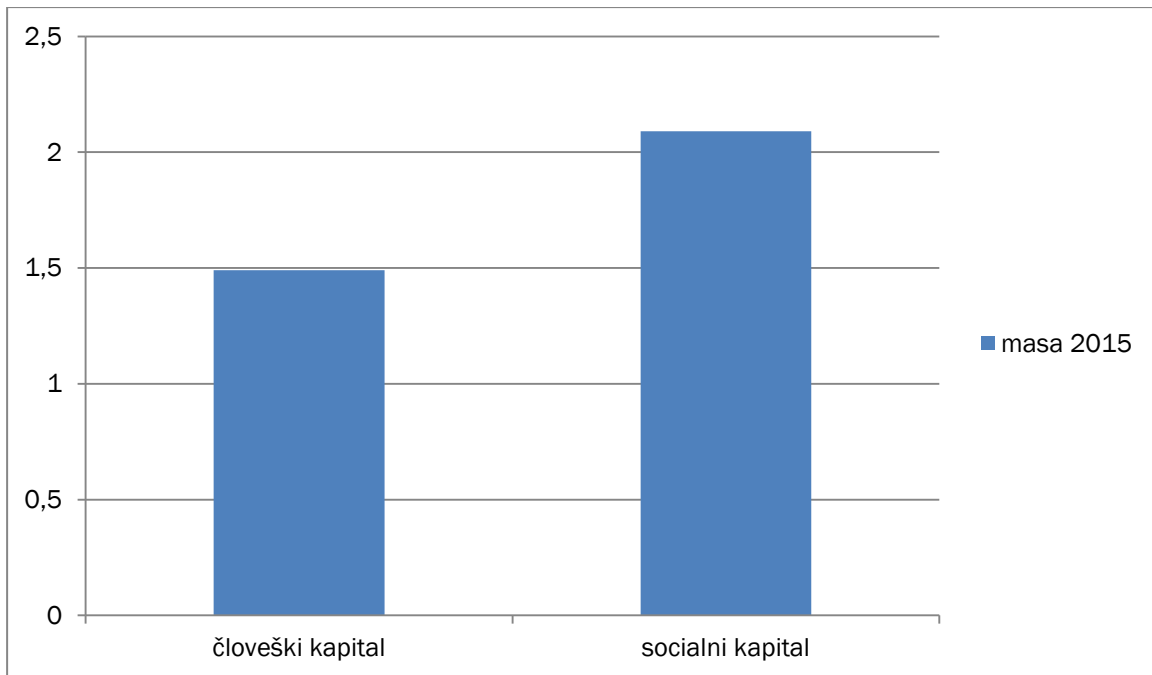
Odgovori »povsem velja« so torej samo pri treh trditvah, in sicer pri izvajanju ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, izvajanju letnih razgovorov z zaposlenimi (enkrat letno nadrejeni vodja opravi individualni razgovor z zaposlenim in poda oceno uspešnosti) in pri trditvi, da delež zaposlenih, ki zapusti organizacijo, ni večji od 5 %.

Pri socialnem kapitalu, ki je del človeškega kapitala, je bilo zastavljenih 35 vprašanj. Doseženih je bilo 73 točk od skupnih možnih 105, kar je 69,5 %. Masa socialnega kapitala je 2,085. Razdelitev odgovorov je bila takšna:

- 7 trditev z odgovorom »povsem velja«,
- 24 trditev z odgovorom »delno velja«,
- 4 trditve z odgovorom »ne velja«.

Pri socialnem kapitalu je najmanj odgovorov pri trditvi »ne velja«, in sicer pri samo štirih trditvah. Vsak zaposleni je član enega tima, načrtno razvijanje dialoga med zaposlenimi, nagrajevanje zaposlenih, ki sodelavcem pomagajo, ter uvajanje kodeksa etike in profesionalnega vedenja so trditve, ki ne veljajo.

**Grafikon 12: Masa človeškega in socialnega kapitala za leto 2015**



Vir: Lasten

Masa skupnega človeškega kapitala je torej 1,767, kar pomeni, da je na srednji stopnji. Ker je delež človeškega kapitala 48,3 %, delež socialnega kapitala pa 69,5 %, lahko potrdim hipotezo, da je delež socialnega kapitala največji pri deležu skupnega človeškega kapitala.

Hipoteza 3: V podjetju Radenska so odnosi med zaposlenimi, ki so del socialnega kapitala, največji delež človeškega kapitala.

#### **4.4.2 ANALIZA STRUKTURNEGA KAPITALA**

Del strukturnega kapitala iz vprašalnika so:

- procesni kapital,
- inovacijski kapital,
- relacijski kapital.

Pri procesnem kapitalu je bilo zastavljenih 61 vprašanj. Doseženih je bilo 130 točk od skupnih 183, kar je 71 %. Masa procesnega kapitala je 2,131. Razdelitev odgovorov je bila naslednja:

- 21 trditev z odgovorom »povsem velja«,
- 27 trditev z odgovorom »delno velja«,
- 13 trditev z odgovorom »ne velja«.

Pri trditvah »ne velja« je vredno predvsem omeniti, da povprečna rast prihodkov na letni ravni ni večja od 12 %, delež izvoza ni večji od domače prodaje in letna stopnja rasti

prodaje ni večja od 12 %, kar pa bi se v prihodnosti lahko spremenilo. Radenska je namreč dobila koncesijo za polnjenje Pepsi programa za trg Hrvaške. Od podjetja Badel 1862 je Radenska tudi odkupila blagovni znamki Nara in Inka, kar bi v prihodnjih letih lahko pomenilo drastičen dvig izvoza in vnovično oživitev svoje vodilne blagovne znamke na območju nekdanje Jugoslavije, kjer je bila Radenska od nekdanj vodilna v polnjenju mineralnih vod. Dosedanji izvoz namreč ne presega več kot 25 % celotne prodaje.

Pri inovacijskem kapitalu je bilo zastavljenih 41 vprašanj. Doseženih je bilo 73 točk od skupnih 123, kar je 59,3 %. Masa inovacijskega kapitala je 1,780. Razdelitev odgovorov je bila naslednja:

- 7 trditev z odgovorom »povsem velja«,
- 18 trditev z odgovorom »delno velja«,
- 16 trditev z odgovorom »ne velja«.

Najmanj trditev, in sicer sedem, je bilo pri odgovoru »povsem velja«. Tu je predvsem pomembno poudariti, da se letno na trg plasira vsaj tri nove izdelke, kar je odraz dela razvoja. Predloge in izboljšave se tudi ustrezno nagrajuje, in sicer v obliki finančnih stimulacij, Radenska pa tvori več kot dve blagovni znamki (mineralna voda Radenska, Ora, Oaza).

Pri relacijskem kapitalu je bilo zastavljenih 39 vprašanj. Doseženih je bilo 99 točk od skupnih 117, kar je 84,6 %. Masa relacijskega kapitala je 2,538. Razdelitev odgovorov je bila naslednja:

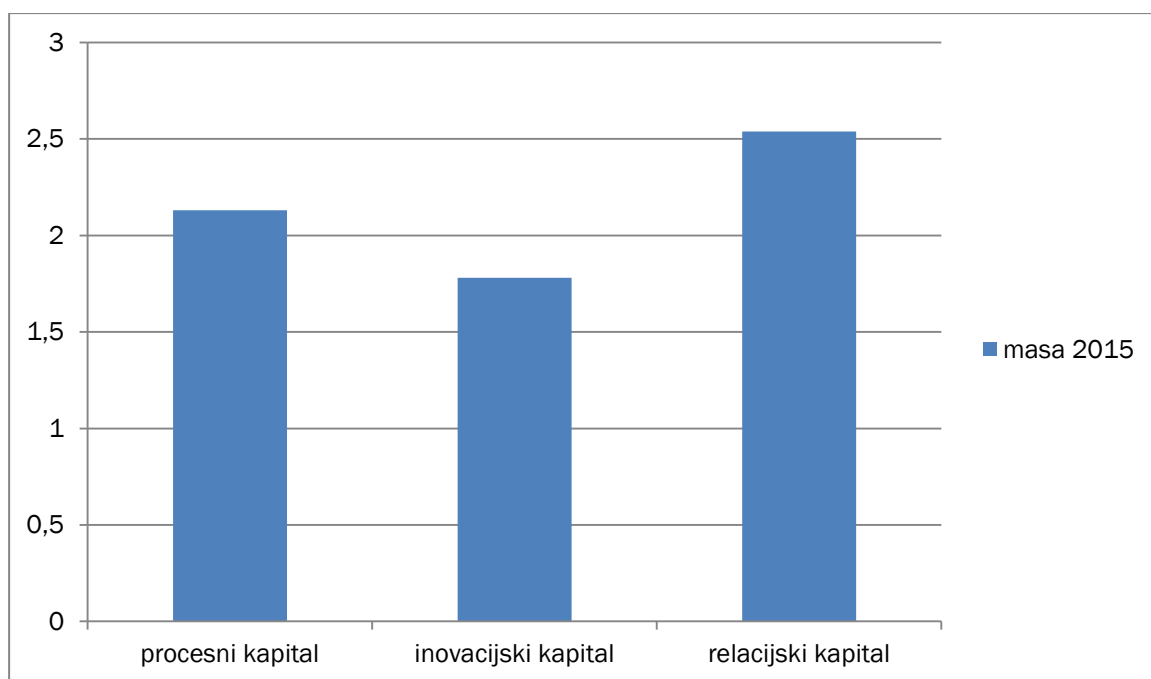
- 23 trditev z odgovorom »povsem velja«,
- 14 trditev z odgovorom »delno velja«,
- 2 trditvi z odgovorom »ne velja«.

Pri relacijskem kapitalu je bil največji delež odgovorov »povsem velja«, zato je tukaj rezultat najboljši. Le dve trditvi ne veljata, in sicer izvajanje merjenja relacijskega kapitala in število partnerjev ne presega števila 250. Relacijski kapital nam je dal rezultate, da je blagovna znamka Radenska izredno močna, da ima močan tržni delež, da je stopnja zadovoljstva kupcev na zelo visoki ravni in da je splošen ugled podjetja v strokovni javnosti zelo dober.

Ker je bilo pri relacijskem kapitalu doseženih največ točk, in sicer kar 84,6 %, pri procesnem kapitalu 71 % in pri inovacijskem kapitalu 59,3 %, je s tem potrjena hipoteza, da največji delež strukturnega kapitala predstavlja relacijski kapital, ki se nanaša predvsem na dobro ime podjetja, zadovoljstvo kupcev, število kupcev in položaj podjetja na trgu.

Hipoteza 4: V podjetju Radenska so odnosi z zunanjimi dejavniki (relacijski kapital) največji delež strukturnega kapitala.

**Grafikon 13: Masa procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala za leto 2015**



Vir: Lasten

#### **4.5 PREVERITEV HIPOTEZ**

Na začetku diplomskega dela sem zastavil hipoteze, ki jih bom ovrgel ali potrdil.

*Hipoteza 1: V podjetju Radenska, d. d., je po metodi merjenja VAIC najučinkovitejši človeški kapital.*

Ta hipoteza je potrjena. Povprečni delež učinkovitosti človeškega kapitala predstavlja kar 81,91 % koeficienta VAIC, povprečni delež učinkovitosti strukturnega kapitala pa le 18,09 % koeficienta VAIC.

*Hipoteza 2: V podjetju Radenska, d. d., je masa intelektualnega kapitala na visoki ravni.*

To hipotezo moram zavreči. Masa intelektualnega kapitala v Radenski, d. d., je na srednji stopnji, in sicer je masa 1,958.

*Hipoteza 3: V podjetju Radenska, d. d., so odnosi med zaposlenimi, ki so del socialnega kapitala, največji delež človeškega kapitala.*

Ta hipoteza je potrjena. Delež človeškega kapitala je 48,3 %, delež socialnega kapitala pa 69,5 %, torej lahko potrdim hipotezo, da so odnosi med zaposlenimi, ki so del socialnega kapitala, največji pri deležu skupnega človeškega kapitala.



*Hipoteza 4: V podjetju Radenska, d. d., so odnosi z zunanjimi dejavniki (relacijski kapital) največji delež strukturnega kapitala.*

Tudi ta hipoteza je potrjena. Ker je bilo pri relacijskem kapitalu doseženih največ točk, in sicer kar 84,6 %, pri procesnem kapitalu 71 % in pri inovacijskem kapitalu 59,3 %, je s tem potrjena hipoteza, da največji delež strukturnega kapitala predstavlja relacijski kapital, ki se naša predvsem na dobro ime podjetja, zadovoljstvo kupcev, število kupcev in položaj podjetja na trgu.

## 5 PREDLOGI PODJETJU RADENSKA, D. D.

Radenska je podjetje z velikim ugledom v regiji, zato je iz vrednostnega in vsebinskega merjenja razvidno, da je človeški faktor eden od najpomembnejših. Podjetje tekmuje na trgu v živilski branži, kjer se vsaka majhna napaka lahko zelo usodno poigra z imenom podjetja. Zato je ravnanje s človekom kot takim zelo pomembno. Človeški faktor je eden in edini, ki lahko doda dodano vrednost podjetju in dodano vrednost tudi odvzame. Moji predlogi za podjetje so, da je treba zaposlene vzpodbujati k pridobivanju dodatnih znanj, tudi z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem. Moč tehnike je neznosna in hitra, tehnologija se iz dneva v dan spreminja, zato človek sam zelo težko sledi vsem tem spremembam. Znotraj podjetja je treba ustvariti pozitivno ozračje, zaposleni mora dobiti od nadrejenih signal, da je del tima in organizacije in da lahko tudi sam prispeva k boljši učinkovitosti podjetja. Da pa bi bilo vse to možno doseči, so moji predlogi predvsem letni razgovori med nadrejenimi in podrejenimi. Nadrejeni mora prisluhnuti zaposlenemu, vsak posameznik ima namreč svoj pogled na izboljšave, zato mora dobiti občutek, da lahko s svojo idejo dvigne dodano vrednost. Podjetje pa mora znati izkoristiti dodano vrednost zaposlenega s spodbujanjem in nagrajevanjem. Velik delež v podjetju pa pomenijo medsebojni odnosi. Tukaj je moj predlog za vodstvo podjetja, da mora biti ozračje v podjetju sproščeno in da le dobri medsebojni odnosi sodelavcev lahko pripomorejo k boljšemu počutju in učinkovitosti posameznika. Dejavnosti, ki naj jih podjetje uvede, so predvsem:

- spodbujanje ambicioznosti zaposlenih,
- vnaprej točno določen sistem nagrajevanja, ki pa ne sme temeljiti na konkurenčnosti med sodelavci, temveč na skupnem sodelovanju in tudi skupnem nagrajevanju,
- spodbujanje odprtega komuniciranja, vsak zaposleni ima pravico povedati svoje mnenje,
- enakomerna obremenjenost zaposlenih, delovna mesta morajo biti pošteno ovrednotena, težje in bolj odgovorno delo pa bolje plačano,
- vsak zaposleni mora imeti možnost napredovanja po vnaprej določenih pravilih,
- spodbujanje medsebojne pomoči, sodelavci so tim, ki delajo za skupno dobro podjetja, in ne konkurenca,
- spodbujanje medsebojnega zaupanja,
- delavcu omogočiti dodatno izobraževanje.

Pri rezultatih vsebinskega vprašalnika za merjenje človeškega kapitala je razvidno, da mnogo stvari še ni dorečenih. Predvsem plačilo za uspešnost je tisto, ki bi čim prej morale dobiti večjo težo, kajti do zdaj se to še ni uresničilo, čeprav se po informacijah vodstva ureja tudi to. Tudi vodenje s poslušanjem je nekaj, kar bi pripomoglo k boljšemu ozračju v podjetju. Pri strukturnem kapitalu bi predlagal ukrepe na področju inovacijskega kapitala, saj je tukaj na podlagi izpolnjenega vprašalnika najslabši rezultat. Delež zaposlenih, ki predlagajo izboljšave, je zelo slab, zato je tukaj treba najti rešitev, da bo delavec motiviran, ter vnaprej točno določiti sistem nagrajevanja za inovacijo, ki podjetju da

dodano vrednost. Učinke inovacij bi bilo treba spremljati, da bi dobili rezultate, koliko dodane vrednosti podjetju lahko prinese določena izboljšava.

## 6 ZAKLJUČEK

Podjetja imajo opredmetena in neopredmetena sredstva. V finančnih bilancah neopredmetena sredstva ne morejo biti v celoti zajeta, ker jih objektivno ne moremo izmeriti, vendar pa so pri ustvarjanju in poslovanju podjetja ravno neopredmetena sredstva zelo pomembna. Skrita vrednost, ki jo ima vsako podjetje, pa je ravno intelektualni kapital, ki ga zelo težko definiramo. Kot je bilo predstavljeno, ga vsak strokovnjak različno definira. Zaradi ključnega pomena intelektualnega kapitala je upravljanje z intelektualnim kapitalom zelo pomembno, če pa želimo z njim tudi upravljati, ga je treba izmeriti. Imamo več modelov intelektualnega kapitala. Sestavljata ga človeški in strukturni kapital. Oba sta zelo pomembna pri ustvarjanju vrednosti. Človeški kapital je zelo pomemben pri ustvarjanju dodane vrednosti, vendar le v kombinaciji s strukturnim kapitalom, ki omogoča večjo izkoriščenost človeškega kapitala.

Na podlagi strokovne literature sem ugotovil, da je dobrodošlo meriti tako vrednostni kot vsebinski intelektualni kapital. Za vrednostno merjenje sem izbral metodo VAIC in izračun za obdobje petih let, ker pa mi ta metoda ni dala vsebinskih odgovorov, sem uporabil Mihaličev vprašalnik za merjenje intelektualnega kapitala in iz tega vprašalnika sem dobil vsebinske odgovore.

Z metodo VAIC sem izračunal, kolikšna je učinkovitost intelektualnega kapitala v Radenski, in ugotovil, da je najučinkovitejši človeški kapital. Povprečni delež učinkovitosti človeškega kapitala je nekaj več kot 80 %, medtem ko strukturni kapital ni bil niti 20 %.

Z vsebinskim vprašalnikom, ki ga je izpolnilo vodstvo podjetja, sem dobil tri raziskovalna vprašanja. Prvo raziskovalno vprašanje je bilo povezano z maso intelektualnega kapitala, ki je bila na srednji ravni. Iz vprašalnika je bilo razvidno in ugotovljeno, da je potrebno več vlaganja v inovacijski in človeški kapital, da bi podjetje doseglo visoko raven intelektualnega kapitala. Predvsem motivacija zaposlenih, sistemizacija plač, izobraževanje zaposlenih in sistem nagrajevanja so pomembni dejavniki, ki bi podjetje dvignilo na še višjo raven.

Hipoteza, s katero sem tudi preverjal vsebinski vprašalnik, je bila, kakšen delež imajo medsebojni odnosi v podjetju. Ugotovil sem, da je ravno socialni kapital najmočnejši v človeškem kapitalu. Hipotezo, da ima relacijski kapital največji delež strukturnega kapitala, sem potrdil.

Vsebinski odgovori so dali zelo pomembne smernice, ki jih z vrednostnim merjenjem ne moremo dobiti. Dobil sem odgovore, v kolikšni meri so prisotni posamezni elementi intelektualnega kapitala ter kje so še možnosti in rezerve za izboljšave. S tem vprašalnikom podjetje dobi zelo pomembne informacije, na katerih področjih je treba ukrepati in povečati aktivnosti za krepitev intelektualnega kapitala. Za podjetja je zelo pomembno, da prepoznajo skrito premoženje, ki ga imajo, in da z njim lahko kar se da najbolje upravljajo.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

1. Andriessen, D., Stam, C. (2004). *The Intellectual Capital of the European Union: Measuring the Lisbon Agenda*. Diemen: Center for Research in Intellectual Capital.
2. Bec, B. (22. 2. 2014). *Moč intelektualnega kapitala*. Pridobljeno s: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/>
3. Dmitrovič Šaponja, L., Šijan, G., Milutinović, S. (2005). Intellectual Capital: Part of a Modern Business Enterprise of the Future. V Z. Vodovnik (Ured.), *Intellectual Capital and Knowledge Management (str. 231)*. Koper: Faculty of Management.
4. Horvat, T. (29. 5. 2002). *Intelektualni kapital: odkrivanje skritega*. Pridobljeno s: <http://www.finance.si/24991/Intelektualni-kapital-odkrivanje-skritega>
5. Ivanko, Š. (4. 12. 2015). *Nekateri poudarki odličnosti in mojstrstva*. Pridobljeno s: [http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/20\\_forum/20\\_forum2008\\_ivanko.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/20_forum/20_forum2008_ivanko.pdf)
6. Križman, A. (21. 1. 2016). *Merjenje intelektualnega kapitala v malem podjetju*. Pridobljeno s: <http://www.fakulteta.doba.si/si/poslovni-dan-doba-fakultete-dan-za-izmenjavo-znanja-informacij-in-izku-enj/povzetki/andreja-kri-man-mag-posl-ved/>
7. Maček, M. (4. 6. 2002). *Zgodba o intelektualnem kapitalu*. Pridobljeno s: <http://www.finance.si/25399/Zgodba-o-intelektualnem-kapitalu>
8. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
9. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
10. Milost, F. (22. 1. 2016). *Is the Intellectual Capital Accounting Just a Management Fashion?*. Pridobljeno s: <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol4issue4/ijbmer2013040402.pdf>
11. Petty, R., Guthrie, J. (2000). *Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management*. Bradford: Journal of Intellectual Capital.
12. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
13. Sitar, A. S., Vasić, V. (2005). Measuring Intellectual Capital: Lessons Learned from a Practical Implementation. V Z. Vodovnik (Ured.), *Intellectual Capital and Knowledge Management (str. 340)*. Koper: Faculty of Management.
14. Skyrme, D. (1. 1. 2003). *Models for Metrics: Are Yours Mechanical or Mental?*. Pridobljeno s: [http://www.skyrme.com/updates/u69\\_f2.htm](http://www.skyrme.com/updates/u69_f2.htm)

15. Sveiby, K. E. (5. 8. 1998). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*. Pridobljeno s:  
<http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>
16. Svetlik, I., Ilič, B. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
17. Šajina, D. (12. 1. 2016). VAIC metoda. Pridobljeno s:  
<http://www.scribd.com/doc/110865553/VAIC-metoda>
18. Turk, D. (13. 8. 2002). *Intelektualna sposobnost podjetja*. Pridobljeno s:  
<http://www.finance.si/29376/Intelektualna-sposobnost-podjetja?metered=yes&sid=449859037>
19. Vuković Tomažević, V. (28. 5. 2002). *Intelektualnega kapitala ni mogoče izmeriti*. Pridobljeno s:  
<http://www.finance.si/24885/Intelektualnega-kapitala-ni-mogoče-izmeriti?metered=yes&sid=449859037>
20. Vuković Tomažević, V. (28. 10. 2002). *A. Pulić: Ustvarjate ali uničujete vrednost?* Pridobljeno s:  
<http://www.finance.si/22173/A-Pulić-Ustvarjate-ali-uničujete-vrednost>

## **VIRI**

1. Letno poročilo podjetja Radenska, d. d. Pridobljeno s: <http://www.ajpes.si>;  
<http://www.bizi.si>
2. Spletna stran Radenske, d. d. Pridobljeno s: <http://www.radenska.si>

## PRILOGE

### Priloga 1: Izkaz poslovnega izida Radenske, d. d., za leti 2013 in 2014

v (EUR)	2014	2013
Čisti prihodki od prodaje	28.291.626	30.058.463
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	131.549	-127.671
Drugi poslovni prihodki	1.411.176	814.863
Stroški blaga, materiala in storitev	-17.524.795	-19.309.604
Stroški dela	-5.775.319	-5.936.776
Amortizacija neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev	-2.156.562	-2.249.576
Prevrednotovalni poslovni odhodki	-16.519	-844.623
Stroški rezervacij		-1.340.000
Drugi poslovni odhodki	-633.271	-2.060.891
Poslovni izid iz poslovanja	<b>3.727.885</b>	<b>-995.815</b>

### Priloga 2: Vsebinski vprašalnik merjenja intelektualnega kapitala

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE INTELKTUALNEGA KAPITALA ORGANIZACIJE			
Merjenje procesnega kapitala:			
	povsem velja	delno velja	ne velja
Vse ključne procese imamo urejene z internim aktom.	X		
Redno izvajamo optimizacijo vseh poslovnih procesov.		X	
Poslujemo po vsaj enem ali več standardih kakovosti.	X		
Imamo jasno določeno vizijo organizacije.	X		
Več kot polovica posl. aktivnosti daje želene rezultate.	X		
V povprečju imamo vsaj 12% letno rast prihodkov.			X
Filozofija naše organizacije je enostavna in napredna.		X	
Letni rezultati organizacije sistema dosegajo pričakovanja.		X	
Delež napak v izvajanju poslovnih procesov je manjši od 5 %.	X		
Povprečno dosegamo več kot 70 % zastavljenih ciljev.	X		
Redno izvajamo spremljanje kakovosti produktov.	X		
Skupni prihodki so letno višji od skupnih izdatkov.	X		
Večina postopkov je urejena z internim aktom.	X		
Redno izvajamo racionalizacijo poslovnih postopkov.	X		
V organizaciji imamo dva ali manj hierarhična nivoja.			X
Ozračje v organizaciji je spodbudno in ustvarjalno.		X	

Več kot polovica procesov je informacijsko podprtih.	X		
Imamo transparentno politiko poslovanja organizacije.	X		
Delež izvoza v povprečju presega delež uvoza.			X
Imamo določene strateške, taktične in operativne cilje.	X		
Letna stopnja rasti prodaje presega 12 %.			X
Vsak zaposleni je član vsaj enega tima ali skupine.			X
Zahtevnost del je v več kot polovici primerov visoka.			X
Odkrivamo ustvarjalce in uničevalce dodane vrednosti.			X
Posodabljanje procesov in postopkov izvajamo letno.	X		
Ločujemo procesne vire in procesni kapital.		X	
Zadovoljni smo z doseženo stopnjo prodaje.		X	
Elektronsko poslovanje obsega vsaj 30 % vsega poslovanja.	X		
V organizaciji izvajamo model poslovne odličnosti.			X
V organizaciji izvajamo tudi krizno upravljanje.			X
Razvojno strategijo prilagajamo razmeram na tržišču.		X	
Naši najpomembnejši cilji so zahtevni in kompleksni.		X	
Vsaj 10 % prihodkov namenimo novim tehnologijam.			X
Uspešnost poslovnih procesov postopoma narašča.		X	
Imamo pet ali več baz podatkov.		X	
Način organiziranosti vsako leto doživlja spremembe.			X
Organizacijska struktura je dinamična in prilagodljiva.		X	
Stopnja tveganja je pri večini poslov nižja od 40 %.		X	
Vse organizacij. enote so med seboj tesno povezane.		X	
V petih letih želimo uvesti še en standard kakovosti.	X		
Izvajamo sistematično analiziranje procesov.	X		
Učinkovitost poslovnih procesov postopoma narašča.		X	
Poslujemo z minimalnimi zalogami materiala in blaga.		X	
Sistematično razvijamo inteligentno organizacijo.		X	
Stopnja urejenosti omrežnih povezav je visoka.		X	
V organizaciji izvajamo decentralizirano vodenje.		X	
Načrtno izvajamo upravljanje procesnega kapitala.			X
Stalno izboljšujemo kakovost izdelkov in storitev.		X	
Uvedene imamo sisteme nadzora procesov in postopkov.	X		
Organizacij. struktura temelji na zaposlenih in kupcih.		X	
Uspešnost je vezana na ustvarjeno novo vrednost.		X	
Strateški in taktični nivo sta decentralizirana.		X	
Več kot 80 % postopkov je standardiziranih.	X		
Cilji iz naslova delovnih mest so povsem merljivi.		X	
Pristojnosti in odgovornosti zaposlenih so jasno določene.		X	
Zapisane imamo le tiste smernice, ki jih tudi izvajamo.		X	
Krepimo načelo, da boljša organizacija poveča uspešnost.		X	



Dobro poznamo možnosti in meje v okolju organizacije.	X		
Operativni nivo organizacije je centraliziran.			X
Vsa tveganja nikoli ne ogrožajo obstoja organizacije.	X		
Spremljamo vpliv procesnega kapitala na uspešnost.		x	
<b>Merjenje inovacijskega kapitala:</b>			
	povsem velja	delno velja	ne velja
Delež zaposlenih, ki predlagajo izboljšave, je vsaj 45%.			X
Raziskavam in razvoju namenjamo vsaj 6 % prihodkov.			X
Procesi raziskav in razvoja so v povprečju učinkoviti.		X	
Delež prometa iz naslova novih produktov je vsaj 33 %.			X
Letno razvijemo in uvedemo najmanj tri nove izdelke.	X		
Obnovi poslov. sistema namenjamo vsaj 3 % prihodkov.		X	
V organizaciji imamo vsaj 1 % internih raziskovalcev.	X		
Trenutno imamo najmanj dva patenta.			X
Merimo vpliv inovacijskega kapitala na novo vrednost.			X
Delež magistrov in doktorjev je vsaj 2 %.	X		
Klima organizacije je inovacijsko naravnana.		X	
Trenutno imamo vsaj pet licenc.		X	
Predloge in ideje za izboljšave tudi nagrajujemo.	X		
Uveden imamo sistem načrtnega generiranja idej.			X
Trenutno tržimo vsaj dve lastni blagovni znamki.	X		
Uveden imamo interni akt o inovacijski dejavnosti.	X		
Vse zaposlene spodbujamo k inoviranju.		X	
Najboljše ideje in zamisli vedno tudi uvedemo v prakso.		X	
Imamo sodobno opremo za raziskovanje in razvoj.			X
Vsaj četrtnina inovacijskih procesov je informacijsko podprtih.			X
Razvojni oddelek je med večjimi v organizaciji.			X
Ločujemo med inovacijskim kapitalom in inovacijskimi viri.			X
Oblikovane imamo stalne razvojne time in skupine.	X		
Življenjska doba novih izdelkov je dve leti ali več.		X	
Posodabljanje produktov se izvaja vsaj na letni ravni.		X	
Čas razvoja novih produktov je krajši od sedem mesecev.		X	
Inovacijska dejavnost je med ključnimi aktivnostmi.		X	
Uvedeno imamo notranje podjetništvo.			X
Delež produktov, starejših od treh let, je manjši od 15 %.			X
Izvajamo tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja.			X
Podajanje predlogov je naloga vseh zaposlenih.		X	
V organizaciji upravljamo inovacijski kapital in vire.		X	
Načrtno vlagamo v znanje, know-how in veščine.		X	
Procese in postopke redno obnavljamo in posodabljam.		X	
Oblikovanje novih izdelkov je krajše od dveh mesecev.		X	

Merimo učinke inovacij na uspešnost organizacije.			X
Ustvarjalno delo je eden od pogojev za napredovanje.		X	
Ideje in zamisli načrtno in sistematično selekcioniramo.		X	
Inovativna organizacija je eden od ključnih ciljev vodstva.			X
Organizacija redno sodeluje s fakultetami in inštituti.		X	
Zaposlene usposabljam za doseganje ustvarjalnosti.			X
<b>Merjenje človeškega kapitala:</b>			
	povsem velja	delno velja	ne velja
Izvajamo upravljanje človeškega kapitala.			X
Ločujemo med človeškim kapitalom in človeškimi viri.			X
Vsi zaposleni imajo enake možnosti razvoja.		X	
Uveden imamo interni akt o učeči se organizaciji.			X
Izvajamo merjenja prenosa pridobljenih znanj v prakso.			X
Delež zaposlenih z vsaj visoko izobrazbo je min. 25 %.			X
Evalviramo procese in postopke upravljanja zaposlenih.			X
V organizaciji izvajamo upravljanje človeških virov.		X	
Znanje je v organizaciji največja vrednota.		X	
Izvajamo management kompetenc vseh zaposlenih.		X	
Št. dni izobraževanja na zaposlenega letno je min. 30.		X	
Poslujemo po standardu vlagatelji v ljudi.			X
Merimo vpliv posameznikov na ustvarjanje vrednosti.			X
Učenje je dolžnost in pravica vseh zaposlenih.		X	
Zadovoljstvo zaposlenih je na visoki stopnji.		X	
Izvajamo ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.	X		
V organizaciji načrtno odkrivamo tiho znanje.			X
Uporabljamo pristope vodenja s cilji.		X	
Izvajamo redne letne razgovore z vsemi zaposlenimi.	X		
Pridobili smo certifikat družini prijazno podjetje.			X
Izvajamo načrtno pridobivanje in širjenje kompetenc.			X
Vodja upravljanja zaposlenih je član najvišjega vodstva.			X
Načrtno usmerjamo organizacijsko kulturo in klimo.			X
Uveden imamo sistem kariernih načrtov.			X
Izvajamo horizontalno in vertikalno napredovanje.		X	
Prakticiramo učenje z drugimi organizacijami v panogi.			X
Uporabljamo nevrolingvistično programiranje.			X
Načrtno zmanjšujemo stres pri delu.			X
Spremljamo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.		X	
Uveden imamo učinkovit sistem preprečevanja mobinga.			X
Vodenje je demokratično in sodobno usmerjeno.		X	
Uporabljamo psihološke pogodbe zaposlenih.			X
Delež zaposlenih, ki se formalno izobražujejo, je 7 %.			X

Vse vodje redno usposabljammo za vodenja zaposlenih.		X	
Delež zaposlenih, ki zapusti organizacijo, je manjši od 5 %.	X		
Beležimo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih.		X	
Ugotavljamo potrebe po znanjih in drugih kompetencah.		X	
Sposobnosti zaposlenih so prilagojene njihovemu delu.		X	
Kriteriji za napredovanje so transparentni.		X	
Plačilo je v večinskem deležu vezano na uspešnost.			X
Pridobivanje in širjenje kompetenc se nagrajuje.			X
Vodje izvajajo tako imenovano vodenje s poslušanjem.			X
Delež novozaposlenih na leto je najmanj 12%.			X
Izvajamo uvajanje novozaposlenih in prerazporejenih.		X	
Nagrajujemo nadpovprečno uspešnost in učinkovitost.		X	
Vodje redno izvajajo devolucijo vodenja.			X
Prerazporeditve se izvajajo le v soglasju z zaposlenimi.		X	
Zahtevnost del in nalog je prilagojena posamezniku.		X	
Sistemizacijo delovnih mest redno posodabljammo.		x	
<b>Merjenje relacijskega kapitala:</b>			
	<b>povsem velja</b>	<b>delno velja</b>	<b>ne velja</b>
V organizaciji imamo vsaj 20 % rednih kupcev.	X		
Uvedeno imamo celostno upravljanje odnosov s kupci.	X		
Delež reklamacij izdelkov (oz. pritožb) je manjši od 1 %.	X		
Stopnja zadovoljstva kupcev je visoka.	X		
Načrtno ustvarjamo dobro ime organizacije.	X		
Redno spremljamo zadovoljstvo kupcev in strank.	X		
Stopnja zadovoljstva naših dobaviteljev je visoka.	X		
Organizacija ima vsaj 2% tržni delež.	X		
V organizaciji izvajamo merjenje relacijskega kapitala.			X
Letno pridobimo najmanj 120 novih kupcev.		X	
Število vseh naših poslovnih partnerjev je višje kot 250.			X
V organizaciji velja prepričanje, da je kupec kralj.	X		
Zadovoljni smo s storilnostjo naših distributerjev.		X	
Imamo visoko stopnjo zvestobe odjemalcev.	X		
Merimo ugled organizacije in spremljamo njen imidž.		X	
Zadovoljni smo s položajem v svoji panogi.		X	
Delež zaostalih naročil v povprečju ni večji od 3 %.	X		
Število sklenjenih poslovnih partnerstev narašča.	X		
Gradimo večjo povezanost med zaposlenimi in kupci.		X	
Izvajamo upravljanje odnosov z javnostmi.	X		
Stopnja zaupanja kupcev v našo organizacijo je visoka.	X		
Vzpostavljene imamo kakovostne distribucijske kanale.	X		
Vključujemo se v širše družbeno in lokalno dogajanje.	X		

Ločujemo med relacijskim kapitalom in viri.		X	
Vsak primer izgubljenega kupca (stranke) analiziramo.		X	
Ugled organizacije v splošni javnosti je dober.	X		
Sistemsko upravljamo odnose z vsemi deležniki.	X		
Dobro poznamo svoje konkurente.	X		
Izvajamo izobraževanja za svoje distributerje.		X	
Analiziramo strukturo in obnašanja svojih kupcev.		X	
Z vsemi poslovnimi partnerji imamo sklenjene pogodbe.	X		
Redno spremljamo razvojne trende na tržišču.	X		
Zaupanje eksternih deležnikov se povečuje.	X		
Vse zaposlene redno usposabljam za ravnanje s kupci.		X	
Sistematično se prilagajamo zahtevam kupcev in strank.		X	
Načrtno upravljamo relacijski kapital.		X	
Pripadnost in zaupanje kupcev nagradujemo.		X	
Kupec in zaposleni sta za organizacijo enakovredna.		X	
Ugled organizacije v strokovni javnosti je dober.	x		
<b>Merjenje socialnega kapitala:</b>			
	povsem velja	delno velja	ne velja
Vsak zaposleni je član vsaj enega tima ali skupine.			X
Zaposleni imajo možnost sodelovanja pri odločanju.		X	
V organizaciji izvajamo redne neformalne sestanke.	X		
Komunikacija z zaposlenimi je nehierarhična.		X	
V organizaciji spodbujamo dvostransko komuniciranje.		X	
Načrtno razvijamo dialog med vsemi zaposlenimi.			X
Organiziramo družabna srečanja za vse zaposlene.	X		
Vodstvo svojim zaposlenim nudi tudi moralno pomoč.		X	
Vsi zaposleni so pri delu med seboj tesno povezani.		X	
Prevladuje prijateljsko in sproščeno vzdušje.		X	
Zaposlene, ki pomagajo sodelavcem, za to nagradujemo.			X
Medsebojni spori in konflikti se rešujejo sproti.		X	
Uveden imamo kodeks etike in profesionalnega vedenja.			X
Zaposleni poznajo kompetence svojih sodelavcev.		X	
Vodstvo pozna kompetence svojih zaposlenih.	X		
Zaposleni imajo možnost druženja med delovnim časom.		X	
Organizacija nudi finančno pomoč zaposlenim v stiski.	X		
Stopnja sinergije v timih je v povprečju visoka.		X	
Razvijamo sproščeno in prijateljsko klimo.		X	
Zaposleni si med seboj večinoma zaupajo.	X		
Stopnja participacije zaposlenih je visoka.		X	
Zaposlene spodbujamo k druženju tudi izven dela.		X	
Sistematično razvijamo skupinsko in timsko delo.		X	

Skupni problemi se vedno rešujejo kolektivno.		X	
Vodje spodbujajo in hvalijo svoje zaposlene pri delu.		X	
Zaposleni se med seboj večinoma radi družijo.		X	
Zaposleni imajo možnost odkritega pogovora z vodjo.	X		
Vodstvo redno povratno informira vse svoje zaposlene.		X	
Zaposleni skupaj praznujejo rojstne dneve, praznike ipd.		X	
Veliko zaposlenih pozna konkurenčne kolege iz panoge.		X	
Vrata pisarn v organizaciji so odprta (dobesedno).	X		
Skrbimo za usklajevanje kariere in zasebnega življenja.		X	
Deleža formalne in neformalne komunikacije sta enaka.		X	
Zaposleni izkazujejo zanimanje za delo sodelavcev.		X	
Soodvisnost med zaposlenimi je na visoki stopnji.		X	