

Renesansne Perspektive

Poduzetništvo i ljudi djelo
su budućnosti- a ne
prošlosti.

RENEŠANSNO RAČUNOVODSTVO

U poslovnom smo svijetu pokušali razumjeti vrijednost pomoću računovodstva. Italija iz petnaestog stoljeća se možda i ne čini vjerojatnim mjestom na kojem treba tražiti suvremeno računovodstvo. Renesansni čovjek kojeg se obično smatra ocem knjigovodstva s dvostrukim unosom i- posljedično- modernog računovodstva jest Fra Luca Pacioli (1447-1517)- štićenik slikara Piera della Francesca i tutor Leonarda da Vinci. Pacioli nije izmislio metodu- ali ju je prvi koherentno i detaljno iznio. Skupio je različite niti razmišljanja i iz njih stvorio sustavni misaoni model za brojanje vrijednosti.

Pacioli je u svoj studij matematike unio religiozni zanos – položio je zakletvu franjevačkog reda. “Svrha je svakog trgovca ostvariti pošten i zakonski profit kako bi mogao živjeti. Zbog toga sve svoje transakcije mora započinjati u Božje ime i stavljati njegov sveti potpis na svaki račun”- izjavio je Pacioli.

Zbog velikog interesa javnosti Pacioli je svoj rad- na sreću- objavio na talijanskom a ne na latinskom- te je zbog toga i imao širu komercijalnu publiku. Ključ je njegove filozofije bio u tome da matematika mora biti praktična.

Naši računovodstveni sustavi ostaju zatvoreni unutar stare ekonomije.

Paciolijeva ostavština svijetu objedinjena je u publikaciji iz 1497. pod nazivom *Summa de Arithmetica- Geometrica- Proportioni et Proportionalita*. To detaljno i podugačko izlaganje o matematici- geometriji i proporcijama uključuje i dodatak koji je Pacioli omogućio opisivanje “Venecijanske metode”- osnove knjigovodstva s dvostrukim unosom. Pacioli je nastavio s razvo-

jem tog dodatka kako bi svojim prijateljima – uključujući tu i vojvodu iz Urbina- kojemu je i posvetio knjigu – pomogao u poslovanju. “Kako bi podanici velikodušnog vojvode urbinskog mogli posjedovati cjelovite upute o načinu poslovanja- odlučio sam prijeći preko granica ovoga rada i dodati ovo toliko neophodno izlaganje”- objašnjava Pacioli. Taj je dio Paciolijevog remek-djela – *Particularis de Computis et Scripturis* – postao izuzetno popularan. Nije trebalo puno vremena da se spis prevede na danski- njemački- francuski- engleski i ruski jezik.

Paciolijeva je metoda omogućavala da komercijalni pustolovi toga vremena dobiju financijski smisao ulaganja investicija i pustolovina. Ako im je longituda omogućavala da znaju gdje su i kamo idu- računovodstvo im je omogućilo praćenje osobnog bogatstva. Ono je pružilo sustav bilježenja i praćenja kakvog ranije nikada nije bilo.

Paciolijeve su se metode- naravno- dobro profinile tijekom 500 godina. No- načela su ostala uglavnom ista. Njih je modernom korporacijskom kontekstu na prelasku u dvadeseto stoljeće možda najbolje prilagodio Pierre du Pont (1870-1954). Tijekom 1902. godine du Pont i njegovi rođaci Coleman i Alfred preuzeli su upravljanje uspješnom obiteljskom tvrtkom Du Pont. Pierre je- radeći na mjestu blagajnika- uveo niz inovativnih financijskih mjera i sustava. Godine 1903. du Pont je uveo povratak uložениh sredstava kao mjeru organizacijskih svojstava i načinio formulu za uspoređivanje značajki različitih odjela. Du Pont je u osnovi- uz pomoć svojeg zamjenika Johna Raskoba- ugradio profesionalni polet u korporacijsko računovodstvo i financijske sustave. (Prije toga- u devetnaestom stoljeću- J. Edgar Thomson iz Pennsylvanijskih željeznica (Pennsylvania Railroad) razvio je računovodstvo cijena.)

Teško da stogodišnji dodaci petstogodišnjim načelima ulijevaju povjerenje. Činjenica je da su- unatoč promjenama u sustavu vrijednosti- naši računovodstveni sustavi i dalje ostali zatvoreni unutar stare ekonomije. Pojam vrijednosti iz dvadeset i prvog stoljeća ne može se korisno i točno razumjeti uz pomoć tehnike iz petnaestog stoljeća- bez obzira na to koliko robusna ona bila.

Sustav financijskog izvješćivanja- toliko omiljen u modernom korporacijskom svijetu- ne radi ili- točnije- ne prikazuje cijelu priču- uključujući tu i priču o neopipljivome. “Račune sve više smatram beznačajnima- s obzirom na ulogu koju trenutačno zauzimaju. Moramo pronaći način kako bismo ih učinili relevantnijima”- kaže Alan Reid- KPMG-ov predsjednik međunarodnog konzaltinga.¹ “Financijski računi stvaraju se na osnovi ograničenih ciljeva”- primjećuje britanski političar Lord Sainsbury.² A puna kritika tek dolazi iz usta Roberta Reicha: “Članovi računovodstvene profesije- znani prema svojoj nemogućnosti javnog prikazivanja osjećaja- otvoreno su prigovarali o načinima informiranja mogućih ulagača o pravoj vrijednosti poduzetništava čija vrijednost počiva u mozgovima njihovih zaposlenika. Za tu su prigodu rabili termin “dobra volja”- kako bi označili dvoznačnost navedene zone na korporacijskom računu- a koja se proteže između opipljivih dobara tvrtke i vrijednosti njezinih talentiranih zaposlenika. No- kako intelektualni kapital nastavlja nadjačavati fizički kapital u vidu ključne korporacijske imovine- dioničari dolaze na sve nestabilnije tlo.”

Računovodstvena pravila su namijenjena praćenju onoga što se događa tijekom specifične transakcije- te stoga ujedno prate priljev i odljev sredstava iz tvrtke. Prema računovodstvenim načelima koji su na snazi u Americi i većini razvijenih zemalja- izvore se može smatrati “imovinom” tek kada su dobro definirani i međusobno razdvojeni. Tvrtka ujedno mora imati nad njima nadzor- mora moći procijeniti buduće ekonomske pogodnosti koje će joj pružiti navedeni izvori i mora biti u mogućnosti da odredi je li njihova vrijednost narušena i u kojoj mjeri (na primjer- zbog smanjenja ili posvemašnjeg nestanka vrijednosti).³ Tu se krije problem. Ti kriteriji znače da se pod terminom “imovina” uglavnom smatra vlasništvo- zgrada i oprema- financijska imovina- te kupljena i identificirana neopipljiva dobra. Drugim riječima- ako ne možete točno odrediti pojedinu imovinu- ona se neće pojaviti u računima.

Tradicionalno računovodstvo propušta toliko toga.

Ljude uglavnom ne uzimaju u obzir. Ostavka vitalne osobe

neće se uopće registrirati na računima osim ako je ta osoba direktor tvrtke. A kao što smo imali prilike vidjeti- pojedinci mogu posjedovati veliku moć – moć znanja – u organizacijama. Itakako je značajno kad vrhunski programer napusti i veliku softversku tvrtku poput Microsofta.

Računi ne uzimaju u obzir niti odnose. Ako se izgubi neki ključni račun- to se ne spominje. Ako ključni prodavač napusti posao- sa sobom odnosi i izgrađenu mrežu klijenata. To se ne spominje u tradicionalnom računovodstvu.

Doista- nije samo to da standardno računovodstvo priča polovičnu priču- nego je uz to priča i na stranom jeziku. Dok je Pacioli pisao na talijanskom kako bi osvojio što širu publiku- moderni računovođe nemaju takvog popularnog interesa. Koliko ljudi doista razumije što znači “povratak sredstava na osnovi prilagođene neto vrijednosti imovine”? Ne mnogo. Često samo najpažljiviji članovi odbora mogu dešifrirati obilje naputaka i komentara koji prikrivaju svakakve vrste mračnih tajni.

Ima još toga. Standardno računovodstvo ne pokriva vrijednost mreža. Vrijednost marki se tek u današnje doba uzima u obzir pri izradi godišnjih izvještaja.

Cijene prilika se također ignoriraju na sličan način. Mjerimo krive stvari. Uzmimo na primjer tržišne udjele. To je jedna od stvari s kojom se tvrtke u zadnje vrijeme intenzivno bave. Mjere ih s entuzijazmom i posvećuju velike resurse kako bi točno znali kako tvrtka stoji u odnosu na navedeni parametar. To je sve pohvalno i korisno s mjernog stanovišta. Tržišni udio vam govori koliko od kolača već posjedujete ili koliko biste željeli posjedovati. Ono o čemu ne govori jesu udjeli u prilikama – o tome možete li povećati postojeći ili stvoriti novi posao. Znati gdje se nalazite nije pretjerano korisno ako ne znate kamo ste krenuli. Pogledajte što smo napravili u Skandinaviji. To je bila osiguravajuća tvrtka. Mogla je nastaviti sa svojim usredotočivanjem na tržišne udjele. Mogla je slijediti diktat Alfreda Sloana koji govori kako je “Posao posla poslovanje” i zauzeti usku per-

Ako ne možete točno odrediti pojedinu imovinu- ona se neće pojaviti u računima.

spektivu. U tvrtki su shvatili kako rast počiva na osnovi vitalne potrage za novim tržišnim prilikama- a ne na proračunima tržišnih udjela na tržištima u kojima je tvrtka ionako prisutna. Budućnost nikada ne počiva na sadašnjosti. Zbog toga smo Skandinavci preoblikovali iz stare osiguravajuće tvrtke u inovativnu organizaciju za pružanje financijskih usluga. Prešli smo s recikliranja najučinkovitijih metoda na istraživanje najboljih opcija.

Stvarnost je da postajemo ono što mjerimo. Računovodstvo je alat za vizualizaciju- komunikaciju i navigaciju. Menadžeri su bili opsjednuti mjerenjem još od kada je tijekom devetnaestog stoljeća Frederick Taylor izvadio svoju štopericu. Ovo su izvrsna vremena za sve mjerne entuzijaste. Kako su to istaknuli konzultant Gerald Katz i John Hauser s MIT-a- postoji mjerenje za gotovo svaki aspekt korporacijskih svojstava – od predviđanja povremene prodaje do zadovoljstva klijenata- tržišnog udjela i trenutačne neto vrijednosti.⁴ Hauser i Katz tvrde da mjerenje može biti i opasno. Diosta- ono može promijeniti sveukupno ponašanje menadžmenta. “Ako tvrtka mjeri a- b i c- a ne mjeri x- y i z- tada menadžeri počinju obraćati sve više pažnje na a- b i c. Menadžeri koji se uspješno bave s a-om- b-om i c-om uskoro bivaju promaknuti ili im se pripisuju dodatne odgovornosti. Nakon toga slijede bonusi i veća plaća”- pišu Hauser i Katz u svojoj knjizi. Krajnji je rezultat da “tvrtka dobiva na osnovnoj snazi u proizvodnji a- b i c proizvoda. Tvrtka postaje ono što mjeri.”

Ako znamo toliko malo- kako možemo donositi prave odluke za nas i naše poslovanje? Odgovor je: ne možemo. “Sve dok se tržišta kapitala- individualni menadžeri i vlade nadaju povijesnoj cijeni računovodstva- a kako bi na osnovi toga vršili doznake i temeljili političke odluke do te mjere da računari više ne predstavljaju nove pokretače proizvodnje bogatstva koje bi trebalo uzeti u obzir- računari postaju nevaljani a politika nedovoljno prosvijećena koliko bi to mogla biti”- kaže Steven Wallman- bivši član američke Komisije za dionice i burzu (US Securities and Exchange Commission). “Imovina znanja biti će osnovni pokretač proizvodnje bogatstva.” (Te su teze dodatno objašnjene u knjizi koju je napisao u suradnji s Wallmanom – *Nevideno bogatstvo*.⁵)

S obzirom da je izgrađeno na petstogodišnjim načelima- ne čudi da se računovodstvo žestoko bori s novim svijetom ekonomije znanja. “Trebamo prijeći na novu razinu računovodstva- onu na kojoj se mjeri moment tvrtke na osnovi njezine tržišne pozicije- vjernosti klijenata i sličnih stvari”- tvrdi poduzetnik Bill Davidow.⁶

Ukazuje se potreba za drugom renesansom računovodstva- računovodstva za intelektualni kapital. U svojem radu o intelektualnom kapitalu akademski trio sa sveučilišta u Calgaryju je zaključio: “Tradicionalni računovodstveni model nije načinjen za novu ekonomiju- te će se posljedično morati promijeniti- ili će u protivnom tvrtke morati prilagati dodatne izjave uz svoje godišnje izvještaje.”⁷

Pitanje je- stoga- kako identificirati i zabilježiti ljudski potencijal? Kako se određuje vrijednost strukturnog kapitala? Kako se- doista- kvantificira utjecaj ljudske mašte? U trenutačnom sustavu ništa od toga ne radi. To ne znači i da se automatski ništa od navedenog ne može napraviti. To jednostavno znači da današnji računovodstveni sustav nije adekvatan. “Ako nešto možete sebi predočiti- možete to i mjeriti- a ako nešto možete mjeriti- možete time i upravljati”- kaže Gordon Petrash- bivši direktor intelektualnog kapitala pri tvrci Dow Chemicals.⁸

Rad na novom sustavu je već započeo. Odbor za standarde financijskog računovodstva (The Financial Accounting Standard Board – FASB) u Sjedinjenim Američkim Državama- danski kabinet i IASB nalaze se među ustanovama koje oblikuju preporuke- naputke- pravila i softverska rješenja navedenih problema.⁹ Edmund Jenkins iz FASB-a izjavio je tijekom svibnja 2001. godine kako bi tvrtke trebale slobodno objavljivati informacije u vezi s budućim stanjem neopipljivoga nevezano uz korporacijske financijske izvještaje. To nagovještava napredovanje prema pristupu kojei je Skandia početkom devedesetih godina prošlog stoljeća upotrijebila za potrebe svojeg intelektualnog kapitala i koji uvelike slični napucima o računovodstvu intelektualnog kapitala koje je danska vlada objavila tijekom 2000. godine. U listopadu 2001. godine direktor Komisije za sigurno-

st i burzu (SEC)- Harvey Pitt- izjavio je kako je odlučio promijeniti zastarjeli sustav državnog financijskog izvještavanja. Rađa se shvaćanje kako se računovodstvo treba baviti cijenama na osnovi pitanja vezanih uz interne informacije- dok se vrijednost treba obrađivati na osnovi vanjskih informacija i intelektualnog kapitala kako bi se sagledali potencijali buduće zarade.

INTERNETSKI KOMPAS

www.brookings.edu
www.fasb.org
www.iasb.org.uk
www.efs.dk/icaccounts
www.sec.gov/news/speech.html

UTVRĐIVANJE POZICIJE

- Koje neopipljivosti uključujete u svojem godišnjem izvještaju?
- Kakve su implikacije novih IASB-ovih pravila za vašu trenutnačnu računovodstvenu praksu?
- Koliko razumijete i prakticirate koncepte udjela u prilikama- u odnosu na tržišne udjele?
- Kako proračunavate cijenu prilika za svoja neopipljiva dobra?

NEOPIPLJIVI JAZ

Nedostaci računovodstvenog sustava u velikoj mjeri objašnjavaju diskrepancije koje obilježavaju vrednovanje dionica.

Ekonomist Robert Hall je analizirao jednu podosta veliku diskrepanciju koja se razvila tijekom nekoliko desetaka proteklih godina – razliku između vrijednosti koju tvrtki pripisuju financijska tržišta i vrijednosti koja je zapisana u računima tvrtke. Hall zaključuje kako se navedena empirijska činjenica jedino može pomiriti s financijskim teorijama o procjeni vrijednosti dionica ako “tvrtke posjeduju značajne količine neopipljivog kapitala koji nije uveden u računima ili u kakvog vladinoj statistici.”¹⁰

Stanje je nalik izranjanju ledenjaka. Tradicionalno je izvještavanje pokazivalo samo njegov vrh. Kod pravog ledenjaka dio iznad vode obično čini sedminu ili desetinu sveukupnog volumena – a isto vrijedi i za većinu organizacija koje posluju na osnovi znanja. Vrijednost zapisana u računima iznosi otprilike jed-

nu sedminu tržišne vrijednosti tvrtki na Njujorškoj burzi.¹¹ U slučaju tvrtke Microsoft tržišna vrijednost je 30 puta veća od računovodstvene. To nam pokazuje još jedan u nizu računovodstvenih paradoksa današnjice – to da imamo jako dobar opisni sustav za financijski kapital (f-capital)- dok nam onaj za nevidljivi i intelektualni kapital (i-capital) nije jača strana.

Jaz je vidljiv- iako se sve više širi. U Americi se posebno počeo širiti sredinom osamdesetih godina prošlog stoljeća- zahvaljujući ulaganju u neopipljive vrijednosti. Prema Leonardu Nakamura- glavnom ekonomistu Federalne bankarske rezerve u Philadelphiji (Federal Reserve Bank of Philadelphia)- bruto ulaganje u ono neopipljivo svake godine iznosi barem tisuću milijardi dolara- a vrijednost dionica neopipljivosti više od pet tisuća milijardi dolara.¹²

Pogledajmo slučaj tvrtke Disney. U ljeto 2000. godine tvrtka je imala tržišnu vrijednost od kojih 117 milijardi dolara. Tvrtka je u dionicama imala oko 83 milijarde dolara- a uz to je imala i oko 34 milijarde dolara nenaplaćenih potraživanja- što je u konačnici iznosilo navedenih 117 milijardi.

No- prema računima je tvrtka imala samo 43-7 milijarde dolara u imovini. Od toga je nekih 11-3 milijarde dolara činilo identificirano neopipljivo vlasništvo. No- očito je da su financijska tržišta osjetila kako Disney ima bliže 85 milijardi u neopipljivome – skoro osam puta više od vrijednosti koja je za tu vrstu vlasništva bila uvedena u knjigama.¹³ Korporacija Sprint (Sprint Corporation) je slično tome imala sveukupnu tržišnu kapitalizaciju (sveukupna potraživanja prema računovodstvenoj vrijednosti uz pridodanu vrijednost stvarne tržišne vrijednosti) od 60-2 milijarde dolara tijekom ranog kolovoza 2000. godine- u usporedbi sa 39 milijardi dolara prema vrijednostima zapisanim u knjigama- od kojih je 9-6 milijardi dolara činilo identificirano neopipljivo vlasništvo. Financijska su tržišta i u ovom slučaju očito smatrala kako Sprint ima bliže 31 milijarde dolara u neopipljivoj vrijednosti- više od tri puta od onoga što pokazuju računovodstveni podaci.¹⁴

**Tradicionalno izvještavanje
pokazuje samo vrh ledenjaka.**

Opipljivo vlasništvo često čini jako malu proporciju tržišne vrijednosti tvrtke. U slučaju Ericssona ili SAP-a- opipljivo vlasništvo čini samo oko 5 posto vrijednosti. Treba postaviti pitanje – tko upravlja s preostalih 95 posto?

Područje intelektualnog vlasništva- odnosno intelektualnog kapitala- izvor je nestabilnosti. Ipak- to vlasništvo znanja- u odnosu na fiksni kapital- omogućuje znatno veće potencijale za stabilnu zaradu. Pad vrijednosti u tom slučaju pokreće ograničeni uvid u neopipljive vrijednosti.

Disney je ovdje posebice zanimljiva tvrtka. Većina zasluga za njen uspjeh tijekom proteklih godina mora se pripisati Michaelu

Povratak sredstava na osnovi osnovne monetarne vrijednosti vlasništva ili povratak sredstava na osnovi sveukupnog vlasništva- postaju sve manje korisni u tvrtkama koje se pretežno bave onim neopipljivim.

Isneru – čovjeku iz nove sorte intelektualnih kapitalista. Eisnerovo se ime u imeniku možda nalazi uvedeno u odjeljku sa zabavnim sadržajima- ali je njegovo veliko postignuće doista uvelo red u

kaos koji je nekoć divljao tvrtkom. Tvrtki je pokazao novu perspektivu i omogućio joj da iskoristi potencijal kojeg prije nije bila svjesna.

Eisnerov uvid u stanje bio je da se Disney nalazi u obitelji zabavne industrije u svim svojim manifestacijama. Oni nisu bili isključiva filmska tvrtka ili vlasnik zabavnih parkova. Eisner je aktivno redefinirao tvrtku Disney- šireći joj perspektivu i ambicije. Zaboravio je na smanjivanje tržišnog udjela i otvorio nove mogućnosti. Stimulirao je tvrtku na djelovanje. Disneyjeve inovativne snage na uzmaku ponovno su se otkrile.

Marka Disney se proširila kako bi obuhvatila planinu trgovačkih promocija- trgovina (njih deset iz 1988. uskoro je naraslo na više od 600- ostvarujući pri tome prodaju vrijednu više od milijardu dolara)- knjiga- video-kazeta- filmova i zabavišta. Eisner je uzeo intelektualni kapital i upakirao ga u nove proizvode. Pokazao se vještim u maksimaliziranju profitnog potencijala Disneyjeve čuvene ponude proizvoda. Nova generacija upozнала je Disneyja- a sve dok su filmovi bili u mislima ljudi- roba

vezana uz njih mogla se prodavati. Prošlost se upakirala u lijepu ambalažu za budućnost.

Postoji još stvari osim zarade na nečemu što već posjedujete- bez obzira na to koliko nerealizirano i neopipljivo sve to može biti. Studije (posebice one koje je proveo Baruch Lev sa Sveučilišta Stern) pokazuju kako tvrtke u ključnim industrijama koje pokazuju rast (visoka tehnologija- biotehnologija i sektor poslovanja i usluga) obično više troše na istraživanje i razvoj u odnosu na prodaju- što za posljedicu ima da navedene tvrtke u kojima istraživanje i razvoj predstavljaju osnovu ulaganja imaju veliku razliku između tržišne i financijske vrijednosti. Istraživanje je pokazalo kako tvrtke koje najviše ulažu u obrazovanje i usavršavanje svoje radne snage imaju natprosječnu produktivnost i natprosječne financijske značajke.¹⁵

Na temelju navedenih brojaka Baruch Lev je ustvrdio kako bi Sjedinjene Američke Države trebale krenuti u punu kapitalizaciju izdataka za istraživanje i razvoj. Na žalost- njegovi se prijedlozi još uvijek smatraju kontroverznima.

Stvarnost pokazuje da se uobičajene mjere za određivanje performansi- poput povratka sredstava na osnovi osnovne monetarne vrijednosti vlasništva ili povratka sredstava na osnovi sveukupnog vlasništva- postaju sve manje korisne u tvrtkama koje se pretežno bave onim neopipljivim. Slično se tome “ljudski kapital” tvrtke – dionice vještina- sposobnosti i znanja u tvrtki- te resursa koji se ulažu kako bi se navedeni elementi obnovili i proširili – nalazi izvan vidljivog spektra informacija do kojeg ulagači obično imaju pristup. Te se stvari jednostavno ne pokazuju na financijskom radaru. Ono što ulagačima u tom slučaju preostaje jest igra pogađanja. A pogađanje može biti skupo. Drugim riječima- osjećaji nisu zamjena za temeljne uvide u intelektualni kapital.

Nedostatak jasnih- mjerljivih i usporedivih informacija o tvrtkama koje intenzivno rade s neopipljivim vrijednostima ima tendenciju poticanja selektivnog objavljivanja unutarnjih informacija ključnim investitorima- olakšavajući ljudima unutar tvrtke dobitke na račun vanjskih ljudi i malih investitora. Tvrtke

Sears- Roebuck i Dow Chemical su- na primjer- pokušale razviti modele koji bi pokazali vezu za koju vjeruju da postoji između zadovoljstva zaposlenika- vjernosti klijenta- intelektualnog vlasništva i profita. Godinama su usavršavali svoje mehanizme prikupljanja podataka. U isto vrijeme ni jedna američka tvrtka nije objavila svoje računovodstvene izvještaje s dodacima u vezi s intelektualnim kapitalom- za razliku od Švedske i Danske.

Konačni cilj mjerenja- računovodstva i sustava objave informacija u poduzetništvima i na razini industrija i nacionalnih ekonomija jest omogućiti dužnosnicima i onima koji određuju politiku da donesu bolje odluke u vezi s raspodjelom resursa. Na primjer- pristiže li dovoljno resursa za razvoj i usavršavanje zaposlenika- u odnosu na kupovinu nove opreme i softvera? Jesu li ulagači voljni uložiti novi kapital u vrijedna poduzetništva koja se bave neopipljivim vrijednostima- uz uvjet da kapital ima razumnu cijenu? Bi li vlade trebale pokrenuti značajnije porezne inicijative kako bi potaknule još više ulaganja u neopipljive vrijednosti? Bi li vlade trebale uložiti sredstva u privlačenje stranog ljudskog kapitala?

Treba nam novi sustav- ili barem onaj koji egzistira usporedo s postojećim- kako bi nadopunio trenutačne financijske mjere. Trenutačno se snalazimo samo s jednodimenzionalnom koordinatom – korporacijskom širinom – latitudom. Ono što nam hitno treba jest još jedna koordinata – korporacijska dužina – longituda. Danas ne sistematiziramo informacije koje su nam na raspolaganju kako bismo procijenili navedena pitanja. Pouzdajući se isključivo u korporacijsku širinu- izgubili smo se u magli na moru.

INTERNETSKI KOMPAS

www.disney.com
www.stern.edu
www.baruch-lev.com

UTVRĐIVANJE POZICIJE

- Koliko često koristite svoj godišnji izvještaj kao potporu pri donošenju odluke?
- Možete li pripisati vrijednost neopipljivim vlasništvima svoje tvrtke?
- Kada ste zadnji puta promijenili svoj sustav financijskog izvješćivanja?

NOVE PERSPEKTIVE

Luca Pacioli je doista bio renesansni čovjek. Bio je matematičar-filozof i još štošta. Ono što nam danas treba jesu renesansne perspektive koje u obzir uzimaju svih 360 stupnjeva na kompasu (i trodimenzionalnu reprezentaciju žiroskopa)- umjesto da se usmjeravaju na određeni izbor parametara. Računovodstvo kakvo je radio Pacioli stvar je prošlosti.

Kako bismo iz Paciolijeva svijeta prešli u moderni- Andrew Mayo predlaže sljedeće korake:

- prelazak s menedžmenta opipljivih stvari na onaj koji uključuje i neopipljive
- prelazak s usredotočivanja na odjele na usredotočivanje na procese i klijente
- prelazak s usmjerenja prema prošlosti na usmjerenje prema budućnosti
- prelazak s mjerenja cijene na mjerenje cijene i vrijednosti
- prelazak s prakse u kojoj se rad mjeri cijenom zaposleničkih plaća k praksi koja rad mjeri u obliku postotka dodane vrijednosti
- prelazak s usmjerenja na tokove financija k usmjerenju koje u navedene tokove uključuje i buduće tokove zarade
- prelazak s indirektna alokacije cijena za odjele na indirektnu alokaciju cijena vrijednosnim tokovima
- prelazak s fiksnih budžetnih razdoblja na dinamički budžet
- prelazak s izlaznih financijskih podataka na izlazne i ulazne financijske podatke
- prelazak s redovitih izvjava o razdobljima na kontinuirani pristup podacima o tvrtki

“Brojevi će- naravno- ostati- a izlazni financijski podaci o poslovanju i dalje će činiti ključno mjerilo uspjeha”- kaže Mayo. “Izazov je dvostran – treba razumjeti transakcijski menedžment i vrednovanje- kao i pokretačke uzroke rezultata- te rezulta-

te same. Računovodstvo nije isto što i vrednovanje. Ono se bavi transakcijama- a to je jedan od razloga zašto cijene dominiraju nad vrijednošću.”¹⁶

Ekonomija znanja zahtijeva da svoje perspektive razvijemo na osnovi prošlosti- sadašnjosti i budućnosti. Prošlost može biti snažna konkurentska prednost- kako je vidljivo iz primjera tvrtaka Disney i Skandia. U njihovom pristupu novoj ekonomiji stoji kako ljudi ponekad prebrzo odbacuju ono što je otprije postojalo. Što je još gore- takve tvrtke nisu ni svjesne perspektiva koje im prošlost pruža. Ne treba zanemarivati prošlost.

Prisutnost starina u Skandijskom Centru budućnosti iznenađuje većinu ljudi. Centar budućnosti bi- u njihovim mislima- trebao biti čisto- klimatizirano- dezinficirano mjesto puno zveketave i zujeće visokotehnološke opreme. No- šebući odajama Centra vidjet ćete vrlo malo računala i vrlo mnogo starina.

Stare i nove stvari namjerno se nalaze jedne pored drugih kako bi pružile tri vremenske perspektive – prošlost- sadašnjost i budućnost. Posjedujemo antikni drveni registratorski ormarići koji se znalo voziti od ureda do ureda kako bi se dijelilo znanje- i u njega spremali dokumenti. Zvuči kao nešto iz vremena Charlesa Dickensa.

No- prilikom rada na računalima i dalje govorimo o dokumentima. Jezik ostaje isti- kao i osnovna funkcija. Načelo menadžmenta znanja je i dalje uglavnom isto. Stoga nam takvi pokretni ormarići koji su se koristili prije 100 godina omogućuju ustanovljavanje odgovarajuće perspektive na današnji mobilni Internet. Isto tako imamo i 70-godišnji pisaći stroj. Više ne rabimo takve strojeve- no još nam je uvijek teško- a gotovo i nemoguće- dogovoriti se kojoj tipki u obilju postavki svjetskih računalnih tipkovnica pripisati znak “@”. Razmislite o tome i shvatit ćete

Prošlost može biti snažna konkurentska prednost.

kako su problemi u vezi s prihvaćanjem nekog standarda vrlo slični navedenoj situaciji. Samo su vremena druga. Leonardo je svoje zamisli zapisivao u bilježnicu. Danas imamo džepna računala. Centar stavlja stvari u kontekst- omogućujući učenje uspoređivanjem i ispitivanjem učinkovitosti pojedinog elementa ili sustava.

Pomažemo ljudima da ustanove perspektivu o budućnost koja se razvija. Kako kaže Gary Hamel- “perspektiva vrijedi 50 bodova u testu inteligencije”. Želimo omogućiti ljudima da prepoznaju različite mogućnosti- tako da odmah mogu početi koristiti svoj talent. Leonardo je rekao kako su potrebne barem tri perspektive za uspješan pokus – a da ih pronađete- morate ih i tražiti.

Perspektiva je prava stvar – još nešto što nećete naći na financijskom izvještaju.

Prvo nam je potrebna perspektiva o sadašnjosti. Moramo biti osjetljiviji na stvari koje se događaju izvan tvrtke- inače ćemo popustiti u praćenju razvoja i inovacija. Sadašnjost ne bi trebala zaslijeptiti potrebu za promjenama.

Nasuprot Skandijaskog Centra budućnosti nalazi se tvrđava koju su Šveđani izgradili u arhipelagu kako bi branili prilaz Stockholmu. Trebalo je 50 godina da se u potpunosti izgradi. To je bio veliki pothvat – posebice kada uzmete u obzir da je potreba za izgradnjom nastala na scenariju napada s oružjima dostupnim u to doba. No- kako se tvrđava gradila- tehnologija topova je također napredovala- tako da je bez obzira na debljinu svojih zidova tvrđava bila posve beskorisna. Šveđani su bili prezaposleni oko izgradnje- i tako nisu stigli ustanoviti perspektivu. Gradili su za sadašnjost- umjesto za budućnost. Bilo bi dobro da to zabilježe svi oni koji su postali zarobljenici jedne velike perspektive ili misaonog modela.

Ono što moramo učiniti jest ustanovljavanje perspektive o budućnosti koja se razvija- uvid u različite mogućnosti i pokretanje našega mozgovnog potencijala – interno i eksterno. Ne kažem da je to jednostavno- ali zato tvrdim da je neophodno.

Uobičajeno smo bili vrlo slabi u točnom opažanju evolucije sadašnjosti. Sredinom pedesetih godina prošlog stoljeća Peter Drucker je predvidio kako će za 20 godina u Americi biti od deset do 12 milijuna studenata. To nije bilo pogađanje. On je jednostavno kombinirao dvije činjenice: povećani natalitet i rastući postotak mladih ljudi koji kreću na fakultete. Sveučilišta su odbila Druckerove prognoze- a tek su se neka pripremila za povećani broj ljudi. Postoje brojni slični primjeri. Moramo razlučiti ono što sada vidi-

mo- mislimo i osjećamo i pretvoriti to u djelovanje koje će oblikovati budućnost. Ono što želim reći jest da je budućnost udaljena 14 sekundi. Uzmite je u ruke ovoga trenutka.

Drugo- treba nam perspektiva o prošlosti. Za menadžere je prošlost druga zemlja – područje koje zaobilaze i koje ne posjećuju na svojim misaonim putovanjima.

No- prošlost se ne može zaobići ili zanemariti. To je baš ono što je Mao Zedong pokušao u svojoj Kulturnoj revoluciji i ono što čini osnovu modnog menadžerskog hita u vidu restrukturiranja. Postoji poslovice: “Ne možemo znati kamo idemo ako ne znamo gdje smo bili”- a osobno vjerujem kako je uvelike istinita. Michael Eisner je prepoznao da će Disneyjevo nasljeđe stvoriti nove mogućnosti. Prošlost je prepakirana kako bi obnovila sadašnjost. (Jan R Carendi i Björn Wolrath učinili su skoro istu stvar u Skandinaviji.)

A tu je zatim i treća perspektiva: budućnost. Ljudi očekuju da budućnost bude futuristička- no učenje se svodi na perspektivu. Impresionisti su govorili da se treba odmaknuti kako bismo prepoznali veći uzorak. (Ili kako to tvrdi moderna teorija kaosa – morate se odmaknuti kako biste iz maloga mogli sagledati veliko.)

Moramo graditi budućnost. Dok je financijsko računovodstvo povijesno- izvještavanje o intelektualnom kapitalu mora gledati unaprijed.

Za vlasnike dionica to predstavlja najvažniju informaciju- budući da je sve ostalo povijest ili prošle performanse. Ono što se već dogodilo ne mora biti najbolji vodič za budućnost. Budućnost moramo promatrati kao imovinu ili će se ona u suprotnom brzo degradirati u dugove ili cijenu prilika.

**Budućnost je udaljena
14 sekundi.**

U potrazi za novim perspektivama menadžeri su isprobali brojne alate i tehnike koje omogućuju šire mjerenje performansi i potencijala. To potvrđuje kako u biti priznaju postojanje problema. Obilje novih alata pojavljuje se svake godine – Andrew Mayo je nedavno razvio sustav pod nazivom Promatrač ljudskoga kapitala (Human Capital Monitor)- a postoji i “kotač ljudskog kapitala”- “indeks ljudskog kapitala”- te ono što kuća

PriceWaterhouse Coopers nudi pod nazivom “Analitika ljudskih resursa” (HR analytics).¹⁷ Karl-Erik Sveiby u svojoj knjizi *Novo organizacijsko bogatstvo* (*The New Organizational Wealth*) predlaže korištenje svojeg “nadzornika neopipljive imovine” (Intangible Assets Monitor). Dan Andriessen iz nizozemske tvrtke KPMG u svojoj knjizi *Bestežinsko bogatstvo* (*Weightless Wealth*) predlaže “istraživača vrijednosti”. Švedski ICAB predlaže “rejting intelektualnog kapitala” (IC rating)- Baruch Lev “Indeks kapitala znanja” (Knowledge Capital Indeks)- a Göran Roos se zalaže za “indeks intelektualnog kapitala” (IC index).

Jedan od najpoznatijih sustava je uravnotežena bodovna lista- koja se pojavila tijekom ranih devedesetih godina prošlog stoljeća. Lista predstavlja mjerni sustav koji uravnotežuje financijsku i nefinancijsku vrijednost. Uravnotežena bodovna lista je obično podijeljena na nekoliko (između tri i šest) žarišnih područja koje je tvrtka ocijenila ključnima za svoje poslovanje. Ta se područja popunjavaju indikatorima koji se mjere.

Uravnotežena bodovna lista pokazuje kako tvrtke imaju tendenciju usredotočivanja na nekoliko mjera koje im ukratko pokazuju kako ocjenjuju globalno stanje svojeg poslovanja. Uravnotežena bodovna lista svraća pozornost menadžera na niz ključnih indikatora performansi kako bi omogućila ravnomjeran pregled.

Nastala je na osnovi rada koji su osamdesetih godina prošlog stoljeća započeli Robert Kaplan i Thomas Johnson i koji su objedinili u knjizi *Izgubljena važnost: uspon i pad menadžerskog računovodstva* (*Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*). Profesori menadžerskog računovodstva Johnson i Kaplan tvrdili su kako bi “razumijevanje razloga u pozadini zastarjelosti postojećih sustava trebalo dati čvršće razloge za organizacijske promjene”. Johnson i Kaplan su tvrdili kako tradicionalni računovodstveni sustavi identificiraju netočne cijene proizvoda i krive ciljeve produktivnosti i učinkovitosti.¹⁸

**Ravnoteža je očigledno
poželjnija od neravnoteže.**

Kaplan je u razvoj koncepta uravnotežene bodovne liste kreirao zajedno s Davidom Nortonom. Lista je rukovođenje tvrtkom usporedila s upravljanjem zrakoplovom.

Vrlo je malo vjerojatno da će pilot koji se oslanja samo na jedan instrument sigurno upravljati zrakoplovom. Piloti moraju koristiti sve informacije koje su im dostupne u kabini. “Kompleksnost upravljanja današnjom organizacijom zahtijeva da menadžeri istovremeno sagledavaju performanse u više različitih područja”- tvrdili su Kaplan and Norton. “Nadalje- prisiljavajući starije menadžere da u obzir uzimaju sve važne operacijske mjere- uravnotežena bodovna lista je omogućila stjecanje uvida u to može li se poboljšanje na jednom području ostvariti na račun drugog.”

U većini je slučajeva sve to pitanje zdravog razuma. Ravnoteža je očigledno poželjnija od neravnoteže.

Uravnotežena bodovna lista je korisna utoliko što u obzir uzima sveobuhvatni- holistički naglasak na performanse u odnosu na striktno financijska mjerila. No- ona omogućuje dovoljno eksplicitan naglasak na ljudski fokus- koji u sve većoj mjeri definira održivost.

Alat koji bolje odgovara navedenim potrebama razvijen je unutar tvrtke Skandia. To je Skandijski Navigator (The Skandia Navigator). No- više će riječi o njemu uslijediti nešto kasnije. Još jedan doprinos mjerenju daje menadžerska konzultantska tvrtka 2GC Active Management. Oni su razvili mjerni režim za neopipljivu imovinu koji se temelji na općeprihvaćenim i razumljivim načelima- ali ujedno u obzir uzima i ljude o kojima ovisi budući uspjeh tvrtke. Michael Shulver- direktor 2GC-a- tvrdi: “Stvaranje veza između strateškog i menadžerskog ponašanja smatra se relativno jednostavnim u područjima poput financija i uprave- budući da obilje mjernih objekata prate i adekvatno obilne mjere. Prevođenje navedenog u ‘neizrazitu’ domenu intelektualnog kapitala i znanja pokazalo se prilično teškim za neke organizacije.”

Proces tvrtke 2GC temelji se na poboljšanoj inačici uravnotežene bodovne liste koja izražava strategiju tvrtke u obliku skupa mjerljivih ciljeva iz perspektiva brojnih investitora. Prilikom stvaranja “referentnog” dizajna uravnotežene bodovne liste unutar jedne multinacionalne tvrtke- stručnjaci iz 2GC-a su ot-

krili kako od 33 osnovne i izabrane mjere samo četiri otpadaju na financijske. Sve su ostale mjerile različite aspekte intelektualnog kapitala.¹⁹

Potraga za novim i snažnim načinima mjerenja i razumijevanja korporacijskih performansi uistinu ohrabruje. Oni načini koji se pokazuju najboljima prihvatit će brojne perspektive.

INTERNETSKI KOMPAS

www.sveiby.com
www.ics.com
www.weightlesswealth.com
www.2GC.co.uk
www.balancedscorecard.org

UTVRĐIVANJE POZICIJE

- Da li naglasak na ono što mjerite počiva u prošlosti- sadašnjosti ili budućnosti?
- Kako svoju perspektivu o budućnosti predočavate pomoću brojeva?
- Kako prenosite spoznaje o tim brojevima u tvrtki i izvan nje?

PLOVIDBA BUDUĆNOŠĆU

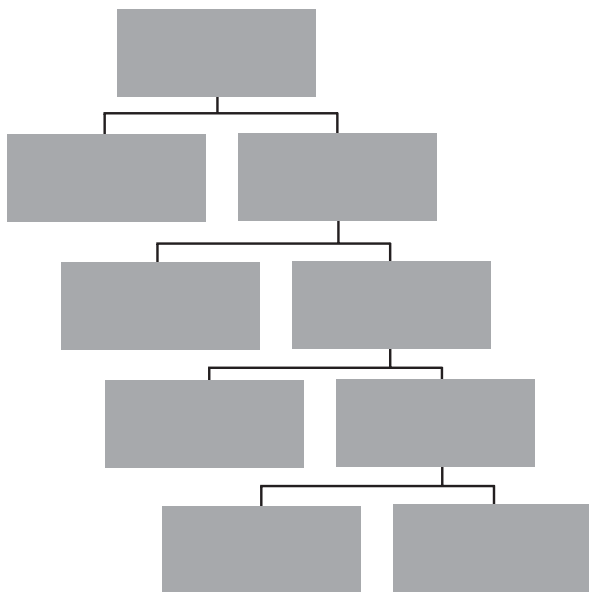
Ako pogledate financijski izvještaj- ugledat ćete tradicionalni popis imovine i dugovanja koji predstavlja osnovnu vrijednost knjiženja. Ispod te površine možete nazrijeti skrivene vrijednosti. Skrivena se vrijednost ne pokazuje na izvještaju- ali unatoč tome i dalje sudjeluje u stvaranju vrijednosti organizacije. To je vrijednost koja se pokusno uključuje u tržišnu kapitalizaciju- ali i dalje ostaje inherentna u intelektualnoj vrijednosti tvrtke. Obično se opisuje kao rezultat dobrih tržišnih odnosa- tehnologije- sposobnosti- itd.

Kada smo promotrili Skandiju tijekom ranih devedesetih godina prošlog stoljeća- identificirali smo više od 50 različitih elemenata koje bismo mogli smatrati skrivenim vrijednostima. To su- među ostalim- bili zaštitni znak- koncesije- baze podataka o klijentima i informacijski sustavi. Popis je bio predugačak. Stoga smo tražili načine i alat kako bismo ga učinili jednostavnijim i kako bismo mogli razumjeti utjecaj navedenih elemenata na poslovanje u prošlosti- sadašnjosti i budućnosti.

Rezultat je bio razvoj vrijednosne sheme intelektualnog kapitala i Skandijskog Navigatora tijekom 1992. godine. Sustav je nastajao usporedo s uravnoteženom bodovnom listom – no mi smo usavršili procesnu dimenziju i stavili naglasak na ljudski kapital u skrivenim vrijednostima. To je dovelo do razvoja prvoga godišnjeg izvještaja o intelektualnom kapitalu koji je u tvrtki interno objavljen 1994. godine- a 1995. godine i javno. Nakon toga su uslijedili javni dokumenti i šest dodataka godišnjem izvještaju koji su se u vidu prototipova objavljivali svakih šest mjeseci.

Navigator se sastoji od pet područja koje stvaraju vrijednosti. Svako od navedenih područja usredotočuje se na određenu interesnu sferu. To su: financijski fokus- fokus na klijente- procesni fokus- ljudski fokus- obnavljanje i razvijanje fokusa- te kontekst okoline.

Zamislite intelektualni kapital u obliku zgrade u kojoj financijski fokus predstavlja krov- vršni trokut. To je tavan na kojem su usklađeni svi računi – oni su povijest koja polako skuplja prašinu.



**VRIJEDNOSNA SHEMA
INTELEKTUALNOG KAPITALA
SKANDIJSKI NAVIGATOR
INTELEKTUALNOG KAPITALA**

Odnosi s vanjskim klijentima i unutrašnji procesi služe kao potporni zidovi zgrade. Temelji i podrum zgrade predstavljaju fokus na obnavljanje i razvoj. U središtu zgrade se- naravno- nalazi fokus na ljude i ljudski mozgovni potencijal.

U Navigatoru financijski fokus predstavlja našu uskladištenu prošlost- naša dosadašnja dostignuća. To je povijesna perspektiva. Ljudi u tvrtki- klijenti i procesi predstavljaju njezin trenutačni oblik postojanja – dnevno organizacijsko utjelovljenje. Obnavljanje i razvoj napaja se iz temelja- perspektiva budućnosti. Obnavljanje i razvoj predstavljaju novu osnovu rada.

Intelektualni je kapital alternativno moguće usporediti sa stablom. Zrelo voće godišnjeg nastojanja može se vidjeti u krošnji – to su godišnja izjava o prihodima i redoviti financijski izvještaj. Ljudska jezgra u deblu zaštićena je korom odnosa s klijentima i radnim rutinama. Istraživanje i planiranje- koje stablu trebaju kako bi preživjelo buduće suše i mrazove- nalazi se u sustavu korijenja- u međudjelovanju s tlom. U vremenu koje obilježavaju brze i nepredvidive promjene u poslovnim okolinama- korijenje predstavlja mjesto na kojem se događaju najvažnije stvari koje će imati utjecaja na razvoj budućih plodova.

Nasuprot tradicionalnom računovodstvu intelektualni kapital- kako ga prikazuje Navigator- predstavlja trodimenzionalni kompas za određivanje tečaja prema onome što slijedi sutra- kao i alat kojim se može prikazati karta onoga što se dogodilo jučer. Navigator je svestrani alat za vođenje koji omogućuje potporu planiranju- menadžmentu i dobivanju dodatnih informacija. Uz to se može koristiti i kao dijagnostički alat kojim se može ustanoviti pregrijavanje- zamor- zdravlje- stres ili bolest unutar korporacijskog tijela (a također i individualnih tijela).

Navigator nam pomaže razumjeti da intelektualni kapital nije samo način na koji se može procijeniti vrijednost neopipljive imovine- već da je to aktivni proces stvaranja vrijednosti. Svojevrsan niz pothvata- a ne skladište znanja. Tijek.

Vremenska dimenzija koja je implicitno predstavljena u Navigatoru poduzetništvu otvara veći stupanj organskih- dinamičnih pogleda. Ona njeguje zaobljenu perspektivu.

Tradicionalno je računovodstvo predstavljalo izvanholistički pogled. Pogledajte samo kako se odnosilo prema profitu. Političari- porezne vlasti- trgovačke unije i direktori tvrtaka profit su obično smatrali odlučnom mjerom odgovornom za uspjeh. No- svi znamo kako je jednostavno manipulirati profitom. Moguće ga je povećati uz pomoć visokih hipoteka u nadolazećim vremenima ili smanjiti preuzimajući namjerne gubitke i odbitke. Otkrivanje pokretačkih sila koje se nalaze iza profita stvara perspektivu vođenja koja je više okrenuta prema budućnosti.

Klasični financijski izvještaj u osnovi predstavlja sofisticirani abakus.

Intelektualni kapital i Navigator djeluju više poput kakva napjeva- lagane i ritmičke muzike. Kako bi čuo i osjetio melodiju čovjek mora istovremeno misliti unazad i unaprijed – isprepletati sadašnjost s prošlošću i budućnošću- s eksternim i internim odnosima.

Navigator nije uklesan u mramoru. On ne predstavlja rješenje. Njegova je svrha predočiti kako se različite vrste kapitala raspoređuju po sferama utjecaja. U taj je sustav lako dodati nova značajna područja. Nedavna zanimljiva inicijativa stiže od Marka McElroya iz Međunarodnog konzorcija za menadžment znanja (Knowledge Management Consortium International - KMCI) koji

Svi znamo kako je jednostavno manipulirati profitom.

je u svoj pristup razumijevanja intelektualnog kapitala uključio i kapital socijalne inovacije (Social Innovation Capital).

“Kada govorimo o ljudskim bićima- izazov mjerenja postaje ogroman – ljudi su pojedinci- mijenjaju se tijekom vremena- te su uvelike pokretni”- piše Andrew Mayo u svojoj knjizi *Ljudska vrijednost poduzetništva* (The Human Value of the Enterprise). “Odabir mjera je jedna stvar- no proces mjerenja mora imati integritet. Vjerujemo da se sve može kvantificirati- no- neka područja vezana uz ljudski kapital temeljit će se na percepciji ili na tome kako mjerni predložak odgovara stvarnosti. U tim će slučajevima relativno kretanje tijekom vremena biti značajnije nego apsolutna mjera.”²⁰

Optimalno rješenje jest izvještavanje u stvarnom vremenu- koje menadžerima osigurava stvarnu potporu. Pri tome ne mislim na trenutačno dojavljivanje o financijskim performansama – iako je to

u biti važno – nego na zamisao o tome kakvo je međudjelovanje između pokazatelja. Mogli biste- na primjer- provjeravati ukupnu zaradu transakcija unutar jednog sata i uspostaviti odnos navedenih iznosa sa sustavom za nagrađivanje zaposlenika.

Uspješna implementacija intelektualnog kapitala i Navigatora zahtijeva ekstenzivnu informacijsku infrastrukturu. Ona koju koriste Skandia – Dolphin – sadrži Navigatore za svaku poslovnu jedinicu u tvrci- kao i za tisuće pojedinaca. Unutar svake se nalazi obilje informacija – činjenice o zaposlenicima i partnerima- konkurentski profili- simulacijski modeli i još mnogo toga. S obzirom da su svi sustavi digitalni- velike se količine podataka mogu prikazati u obliku numeričkog pregleda u gotovo stvarnom vremenu.

Budući da je utemeljena na sustavima Oracle i Hyperion- ona također funkcionira i kao sustav za unapređivanje osobnog znanja i stvaranje zajedničkoga. U svojoj narednoj inačici funkcionira i kao sustav ranog upozoravanja- s obzirom da je povezana na mobilne telefone – SMS porukama može upozoriti ljude da moraju poduzeti određene korake.

Naravno- ni jedno ocjenjivanje nikada neće biti savršeno. S vremenom i sa stjecanjem iskustva neki će se indikatori odbaciti kao nebitni ili nemjerljivi. A u isto će se vrijeme otkriti novi ključni odnosi.

Izbor pokazatelja je neograničen. Cilj je objasniti a ne pojednostavniti stanje. Što su varijable kompleksnije- iscrpnije i posjeduju više različitih vrijednosti- to je bolja prilika da se uvide pozitivne perspektive za djelovanje i obnavljanje tvrtke.

INTERNETSKI KOMPAS

www.skandia.se
www.intellectualcapital.se
www.kmci.org
www.iccommunity.com

UTVRĐIVANJE POZICIJE

- Koje su ključne vrijednosti koje pokreću vaše poslovanje?
 - Koliko tih vrijednosti mjerite?
 - Kako koristite rezultate svojih mjerenja u cilju javnog obavještanja dioničara o trenutnom stanju obnove i inovacije u tvrtki?
 - Koje indikatore smatrate informativnima u vezi s pokretačima vrijednosti- a koji bi bili korisni dioničarima?
-

Bilješke

- 1** Razvijanje nove ekonomije (Developing a new economy)- Reform Club- London- 1997.
- 2** Razvijanje nove ekonomije (Developing a new economy)- Reform Club- London- 1997.
- 3** Izjava o konceptima financijskog računovodstva- Br. 6- Elementi financijskih izvještaja (No. 6- Elements of Financial Statements)- FASB- prosinac 1985.
- 4** Hauser- John i Katz- Gerald- Metrika: ono ste što mjerite! (Metrics: you are what you measure!)- European Management Journal- svezak 16- broj 5- 1998.
- 5** Wallman- Steven i Blair- Margaret- Neviđeno bogatstvo (Unseen Wealth)- institut Brookings- 2001.
- 6** Los Angeles Times- kolovoz 1995.
- 7** Beaulieu- Philip; Williams- S. Mitchell i Wright- Michael- objave o intelektualnom kapitalu tijekom prakse u Skandinaviji
- 8** Mayo- Andrew- Ljudska vrijednost poduzetništva (The Human Value of Enterprise)- Nicholas Brealey- London- 2001.
- 9** 2001. godine FASB je objavio dva izvještaja: Pобоljšavanje poslovnog izvještavanja (Improving business reporting) i Izazovi poslovnog i financijskog izvještavanja unutar nove ekonomije (Business and financial reporting challenges from the new economy).
- 10** Hall- Robert- Burza i akumulacija kapitala (The stock market and capital accumulation)- NBER Working Paper 7180- 1999.
- 11** Lev- Baruch- govor na Sveučilištu u New Yorku- Konferencija o neopipljivom kapitalu- svibanj 2001.
- 12** Sveučilište u New Yorku- Konferencija o neopipljivom kapitalu- svibanj 2001.
- 13** Disney- godišnji izvještaj za 1999. godinu- Wall Street Journal- 3. kolovoz 2000.
- 14** Sprint- godišnji izvještaj za 1999. godinu- Wall Street Journal- 3. kolovoz 2000.
- 15** Black- Sandra A- i Lynch- Lisa M.- Investicije u ljudski kapital i produktivnost (Human-Capital Investments and Productivity)- American Economic Review- svezak 86- broj 2; i Bassi- Laurie J.; Ludwig- Jens; McMurrer- Daniel P; i Van Buren- Mark- Profitiranje od učenja: isplate li se investicije u edukaciju i usavršavanje? (Profiting from learning: Do firms' investments in education and training pay off?)- dokument Američkog društva za usavršavanje i razvoj (American Society for Training and Development)- Alexandria- VA- rujan 2000.
- 16** Mayo- Andrew- Ljudska vrijednost poduzetništva (The Human Value of the Enterprise)- Nicholas Brealey- London- 2001.
- 17** Mayo- Andrew- Ljudska vrijednost poduzetništva (The Human Value of the Enterprise)- Nicholas Brealey- London- 2001.
- 18** Johnson- H Thomas- i Kaplan- Robert- Izgubljeni značaj: Uspon i pad menadžerskog računovodstva (Relevance Lost: The rise and fall of management accounting)- Harvard Business School- Boston- 1987.
- 19** Puni dokument vezan uz mjerenje intelektualnog kapitala nalazi se na internetskim stranicama tvrtke 2GC - www.2gc.co.uk
- 20** Mayo- Andrew- Ljudska vrijednost poduzetništva (The Human Value of the Enterprise)- Nicholas Brealey- London- 2001.

