

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika osakond

Margus Dsiss

INTELLEKTUAALNE KAPITAL ORGANISATSIOONI JUHTIMISES

Magistritöö

Juhendaja: MA **Rein Murakas**

Juhendaja allkiri: _____

Registreeritud: “_____” _____

Allkiri: _____

Tartu 2006

Sisukord

Sisukord	2
Joonised ja tabelid	4
Summary	6
Sissejuhatus	7
I ptk. Intellektuaalse kapitali käsitluse alused	9
1.1. Teadmistepõhine majandus	9
1.2. Kapital ja selle liigid	16
1.3. Intellektuaalse kapitali mõiste ja arengulugu	20
1.4. Intellektuaalse kapitali alaliigid	25
1.5. Intellektuaalse kapitali olulisus	28
II ptk. Intellektuaalse kapitali makrokäsitlus	31
2.1. Lissaboni strateegia	32
2.2. Riikide intellektuaalne kapital (<i>Intellectual Capital of Nations</i>)	35
III ptk. Intellektuaalse kapitali mikrokäsitlus	37
3.1. Otsesed intellektuaalse kapitali meetodid	45
3.1.1. Tehnoloogia vahendaja (<i>Technology Broker</i>)	45
3.1.2. Kaasaarvav hindamise meetod (<i>Inclusive Valuation Methodology</i>)	46
3.2. Turu kapitalisatsiooni meetodid	47
3.2.1 Turu-raamatupidamisväärtuse suhtarv (<i>Market-to-Book Ratio</i>)	47
3.2.2 Tobini Q	48
3.3. Varade tulususe meetodid	49
3.3.1. Majandusliku lisandväärtuse mudel (<i>Economic Value Added - EVA</i>)	49
3.3.2. Lisandunud turuväärtus (<i>Market Value Added – MVA</i>)	50
3.3.3. Lisandväärtuse intellektuaalne koefitsient (<i>Value Added Intellectual Coefficient - VAIC</i>)	51
3.4. Tulemuskaardi mõõtmismudelid	53
3.4.1. Skandia navigaator	54
3.4.2. Intellektuaalse kapitali indeks (<i>Intellectual Capital Services IC-Index</i>)	55
3.4.3. Terviklik väärtuskäsitlus (<i>Holistic Value Approach – HVA</i>).	57
3.4.4. Sveiby intellektuaalsete varade monitor (<i>Sveiby's Intangible Asset Monitor - IAM</i>)	58
3.4.5. Norton & Kaplani tasakaalus tulemuskaart (<i>Balanced Score Card – BSC</i>)	60
3.4.6. Taani juhised (<i>Danish Guidelines</i>)	66
3.4.7. Intellektuaalse kapitali aruandlus Saksamaa mudelit kasutades. (<i>Intellectual Capital statement – Made in Germany</i>)	70

3.4.8. Meritum'i juhised (<i>Meritum Guidelines</i>)	76
3.4.9. Intellektuaalse kapitali hindamine (<i>IC Rating</i>)	80
3.4.10. Immateriaalsete varade tulemuskaart (<i>Intangibles Scoreboard</i>)	83
3.4.11. Väärtusahela tulemuskaart (<i>Value Chain Scoreboard</i>)	84
3.5. Kokkuvõte intellektuaalse kapitali mikrokäsitluse meetoditest	86
IV ptk. Intellektuaalse kapitali empiiriline käsitlus	87
4.1. Näide intellektuaalse kapitali metoodika rakendamise võimalustest automüügi- ja teenindusettevõtte juhtimises	87
4.2. Inimkapital	92
4.3. Struktuurikapital	96
4.4. Suhtekapital	100
4.5 Kokkuvõte automüügi ja teenindusettevõtte mõõdikutesüsteemist	106
Kokkuvõte	107
<u>LISA A.</u> Intellektuaalse kapitali käsitluse arengulugu	109
<u>LISA B.</u> Riikide intellektuaalse kapitali mõõtmise mõõdikud Euroopa Liidu kontekstis, tuginedes Lissaboni strateegial	111
Kasutatud allikad	112

Joonised ja tabelid

- Joonis 1.* Majanduskasv aastal 2004 (%) [Eesti Majanduskasvu ja ... 2005:63]
- Joonis 2.* Valitsussektori eelarvetasakaal aastal 2004 (% SKP-st) [ibid]
- Joonis 3.* Valitsussektori võlg aastal 2004 (% SKP-st) [ibid]
- Joonis 4.* Hinnatase võrreldes EL25 keskmisega aastal 2003 (EL=100) [ibid]
- Joonis 5.* Eesti rahvaarv (tuhat in.) ja keskmine eluiga aastates [ibid]
- Joonis 6.* Eesti innovatsiooni võrdlus EL keskmisega [ibid]
- Joonis 7.* Kapitali liigid [Bourdieu 1995]
- Joonis 8.* Kapitali liigid Coleman'i käsitluses [Coleman 1990]
- Joonis 9.* Ettevõtte turuväärtuse kujunemine [Bontis 2000: 6]
- Joonis 10.* Kapitalide ring [Fernström ja Roos 2003]
- Joonis 11.* Potentsiaalne ja realiseerunud intellektuaalne kapital [Lönnqvist 2004: 36]
- Joonis 12.* Intellektuaalse kapitali erinevad klassifikatsioonid eri autorite käsitluses [Andriessen 2004: 61]
- Joonis 13.* Intellektuaalse kapitali teoreetilised alused [Andriessen 2004: 15]
- Joonis 14.* Euroopa ja konkurentide SKP inimese kohta võrdlus (USD, aasta 2003) [Rethinking...2004: 18]
- Joonis 15.* Euroopa ja konkurentide majanduskasvude võrdlus [Rethinking...2004: 18]
- Joonis 16.* Intellektuaalse kapitali monitor [Andriessen ja Stam 2005: 6]
- Joonis 17.* Mõõtmismudelite näited [Harrison 1998: 269]
- Joonis 18.* Erinevad intellektuaalse kapitali mõõtmismudelid [Methods for Measuring 2004]
- Joonis 19.* Skandia väärtusskeem [Edvinsson ja Malone 1997]
- Joonis 20.* Turuväärtuse kujunemine Sveiby intellektuaalsete varade monitori järgi [Sveiby 2001]
- Joonis 21.* Norton & Kaplani tasakaalus tulemuskaardi skeem [Kaplan ja Norton 2003: 8]
- Joonis 22.* Norton & Kaplani tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart [Kaplan ja Norton 2004: 11]
- Joonis 23.* Intellektuaalse kapitali aruanne [Intellectual Capital Statements 2003: 13]
- Joonis 24.* Intellektuaalse kapitali aruande analüüsimudel [Analysing Intellectual Capital Statements 2003: 7]
- Joonis 25.* Intellektuaalse kapitali aruandluse mudel [ICS. Made in Germany 2004:15]
- Joonis 26.* Kuus sammu ja neli versteposti intellektuaalse kapitali aruandluse poole liikumisel [ICS. Made in Germany 2004: 16]
- Joonis 27.* Strateegia tsükli seos intellektuaalse kapitali aruandega [ICS. Made in Germany 2004: 20]
- Joonis 28.* Meritum'i mudel immateriaalsete varade juhtimiseks [Lönnqvist 2004: 62]
- Joonis 29.* Näide strateegia ja erinevate immateriaalsete edutegurite vahelisest seosest [Lönnqvist 2004: 63]
- Joonis 30.* Mõõdikute iseloom [Meritum 2001: 18]
- Joonis 31.* Intellektuaalse kapitali aruande esitamise skeem [Meritum 2001: 26]
- Joonis 32.* Intellektuaalse kapitali jagunemine IC-Rating meetodika raames [IC-Rating 2006]
- Joonis 33.* Väärtusahela tulemuskaart [Lönnqvist 2004: 69]

Tabel 1. Ettevõtte vastuvõtlikus intellektuaalse kapitali aruandluse käivitamiseks [ICS. Made in Germany. 2004 : 12-13]

Tabel 2. Mõõdiku “pass” [autor + Rillo 2005]

Tabel 3. Näide ühest inimkapitali mõõdiku “passist” – *sisekliima uuring* [autor]

Tabel 4. Näide ühest inimkapitali mõõdiku “passist” - *arenguestluste läbiviimine ja dokumenteerimine* [autor]

Tabel 5. Näide ühest inimkapitali mõõdiku “passist” - *atesteerimine ja täiendõpe* [autor]

Tabel 6. Näide ühest struktuurikapitali mõõdiku “passist” - *uute autode lao pöörlemise kiirus* [autor]

Tabel 7. Näide ühest struktuurikapitali mõõdiku “passist” - *töökoja järjekorra pikkus* [autor]

Tabel 8. Näide ühest struktuurikapitali mõõdiku “passist” – *kasutatud autode lao vanuseline struktuur* [autor]

Tabel 9. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” - *kliendirahulolu indeks* [autor]

Tabel 10. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” – *Kaubamärgi “P” turuosa Eestis* [autor]

Tabel 11. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” - *Margilojaalsus (% uute autode ostudest)* [autor]

Tabel 12. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” – *Müügivõrgu rahulolu uuring* [autor]

Tabel 13. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” – *Uue kliendi maksumus* [autor]

Summary

The objective of the present master paper is to analyze the concept of intellectual capital from the macro- and microeconomic perspectives, to give overview of the main concepts in worldwide arena of the management of intellectual capital. And last objective is to build-up empirical intellectual capital management case study of one real company. Current master thesis is divided into four chapters. Three of them are theoretical-methodological and fourth one is empirical. First chapter opens the backgrounds of the knowledge-based economy, basic concepts of the intellectual capital, and concepts of capitals in general and different types of intellectual capital. Second chapter gives macro-economic dimension to the concept of intellectual capital, intellectual capital of states and unions of states. Third chapter gives a set of company based models from micro-economic perspective; different models that help to measure and manage intellectual capital of one company. Fourth chapter gives case study of one company on the field of automotive business in Estonia. But what is intellectual capital in short? Intellectual capital is a combination of human capital - brains, skills, insights and potential of those in an organization - and structural capital - processes, databases, brands and systems and relations capital – customers, suppliers, cooperative partners etc. It is the ability to transform knowledge and intangible assets into wealth by creating resources, by multiplying human capital with structural capital and relation's capital. Intellectual capital is not only a thing of organization or microeconomic level, but intellectual capital concepts are also playing a big role in macroeconomic level, level of states and different economic regions (like European Union, USA). Successful management of intellectual capital is critical success factor that plays crucial role in value creation and competitiveness. The importance of intellectual capital paradigm is rising in near future – in 21st century of knowledge-based economy.

Sissejuhatus

Käesolev magistritöö püüab anda endapoolse panuse intellektuaalse kapitali teema avamiseks Eesti sotsiaalteaduslikul maastikul, üheltpoolt läbi teoreetilise käsitluse ning teisalt praktilise lahendina luues konkreetset ettevõtet baseeruva näitliku intellektuaalse kapitali mõõdikutesüsteemi. Autor julgeb väita, et Eestis ei ole intellektuaalse kapitali teema leidnud veel piisavat kajastamist, nii teoreetiliste töödena kui ka praktiliste väljunditena, organisatsioonide jaoks. Küll aga on selline töö ära tehtud näiteks Taanis ja Saksamaal. Etteruttavalt võib öelda, et need teemad leiavad ka käsitlemist käesolevas magistritöös.

Intellektuaalse kapitali mõiste ja käsitlused ei ole kindlasti veel saanud üheselt mõistetavateks. Tavalugeja jaoks loob see mõiste esmapilgul suure tõenäosusega vägagi mitmeid erinevaid mõtteid. Isegi antud teemaga tegelevad teoretikud ja praktikud ei ole jõudnud kindlatele ühistele arusaamadele. Selge on see, et teema on suhteliselt noor ja kiiresti arenev. Sama kiiresti arenev nagu meid ümbritsev globaliseeruv ja digitaliseeruv maailm. Maailm, kus olulisimateks komponentideks konkurentsis on saanud eelkõige pehmed väärtused, inimesed ja nende ajutöö, kliendi – ja partnerlussuhted ja loomulikult ka nende protsesside automatiseerimine, süstematiseerimine ja võimalikult efektiivne sidumine. Olukord, kus globaalseid organisatsioone ei moodustata omades bilansiridadel eelkõige suurt hulka põhivara ja finantsressurssi vaid pigem ideid ja inimesi, mille optimaalne rakendamine on ülesanne number üks. Intellektuaalse kapitali käsitlus avab nii mikro- kui makrotasandil ettevõtte pehmete väärtuste maailma, mille põhiküsimus on see, kuidas mõõta ja juhtida oma töötajaid ehk inimkapitali, suhteid klientide ja koostööpartneritega ehk suhtekapitali ning kuidas talletada kõike seda tarkust efektiivseks organisatsiooniks ja toimivateks protsessideks ehk struktuurikapitaliks.

Intellektuaalse kapitali käsitluse paremaks avamiseks on autor jaotanud magistritöö neljaks peatükiks, kolmeks teoreetilis-metodoloogiliseks, millele lisandub praktiline näide intellektuaalse kapitali kasutamiseks organisatsiooni juhtimises.

Esimeses peatükis käsitletakse intellektuaalse kapitali üldiseid alused. Esmalt antakse lühiülevaade teadmispõhisest majandusest ja seejärel kapitali üldisest klassifikatsioonist, eraldi väljatooduna intellektuaalse kapitali erinevatest definitsioonidest, samuti intellektuaalse kapitali alaliikidest ja ka olulisusest.

Teine peatükk avab intellektuaalse kapitali makrokäsitluse s.h. Lissaboni strateegia. Makrokäsitlus vaatleb intellektuaalse kapitali käsitlust eelkõige riikide ja riikide ühenduste tasandil.

Kolmandas peatükki vaadeldakse intellektuaalse kapitali mikrokäsitlust, seda läbi konkreetsete meetodite, mis omakorda koonduvad nelja põhilisema grupi alla, milleks on otsesed intellektuaalse kapitali meetodid, turu kapitalisatsiooni meetodid, varade tulususe meetodid ja tasakaalus tulemuskaardi mõõtmismudelid.

Neljas peatükk annab näitena intellektuaalse kapitali praktilise käsitluse konkreetsele ettevõttele, milleks on üks Eesti automüügi-ja teenindusettevõte.

Autor on veendunud, et intellektuaalse kapitali käsitlus leiab üha enam ja üha süsteemsemalt oma tee ka Eesti ettevõtete ja organisatsioonide juhimisse. Kahjuks jääb antud töö käsitlusest välja, millisel määral ühed või teised ettevõtted ja organisatsioonid kasutavad oma juhtimises intellektuaalse kapitali käsitlust (seda siis nii teadlikult kui ka mitte s.t. hallates intellektuaalse kapitali mõiste all kuuluvaid elemente). Samas leiab autor, et intellektuaalse kapitaliga seonduvad teadmised võivad aidata Eesti ettevõtteid oluliselt paremini osaleda globaalses konkurentsisis.

I ptk. Intellektuaalse kapitali käsitlemise alused

1.1. Teadmispõhine majandus

Tänapäeva majanduskeskkond erineb märkimisväärselt 20.-nda sajandi kuni viimaste kümnenditeni prevaleerinud industriaalmajandusest. Tänapäeval oleme me informatsiooniajastu alguses, kus võtmeteguriks edasises arengus ning globaalses konkurentsisis on kujunenud informatsioon, selle vaba liikumine ning kättesaadavus.

Me oleme jõudnud majanduse küllastumise staadiumisse, kus tarbijate baasvajadused on enamasti rahuldatud. See asjaolu koosluses viimaste kümnendite globaliseerumise ning infotehnoloogia ja võrgustumise revolutsiooniga on viinud eelkõige mitte-hinnapõhise konkurentsi majandusliku olulisuse tõusuni. Immateriaalsete varade majanduslik roll on oluliselt erinev sellest, mis ta oli industriaalmajanduse tingimustes, samas siiski suures osas veel vähesel määral mõistetav, mõõdetav ja juhitav.

Muutused ei ole toimunud üleöö, pigem pideva progressi tingimustes on ettevõtluse väärtusloome mehhanism muutunud. Põhiliseks determinandiks võib pidada teadmispõhise majanduse poole liikumist, mis omakorda sunnib ümber mõtlema ettevõtte väärtusloome ahelat.

Väärtusloome on konkurentsi tingimustes turul alati piiratud elueaga, mis uue majanduse tingimustes on veelgi lühenenud. Sealjuures kriitilise tähtsusega faktoriteks on efektiivne innovatsioon, selleks et olla võimalusel teistest samm ees; võrgustumine, kui strateegiline võtmevara; jõujoonte mõistmine, mis erineb traditsioonilise hierarhilise ja vertikaalselt-integreeritud tootmisettevõtte omast.

Tänapäeva avatud, globaalselt konkureerivate turgude tingimustes on üheks eduka osalise oluliseks tingimuseks unikaalsete või vähemalt raskesti jäljendatavate omaduste, oskuste võimalikult efektiivne ärakasutamine. [Eustace 2000:4]

Kuna juhtimisinfosüsteemid ja majandusarvestuse printsiibid ning standardid ei luba täielikult ja üheselt käsitleda immateriaalsete varade laia spektrit, siis sellest tulenevalt paljud akadeemiliste ringkondade esindajad ja praktikud on asunud pöörama tähelepanu immateriaalsete varade efektiivsele käsitlemisele. Nende arvamus kohaselt immateriaalsete varade olulisuse eiramine ning juhtimis-, investeerimis- ja krediidiotsuste tegemine pelgalt finantsaruandluse baasil ei kajasta piisavalt ja õiglaselt immateriaalsete varade väärtusloomet ning võib viia oluliste majanduskaotusteni nii ettevõtete, tarnijate, finantseerijate tasandil kui ka globaalsemalt makromajanduslikust aspektist lähtuvalt. [Meritum 2001: 2]

Teadmistepõhisel majandusel on seitse tunnusjoont, mis teevad ta täiesti erinevaks, võrreldes agraar – ja industriaalmajandusega.

Esiteks, teadmised asendavad tööjõu ja kapitali kui põhilised tootmisressursid ning immateriaalsed varad nagu kaubamärgid loovad olulise osa firma lisandväärtusest.

Teiseks, toodete ja teenuste teadmismahukus on väga kiiresti kasvamas.

Kolmandaks, teadmismajanduses on teenused samavõrd tähtsad kui tooted.

Neljandaks, immateriaalses majanduses kehtivad teised majandusreeglid kui reaali- ja finantsvarade korral. Lev (2001) annab selgituse, miks immateriaalne majandus erineb reaali- ja finantsvaradega majandusest:

1. Immateriaalsed aktivad on mittekonkureerivad. Neid saab kasutada samal ajal mitmete kasutajate poolt. Kuigi näiteks lennukit saab kasutada samal ajaperioodil vaid üheks kindlaks teekonnaks, siis tema reserveerimis-süsteem võib pakkuda teenust praktiliselt piiramata arvule kasutajatele.
2. Üldiselt, immateriaalsed varad on iseloomustatavad suurte püsikuludega ja minimaalsete muutuvkuludega. Näiteks tarkvaraprogrammi loomine nõuab tihtilugu suuri alginvesteeringuid, kuid hilisem jaotamine ja müük on seotud küllaltki väikeste kuludega. Seetõttu immateriaalseid varasid võib pigem iseloomustada mastaabiefektist tuleneva tulu kasvuga kui selle kahanemisega.
3. Immateriaalsed varad tihti loovad kasu kasutajate arvust ja võrgust tulenevalt. Näiteks arvuti veebilehitseja vajalikkus kasvab kasutajate arvu kasvuga.
4. Üsna tihti on raskusi tagada immateriaalsete varade omandisuhet nagu seda laialt levinud autorõiguste rikkumine näitab. Selle tulemusena paljud võivad saada kasu investeeringutest immateriaalsetesse varadesse.
5. Innovatsioon immateriaalsetesse varadesse on äärmiselt riskantne. Teadusuuringud, arendamine, treeningud ja tehnoloogia omandamine on tihtilugu alles esimesed sammud uute toodete ja teenuste arendamisel ja on seetõttu riskantsemad kui investeeringud hilisematesse arendus-faasidesse.
6. Tihti ei ole turgu immateriaalsetele varadele. Nendega ei saa kaubelda. Turud pakuvad informatsiooni kaupade ja teenuste väärtuse kohta ja see on eluliselt vajalik optimaalsemaks ressursside paigutamiseks.

Viiendaks, immateriaalses majanduses omandisuhete kontseptsioon on muutunud. Kuna teadmine põhiliselt asetseb töötajate peades, siis ettevõtte ei oma enam oma kõige olulisemat

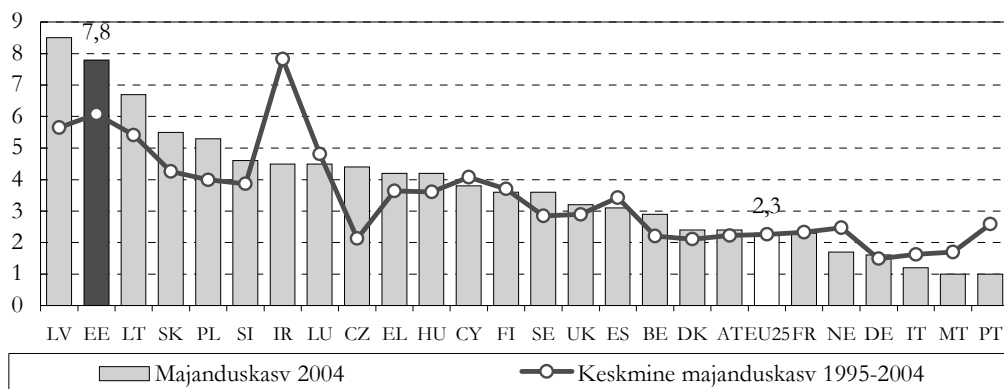
ressurssi. Teadmist võib küll piiritleda intellektuaalse omandi reeglitega, kuid selle rakendamine on muutumas aina raskemaks.

Kuuendaks, immateriaalses majanduses on tööjõu iseloomujooned muutunud. Esile kerkimas on teadmispõhised professionaalid. Teadmistöötajad loovad enamuse firma lisandväärtusest, kasutades selleks väga harva füüsilist tööd.

Seitsmendaks, organisatsioonid ise on muutunud. Immateriaalsete varade juhtimine on täiesti erinev reaal- ja finantsvarade juhtimisest. Teadmine on produktiivne vaid siis, kui ta on rakendatud looma erisust. Veelgi enam, ta peab olema väga selgelt fokuseeritud. Teadmispõhiste juhtimine on tunduvalt raskem kui tavatöötajate juhtimine, nende juhtimiseks ei saa kasutada vaid rangeid reegleid, eeskirju, protseduure ja piiritletud infosüsteeme, sest nad vajavad tegutsemiseks vabadust. Sellised organisatsioonid on "lameda" juhtimisstruktuuriga, kus on vähe bürokraatiat ja käsuliine. Neis organisatsioonides traditsiooniline raamatupidamuslik bilanss sisaldab tavaliselt väga vähe materiaalseid varasid. Need organisatsioonid võivad eksisteerida ka virtuaalselt, vaid võrgus toimiva kooslusena. Teadmissettevõtetele on ka teistsugune tegutsemisstrateegia. Enam ei toimu võitlus transaktsioonikulude minimiseerimise nimel, vaid "aktiivne dunaamiline kujundamine ja ümberkujundamine kindlateks ja unikaalseteks kombinatsioonideks, mis on vajalikud klientide pidevalt muutuvate vajaduste rahuldamiseks" [Teece 2000:29]

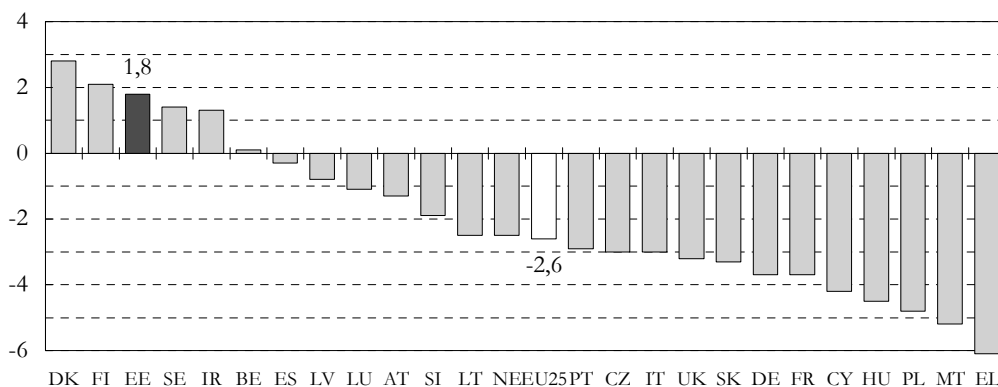
Juhul kui vaadelda teadmispõhise ühiskonna käsitlemist ja selle teadvustamise vaatevinklist Eesti riiklikke suundumusi ja kavandatavaid arengutsenaariumeid, siis antud kontekstis teemadega riiklikul ja ka omavalitsuste tasandil tegeletakse, küll aga osutub oluliseks faktoriks seatud eesmärkide sihipärane elluviimine.

Eesti majandusnäitajaid võib pidada viimastel aastatel ühtedeks positiivseimateks Euroopa Liidu kontekstis.



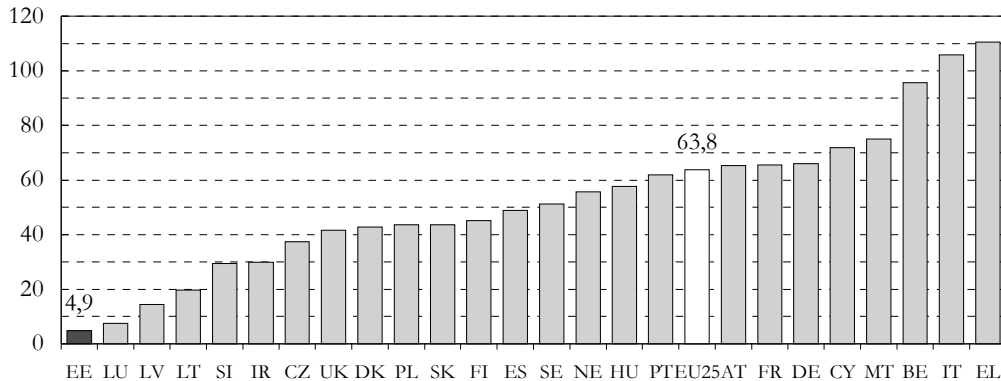
Joonis 1. Majanduskasv aastal 2004 (%) [Eesti Majanduskasvu ja ... 2005 :63]

Nagu jooniselt 1 võime tõdeda, siis tuginedes 2004 aasta majanduskasvu statistikale Euroopa Liidu raames, on Eestil väga hea - teine koht, meie lõunanaabri Läti Vabariigi järel. Kui Läti majanduskasvu näitajad küündivad üle 8%, siis Eesti 7.8% on järgnevast kolmandale kohale positioneerunud Leedu Vabariigist ligi protsendi võrra kõrgem ning Euroopa võrrelduna Euroopa Liidu 25 liikmesmaa keskmisega, milleks on 2.3%, ligi 2.4 korda suurem. Antud kontekstis on põhjust Eesti Vabariigil uhke olla, koos lähinaabrite, Läti ja Leeduga.



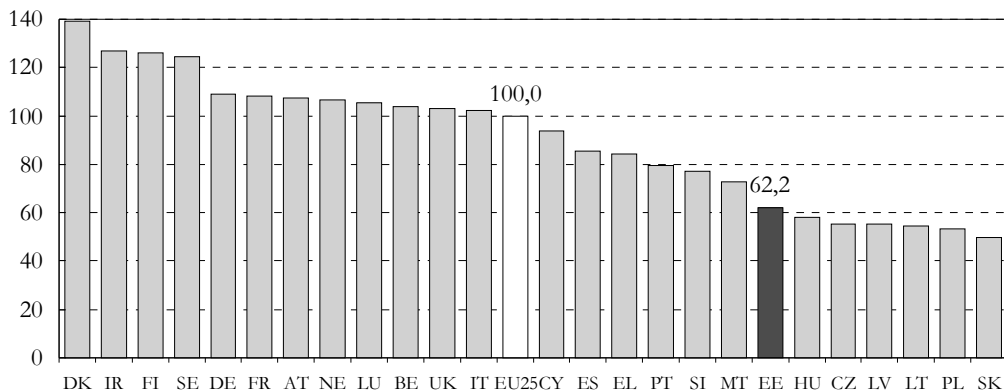
Joonis 2. Valitsussektori eelarvetasakaal aastal 2004 (% SKP-st) [ibid]

Jooniselt 2 näeme, et Eesti Vabariigi eelarve on positiivne ehk eelarvesse planeeritud kulutuste maht on väiksem kui siseriiklik laekumine maksude näol. Selles osas on samavõrd konservatiivsed enamused põhjamaid nagu Soome, Taani ja Rootsi.



Joonis 3. Valitsussektori völg aastal 2004 (% SKP-st) [ibid]

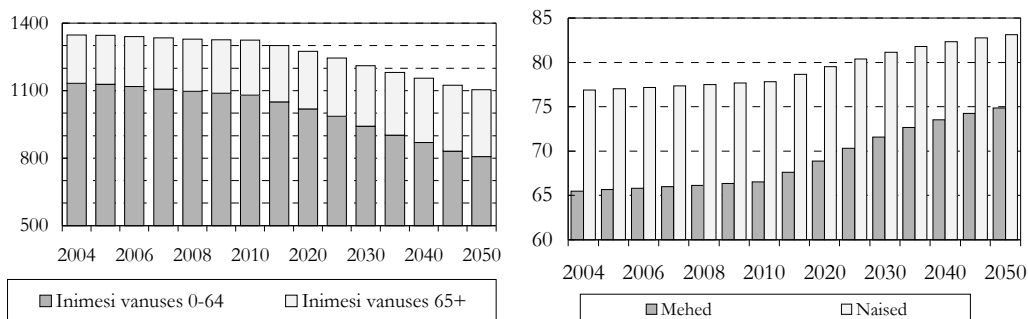
Jooniselt 3 võime saada veelkordset kinnitust Eesti Vabariigi konservatiivsetest valitsemispõhimõtetest s.t. riiklik völg on vaid 4.9% siseriiklikust kogutoodangust 2004-1 aastal. Samas saame ka tõdeda, et samavörd konservatiivsed välisvöla suhtes on ka Läti ja Leedu. Kui nüüd võrrelda seda paljude teiste maadega ja ka Euroopa Liidu 25-e liikmesmaa keskmisega, siis on vahe rohkem kui 13.-ne kordne.



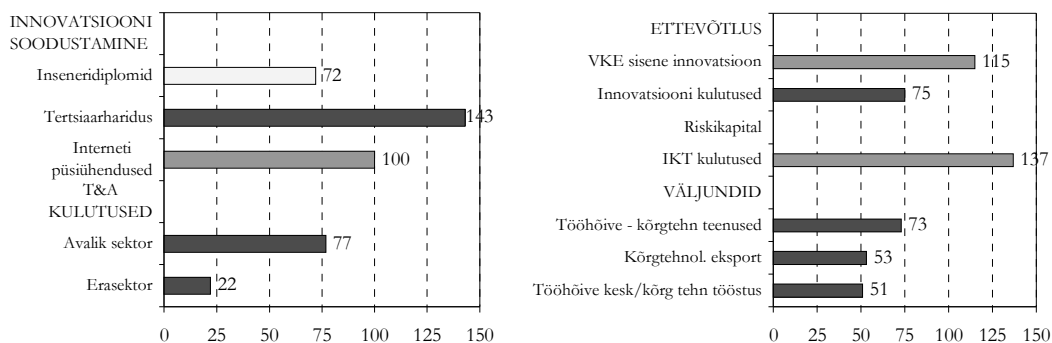
Joonis 4. Hinnatase võrreldes EL25 keskmisega aastal 2003 (EL=100) [ibid]

Joonisel 4 välja toodud hinnatasemete võrdlus Euroopa Liidu 25 liikmesmaa raames toob välja asjaolu, et võrreldes peamiselt põhjamaadega ja ka Iirimaa, Saksamaa ning Prantsusmaaga on hinnatase Eesti Vabariigis tunduvalt odavam. Samas aga jäävad meist tahapoole nii Läti, Leedu kui ka Poola, Slovakkia, Ungari, Tsehhi, kes moodustavad Euroopa Liiduga uusliitujatest olulisima tuumiku. Meie hinnataseme kõrgema nivoo põhjenduseks võib kindlasti ka tuua eelpool mainitud kõrge hinnatasemega põhjamaade mõju, kes meie põhilisemad kaubanduspartnerid, investorid ja ka olulisimad turistid.

Arvestades Eesti riigi väiksust ning küllaltki suurt mõjutatavust maailmamajandusest, ei pruugi need näitajad tulevikus olla samaväärsed, juhul kui süstemaatiliselt ei tegeleta oma võtmekompetentside ja konkurentsieeliste tugevdamise ning arendamisega. Tulevikuarenguid piiravaks asjaoluks on kiiresti vananev ja samas ka koguarvult kahanev Eesti elanikkond, s.t. lähikümnenditel tuleb väheneval tööealisel elanikkonnal kanda Eesti kui riigi jätkusuutlikkus ning ülalpeetava elanikkonna elutase. Joonis 5 näitab meile Eesti elanikkonna jätkuvat vananemise tendentsi, kus üha suurem koorem jääb kanda ühiskonna nooremal elanikkonna kihil ehk tööealisel elanikkonnal. Jooniselt võib välja lugeda nii proportsioonide muutuse kui ka elanikkonna üldise arvu kahanemise ja ka elanikkonna üldise eluea kasvu tendentsid.



Joonis 5. Eesti rahvaarv (tuhat in.) ja keskmine eluiga aastates [ibid]



Joonis 6. Eesti innovatsiooni võrdlus EL keskmisega [ibid]

Jooniselt 6 tooksin välja Eesti Vabariigi väikesed investeeringud teadus- ja arendustegevusse (innovatsiooni) ning haridusse. Nendesse valdkondadesse piisava panustamiseta ei suuda Eesti ilmselt jätkusuutlikult areneda ja püstitada ka jätkuvalt majanduskasvu rekordeid. Väliskapitali allhanke maana me kaotame varsti oma perspektiivikuse, sest meie hinnatase

ühtlustub paljude teiste arenenud riikide omadega. Selleks, et konkurents püsida tuleb rohkem endal oma teadmiste materiaalsed ja immateriaalseid produkte väljapoole realiseerida.

“Eesti teadus- ja arendustegevuse strateegia näeb tuleviku Eestit teadmispõhise ühiskonnana, kus uute teadmiste otsingutele suunatud uuringud, teadmiste ja oskuste rakendamine ning inimkapitali areng on majanduse ja tööjõu konkurentsivõime ning elukvaliteedi kasvu allikaks. Teadmispõhises ühiskonnas on teadusuuringud ja arendustegevus väärtustatud kui kogu ühiskonna funktsioneerimise ja arengu üks eeltingimusi” [Teadmispõhine Eesti 2002: 6]

Eesti sotsiaal-majandusliku arengu põhiliste võtmeteguritena nähakse eelkõige pädevat ja paindlikku ehk hea kutseoskuse ja liikumisvalmidusega töötajat, ettevõtlust soosivat majanduskeskkonda, teadus- ja arendustegevust, infoühiskonda kõigile, inimsõbralikku elukeskkonda ja loomulikult tervet inimest. [Eesti Edu 2014 2004: 4-13]

“Stabiilse majanduskeskkonna tagamine, eelarvevahendite suunamine majanduskasvu ja hõive parandamisele ning pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamine ongi kolm valdkonda, millele Eesti oma makromajanduspoliitikas lähiaastatel keskendub.”

[Eesti Majanduskasvu ja ... 2005 :10]

1.2. Kapital ja selle liigid

Kapitali all mõistetakse eelkõige erinevaid ressursse (varasid), mida on reaalne või potentsiaalne võimalus ühe või teise eesmärgi nimel rakendada.

Kapitali all võime mõista nii materiaalseid ressursse kui mittemateriaalseid ehk teisisõnu, kapitali me saame kas käega katsuda, kindlas mõõtühikus mõõta seda teada-tuntud ekvivalendiga kõrvutades või on see vaid tunnetamise objekt.

Näitena materiaalsest kapitalist võime tuua maa, hooned, põllud, metsad, teisalt raha, mida me saame, kui vaja, ka käega katsuda, aga esmalt siiski kõrvutada kasutusel oleva ekvivalendiga, vääringuga.

Kapitali mittemateriaalsed vormid on eelkõige seotud oskuste, teadmiste, kogemuste, võimete ja suhetega, kõige sellega, mille olemasolu annab meile märku millegi tunnetusliku omamisest, millel on kas juba realiseerunud või veel realiseerumata potentsiaal. Selline kapital saab kas transformeeruda teistsuguseks mittemateriaalseks kapitaliks või omandab materiaalse vormi. Näiteks rakendades oskusi ja teadmisi ehitatakse maja. Selle näite juures materiaalsel ja mittemateriaalsel kapitalil eristab asjaolu, et materiaalne kapital kasutamisel enamasti väheneb, seevastu mittemateriaalne enamasti muutub väärtuslikumaks.

Bourdieu [Bourdieu 1985] käsitluses ilmutab kapital ennast neljas põhilises vormis:

Majanduskapital, mis on koheselt ja otseselt konverteeritav rahaks. Samuti võib ta olla näiteks institutsionaliseerunud omandiõiguse vormis. Kultuurikapital, mis on kindlatel tingimustel konverteeritav majanduskapitaliks, olles näiteks institutsionaliseerunud hariduslikuks kvalifikatsiooniks. Bourdieu käsitluses [Bourdieu 1983: 241-255] võib kultuuriline kapital eksisteerida kolmes vormis, milleks on esmalt tema “kehatu” ehk mittemateriaalne olek nagu seda on indiviidide haridus, teadmised, oskused, kasvatus. Teiseks materialiseerunud kujul, milleks on mitmesugused kultuurikaubad (pildid, raamatud, sõnaraamatud, instrumendid, masinad, rajatised etc.) ja kolmandaks institutsionaliseerunud olek ehk mitmesugused tõendusmaterjalid, sümbolid (näiteks tunnistused, diplomid). Sotsiaalne kapital koosneb sotsiaalsetest kohustustest (sidemetest), mis on teatavatel tingimustel konverteeritavad majanduskapitaliks, mis võib institutsionaliseeruda näiteks kui aristokraatlik tiitel.

Sotsiaalne kapital on indiviidi omadus sotsiaalses kontekstis. Sotsiaalset kapitali saab omandada läbi tulemusliku tegevuse. Samuti saab sotsiaalset kapitali muundada tavapäraseks

majanduslikeks hüvedeks. Võimalus selliselt toimida sõltub siiski sotsiaalsete kohustuste olemusest, suhetest ja kasutada olevatest võrgustikest. [Bourdieu 1983: 241-255].

Robert Putnam on 1983 aastal defineerinud sotsiaalset kapitali kui inimestevaheliste horisontaalsete ühenduste hulka ning kui kodanikeühenduste võrgustikku, mis vahendab ühiskondlikke norme ja reegleid ning kindlustab nende reeglite usaldust ja usutavust sotsiaalsetes suhetes. Täpsemalt, sotsiaalne kapital viitab sotsiaalse organisatsiooni tunnustele nagu usaldus, normid ja võrgustikud, mis hõlbustavad koostööd, saamaks vastastikust kasu. James Coleman defineeris 1988 aastal sotsiaalset kapitali kui erinevate üksuste hulka, milles on kaks ühist omadust: esmalt koosnevad nad sotsiaalsest struktuurist ja teiseks, hõlbustavad nad osalejate (üksikult või ühiselt) tegevusi selle struktuuri sees. [Nettan 2005: 20]

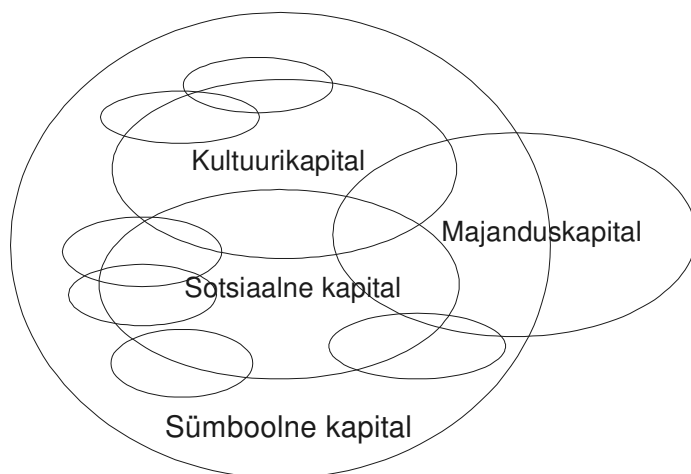
Douglass North'i 1990 lisas sotsiaalse ja poliitilise keskkonna, mis arendavad norme ja sotsiaalset struktuuri. Lisaks eelmistest definitsioonidest pärinevatele kohalikele, mitteametlikele, horisontaalsetele ning vertikaalsetele suhetele on lisatud formaalsed institutsionaalsed suhted makrotasandil ja riiklikud vahendid nagu seadusandlus, kohtusüsteem, kodaniku- ja poliitilised õigused. [Nettan 2005: 21]

Sümboolne kapital on Bourdieu käsitluses kui intellektuaalse kapitali ekvivalent. Sümboolne kapital võib olla ükskõik milline kapitali vorm, seni kuni ta on esitatav suhtes teadmiselega, s.t. teda ei tunnustata enam kui seda liiki kapitali, vaid kui väärtuslikku legitiimset teadmisressurssi. Bourdieu käsitluses on sümboolne kapital, kapital, mis on selle valdaja autoriteedi (otsustusõiguse) tunnustuse aluseks teiste inimeste poolt;

Sümboolne kapital võib olla ükskõik milline omadus (mis tahes liiki, kas füüsiline, majanduslik, kultuuriline või sotsiaalne kapital), kui seda tajuvad sotsiaalsed agendid, kelle tajukategooriad võimaldavad seda ära tunda (märgata) ja tunnustada, omistada talle väärtust. Täpsemalt öeldes on see kuju, mille omandab mis tahes kapitaliliik, kui seda tajutakse läbi tajukategooriate, mis on selle kapitaliliigi jaotusstruktuuri sissekirjutatud jaotuste või vastandite inkorporeerimise tulemus (näiteks tugev/nõrk, suur/väike, rikas/vaene, haritud/harimatu jne.) [Bourdieu 2003: 132-141]

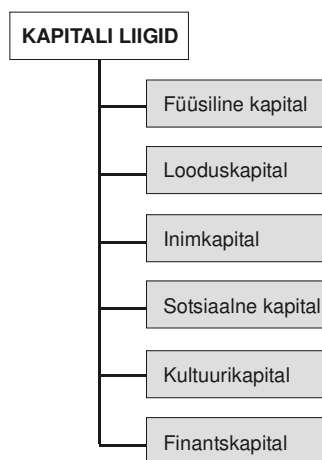
Bourdieu on oma käsitluses keskendunud teadmiste jagamise ning immateriaalsete varade tsirkulatsiooni temaatikale, seejuures tema nägemuses mitte-majandusliku kapitali vormid peavad olema teisaldatavad majanduskapitaliks.

Bourdieu käsitluse järgselt kapitali erinevad liigid ning seisundid leiavad kajastamist järgneval joonisel.



Joonis 7. Kapitali liigid [Bourdieu 1995]

Coleman'i [Coleman 1990] käsitluses võib kapital ühiskonnas võtta endale hulgaliselt erinevaid vorme, seda selgitab ka järgnev joonis.



Joonis 8. Kapitali liigid Coleman'i käsitluses [Coleman 1990]

Füüsiline kapital sisaldab tehaseid, masinaid ja muid materiaalseid varasid, *Looduskapital* sisaldab puhast õhku, vett ja teisi naturaalseid ressursse, *Inimkapital* sisaldab teadmisi, oskusi ja kompetentse, *Sotsiaalne kapital* hõlmab endasse sotsiaalseid võrgustikke, mis loovad võimalusi. *Kultuurikapital* sisaldab kursisolekut ühiskonna kultuuriga ning võimet mõista ja kasutada haritud keelt. *Finantskapital* viitab teiste kapitaliliikide omistamisele või investeerimisele nendesse.

Coleman'i [Coleman 1990] soovitusel selleks, et paremini mõista turumajanduse toime-mehhanisme, nõuab nelja analüütilise kategooria mõistmist, milleks on: bio-füüsiline kapital (füüsiline ja looduskapital koos), finants-, inim- ja sotsiaalne kapital. Need kapitaliliigid ei ole teineteisest sõltumatud, vaid pidevas koostoimes ja teineteise mõjutamises. Sotsiaalne ja kultuurikapital on võtmerollis inimkapitali kujundamisel ja ka vastupidi.

1.3. Intellektuaalse kapitali mõiste ja arengulugu

Intellektuaalse kapitali mõistet kasutas esimesena 1969.-ndal aastal John Kenneth Galbraith oma publikatsioonides. Tema käsitluses on intellektuaalne kapital pigem intellektuaalse tegevuse vorm kui puhast intellekti käsitlev mõiste. J.K.Galbraithi arvates on intellektuaalne kapital rohkem dünaamiline kui staatiline kapitalivorm. [Müller 2003:3]

Teadmisühiskonnas ehk postkapitalistlikus ühiskonnas ei looda põhiliselt väärtust mitte tootmiskapitali ja tööjõu varal, vaid tootlikkuse ja innovatsiooni toel. Põhiline sotsiaalne grupp selles ühiskonnas on teadmistöötaja, kes omakorda jaguneb kolme alamgruppi: teadmisjuhid, kes teavad, kuidas paigutada teadmist parimal viisil, teadmisprofessionaalid, kes loovad uut ja innovatiivset teadmist ja teadmistöötajad, kes kasutavad teadmist. [Drucker 1993]

Kriitilise tähtsusega teguriks tänapäevases kasumit taotlevas organisatsioonis on saanud, lisaks tavapärase finantsnäidikute mõõtmisele ja nende alusel juhtimisele, organisatsiooni "pehmete" väärtuste ehk siis mitte-materiaalse kapitali mõõtmine ja juhtimine. "Pehmed väärtused" on muutumas üha olulisemaks alusteguriks ettevõtte edukust kirjeldavate finantstegurite prognoosimisel ja saavutamisel. Organisatsiooni pehmeid väärtusi ehk mitte-materiaalset vara võib ka teisisõnu nimetada intellektuaalseks kapitaliks.

21.-se sajandi ärimaastikku on tihti iseloomustatud kui "vana majandust" pluss internet. Metafoorina on selline ettekujutus lihtne, kuid eksitav. Tänaasel päeval tuleb konkurentsieelise saavutamiseks radikaalselt muuta mõttemaailma traditsioonilistest äritavadest ja mudelitest. 20.-nda sajandi turgude olemuse lihtsus baseerus kindlaksmääratud piiridel, üks-ühele ärisuhetel, lineaarsel väärtusahelal ning traditsioonilistel majandusarvestuse meetoditel.

Tänapäevane majandus opereerib ilma kindlaksmääratud piirideta ja sellel on kaugeleulatuv tähendus firmade, finantsturgude, avalike institutsioonide ja seadusandjate jaoks. Uute konkurentsieeliste otsing ärimaastikul on andnud võimaluse visiooniga ettevõtjatele seninägematul moel kasutada mittemateriaalseid varasid. Mittemateriaalsed varad nagu uuringud ja arendustegevus, *know-how*, intellektuaalne omand, kutseoskused, maailma-klassi turustusvõrgud ja kaubamärgid on nüüd võtmeteguriks hüvede loomisel, kusjuures finants-ja reaalarvaradesse suhtutakse üha enam kui teisejärgulisse, abistavasse ressursi.

[Eustace 2000: 7]

Intellektuaalne kapital on defineeritud kui teadmised, mida saab muuta kasumiks. [Fox 1998: 143]

Intellektuaalne kapital on struktuurkapitali ja inimkapitali summa. Intellektuaalset kapitali on kirjeldatud kui “miski, mida sa ei saa puudutada, kuid mis siiski teeb sind rikkaks”. [Frederiksen ja Westphalen 1999: 20]

Intellektuaalne kapital on kogum teadmistasid, mis on omistatud organisatsiooni poolt ja oluliselt mõjutavad tema parema konkurentsipositsiooni saavutamist, andes lisaväärtust erinevatele osapooltele. [Marr ja Schiuma 2001: 104]

Intellektuaalne kapital on kui osapoolte teadmiste summa ning selle praktiline muundumine kaubamärkideks ja protsessideks. [Roos et al. 1997: 25]

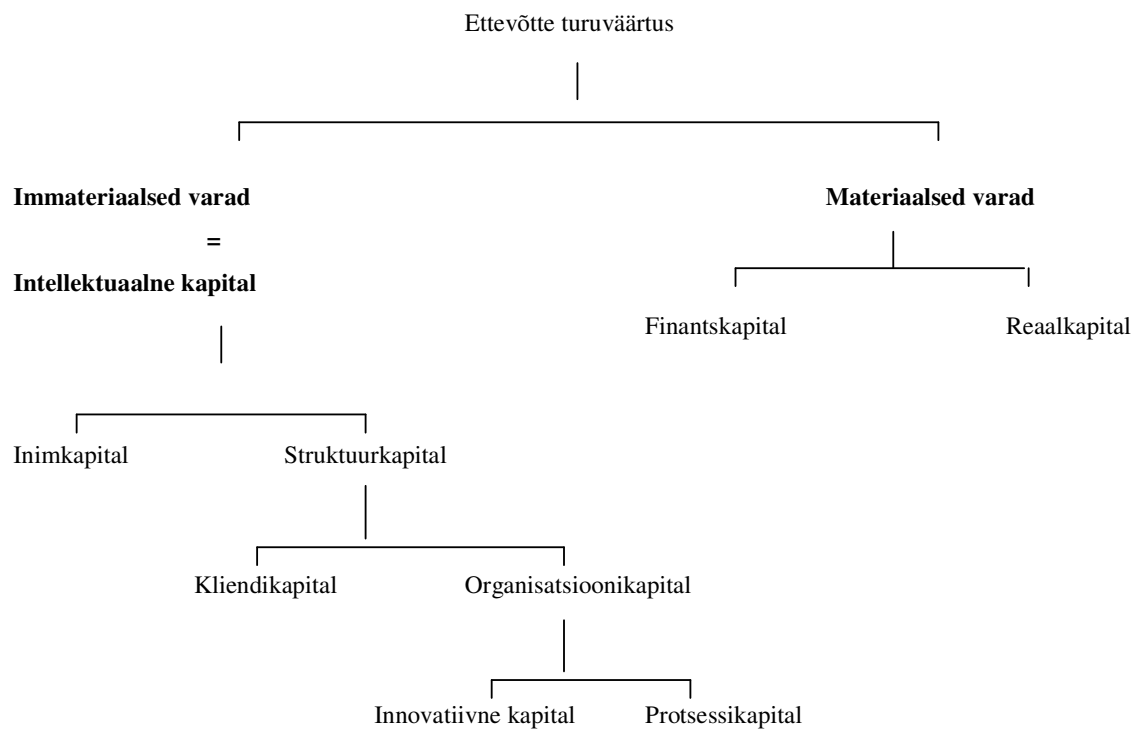
Intellektuaalne kapital on kombinatsioon inimkapitalist – “ajud”, oskused, intuitsioon, taip – organisatsioonis ja struktuurikapitalist, milleks on kliendid, koostööpartnerid, protsessid, andmebaasid, kaubamärgid ja süsteemid. Intellektuaalne kapital on ka võime muuta teadmised ja mittemateriaalsed varad rikkuseks, luues uusi ressursse, kaasates inimkapitali ja struktuurikapitali. [Edvinsson 2001]

Intellektuaalne kapital on oluline kõikides ettevõtetes, kuid kõige olulisem teabeettevõttes, kus see moodustab ettevõtte põhiväärtuse. Teabeettevõtte on defineeritud kui ettevõtte, millele toob kasumit tema intellektuaalne kapital. [Sullivan 2000: 23]

Põhinedes OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) [Petty, Guthrie 2000: 158] definitsioonil, on intellektuaalne kapital ettevõtte kahte tüüpi mittemateriaalsete varade majanduslik väärtus, kusjuures nendeks varadeks on: organisatsiooni (struktuuri) kapital ja inimkapital. Struktuurikapitaliks on näiteks tarkvarasüsteemid, jaotus- ja tarnevõrgud. Inimkapitaliks on nii inimressursid ettevõtte sees (töötajad) kui ka ettevõttega seotud inimressursid väljaspool (kliendid, koostööpartnerid). Lisaks neile kahele kategooriale on veel teisedki mittemateriaalsete varade vormid, nagu näiteks ettevõtte maine.

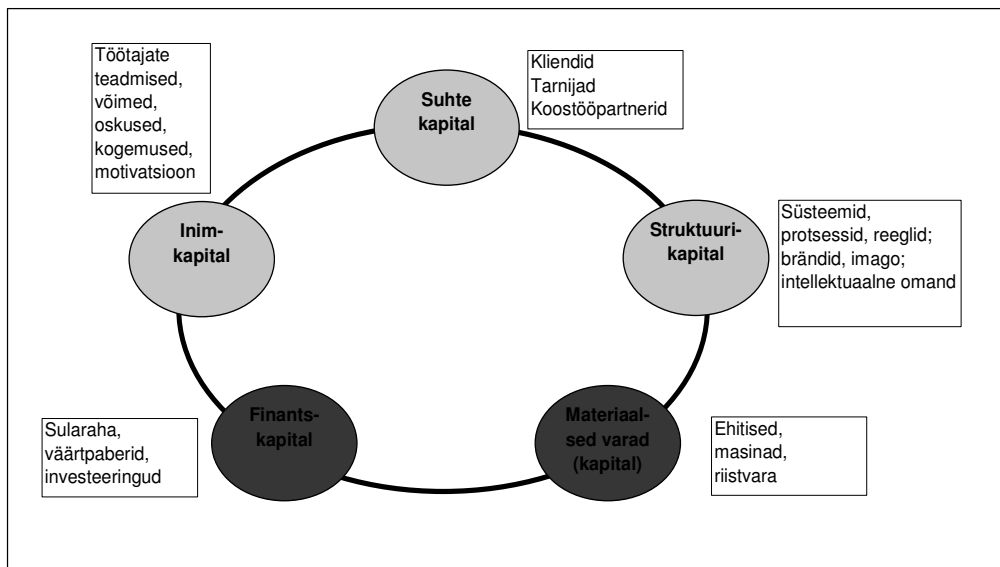
Joonisel 9 Edvinsson ja Malone [1997] jagavad intellektuaalse kapitali inimkapitaliks ja struktuurikapitaliks. Inimkapital sisaldab endas töötajate teadmisi, oskusi ja innovatiivsust. Struktuurikapital sisaldab endas kliendikapitali ja organisatsioonikapitali. Kliendikapital omakorda sisaldab endas kliendisuhete tugevust ja lojaalsust. Organisatsioonikapital aga sisaldab innovatsiooni ja protsessikapitali. Protsessikapital on organisatsiooni protsessid ja tehnikad, selleks et näiteks tõsta efektiivsust. Innovatsioonikapital on näiteks intellektuaalne omand, kaubamärgid.

Edvinsson, Malone käsitluses on intellektuaalne kapital ja intellektuaalsed varad samaväärses tähenduses.



Joonis 9. Ettevõtte turuväärtuse kujunemine [Edvinsson ja Malone 1997]

Joonisel 10 näeme, kuidas ettevõtte või organisatsiooni materiaalsed ja immateriaalsed varad esituvad erinevate kapitaliliikidena.



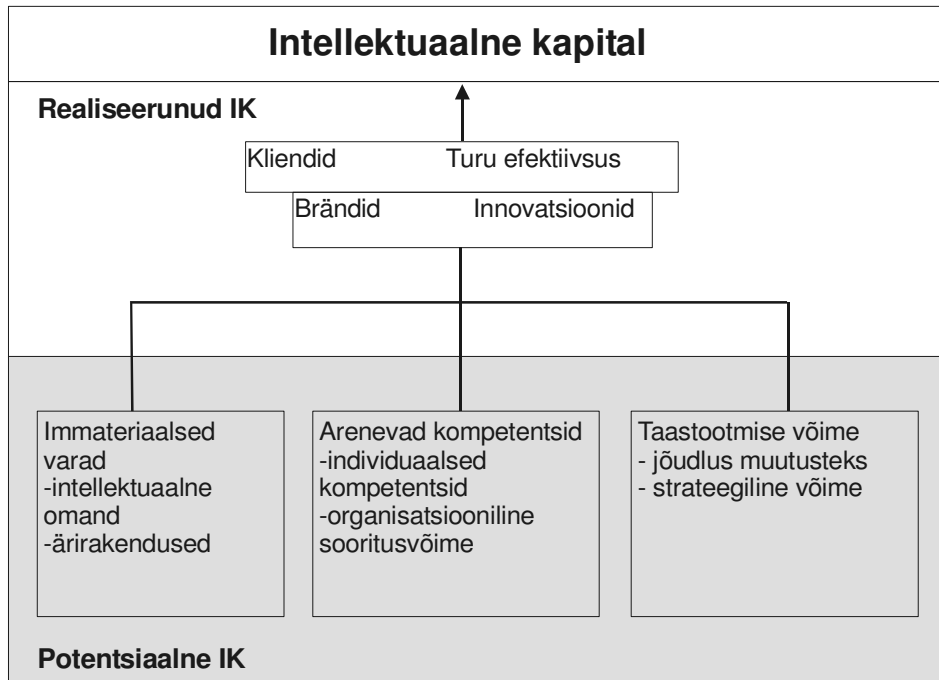
Joonis 10. Kapitalide ring [Fernstrom ja Roos 2003]

Intellektuaalne kapital on immateriaalne vara, konkurentsieelis baseerub intellektuaalsel kapitalil, organisatsiooni väärtus ja väärtusloome on intellektuaalse kapitali efektiivse kasutamise tulemus ning intellektuaalse kapitali põhielemendid on: inim-, organisatsiooni- ja suhteressursid. Baseerudes ülaltoodul võib intellektuaalset kapitali defineerida ka kui "kõik organisatsiooni poolt kasutada olevad immateriaalsed varad, mis annavad suhtelise eeliseisundi ning mida kombineerides on võimalik luua tulevikukasusid".

[Andriessen ja Stam 2005:3]

Jooniselt 11 näeme, kuidas Ståhle ja Grönroos jagavad intellektuaalse kapitali potentsiaalseks ja realiseerunud intellektuaalseks kapitaliks. Intellektuaalne kapital on seni potentsiaalne kuni ta pole transformeerunud majanduslikuks lisandväärtuseks. See saab tõelisuseks realiseerunud intellektuaalse kapitali näol, milleks saab olla tulus kliendibaas, kasvav turuosa, uute innovatsioonide arv ja produktiivsus.

[Lönnqvist 2004: 36]



Joonis 11. Potentsiaalne ja realiseerunud intellektuaalne kapital [Lönnqvist 2004: 36]

Intellektuaalse kapitali arengulugu on ajaliselt lühike, kuna tegemist on suhteliselt noore kontseptsiooniga, mille mõiste kujunemise alged ulatuvad küll 1960.-ndate lõppu, aga teema tõsisem käsitlemine sai alguse alles 1980-ndatel. Praeguseks hetkeks on ta saanud vägagi laialt käsitletavaks ja kasutatavaks mõttemalliks, mis leiab käsitlemist nii mikro- kui makrotasandil, nii eraettevõtluses kui riiklikul tasandil. Sellest algperioodi üldisemast kujunemisloost annab ülevaate [lisa A](#).

1.4. Intellektuaalse kapitali alaliigid

Intellektuaalse kapitali klassifitseerimisel on erinevad autorid eriarvamustel. Põhiline diskussioon käib selle ümber, millised alajaotused on intellektuaalsel kapitalil ning millised "harud" kuuluvad milliste "harude" alla või eksisteerivad paralleelsetena.

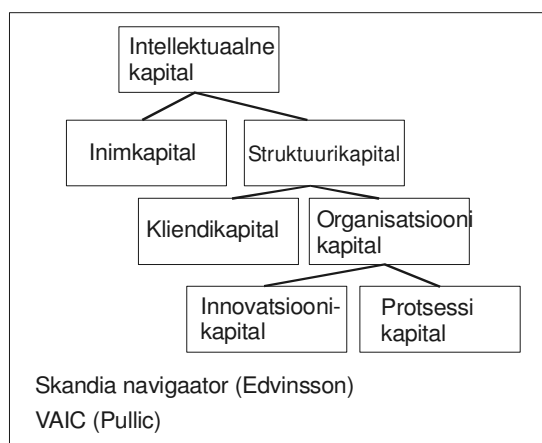
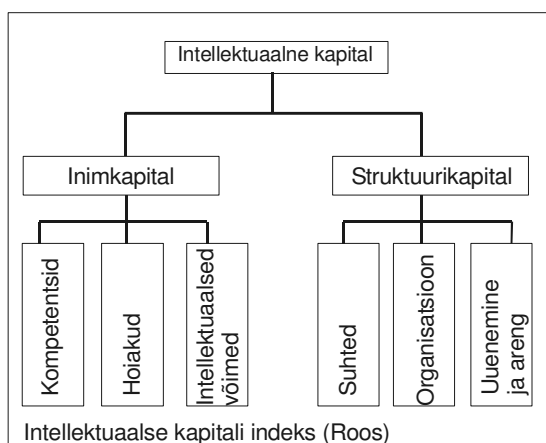
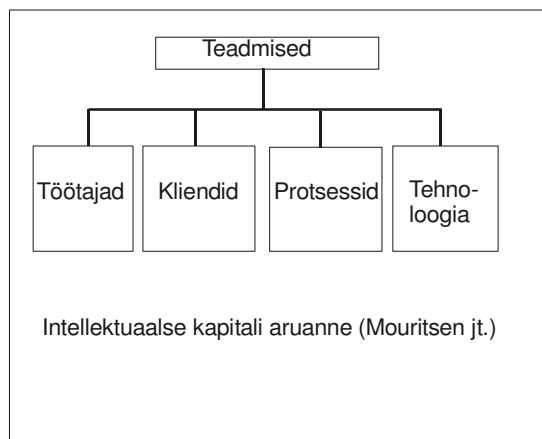
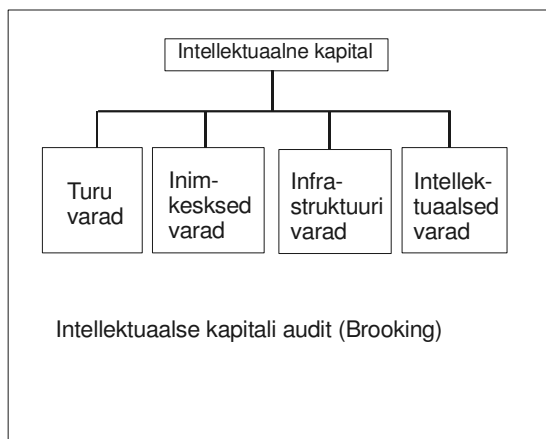
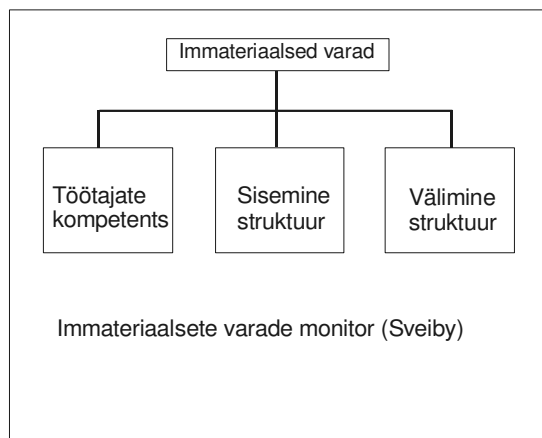
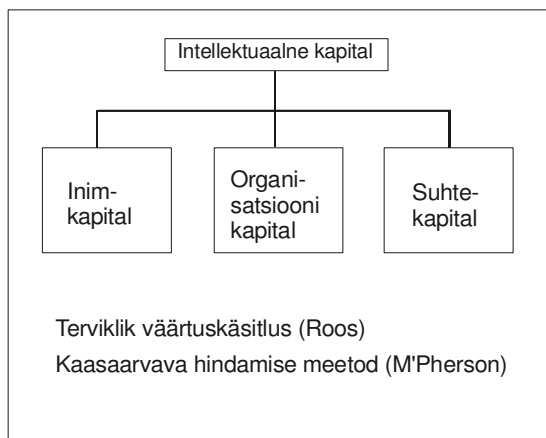
Üks diskussiooni allikatest on see, et kas suhtekapital (erinevate autorite poolt leiab ka kajastamist kui kliendikapital, välimine struktuur, suhted) on struktuurikapitali üks osa või on iseseisev osa. Roos et al. (1997) kasutab klassifikatsioonis vaid kahte peaharu – struktuuri - ja inimkapitali. Seda seetõttu, et tahetakse rõhutada erinevust n.ö. mõtleivate ja mittemõtleivate ressursside vahel. Põhjuseks on see, et need erinevad ressursid vajavad erinevaid juhtimismeetodeid. Teised autorid toovad esile ka kolmanda haru, millega tahetakse rõhutada välise keskkonna olulisust oma mudelites.

Samuti ollakse erinevat meelt alamharudesse kuuluvate elementide suhtes.

Andrissen`i (2004:62) arvates loovad eelkõige eri autorid erinevaid ja unikaalseid klassifikatsioone tänu sellele, et tahetakse rõhutada ja kuidagi eriliselt välja tuua nende arvates olulisi aspekte.

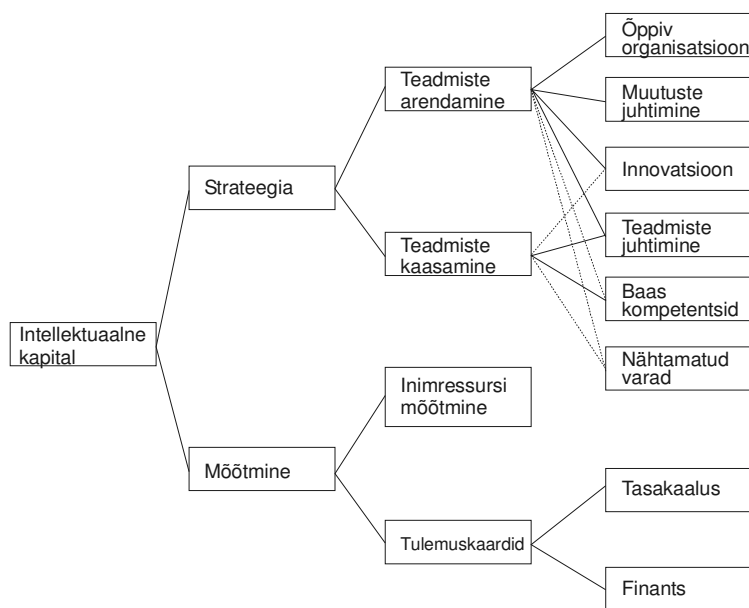
Mouritsen et al. (2001) arvates klassifitseerimine on raske ja koguni probleemne, kuna erinevad kategooriad on omavahel tihedalt seotud ja koguni teineteise loomulikud osad. Töötajad (inimkapital) töötavad kasutades tehnoloogiat (struktuurikapital) ja kliendid (suhtekapital) saavad teenuseid töötajatelt (inimkapital). Nende arvates fakt, et üks või teine mõõdik-indikaator on paigutatud uurijate poolt ühte või teise intellektuaalse kapitali alamkategoriasse ei tähenda, et ta sinna kuulub või mõõdab seda intellektuaalse kapitali alamliiki. Argumendiks on see, et üks või teine indikaator võib kuuluda samaaegselt kahte (või enamasse) kategooriasse. Näiteks, kas töötaja koolitamine tehnoloogia ja protsesside alal klassifitseerub inim- või struktuurikapitaliks? Või kas kliendi rahulolu töötajate teenindusega, on see suhte- või inimkapital?

Järgnevalt jooniselt 12 saame ülevaate mõningatest intellektuaalse kapitali klassifikatsioonidest, kuidas erinevad autorid ja autorite kollektiivid neid näevad.



Joonis 12. Intellektuaalse kapitali erinevad klassifikatsioonid eri autorite käsitluses [Andriessen 2004: 61]

Tuginedes Göran Roos'il (1997) võime me jagada intellektuaalse kapitali teoreetilised alused kahte erinevasse harusse. Joonis 13. annab ülevaate sellest, et esimene haru neist tegeleb teadmise arendamise ja juhtimise temaatikaga ning teine on suunitletud teadmise mõõtmise ja selle jaoks vajalike meetodite ning infosüsteemide arendamisega tegelemisele.



Joonis 13. Intellektuaalse kapitali teoreetilised alused [Andriessen 2004: 15]

1.5. Intellektuaalse kapitali olulisus

Igat tüüpi turud vajavad oma funktsioneerimiseks informatsiooni. Ostjad peavad teadma, mida müüjad pakuvad, vastasel korral on tehingute toimumine küsitav. Mida täiuslikum on informatsioon ettevõtte kohta, seda adekvaatsemalt kujuneb ka ostja osapoole poolt pakutav hind. Vähema informatsiooni korral, seda eelkõige ettevõtte tulevikustsenaariumide kohta, on ettevõtte hind reeglina madalam, kui seda võiks ettevõtte potentsiaal eeldada. Selle hinnaerisuse põhjuseks on risk ebakindla tuleviku ees. Võimalikud on ka n.ö. spekulatiivsed ülehindamised, kus ettevõtte tulevikupotentsiaali hinnatakse kõrgemaks, kui ta on.

Finantsmõõdikud, mis saadakse finantsaruannetest ja muudest finantsdokumentidest, on ettevõtete seas kasutusel olnud juba aastaid. Nad toovad esile ettevõtte kasumlikkuse, likviidsuse, produktiivsuse või maksevõime spetsiifilised aspektid. Sellised mõõdikud aga baseeruvad siiski vaid ajaloolistel ja tehingupõhistel andmetel, mis aga ei kajasta adekvaatselt väärtuse muutumist ning kasutada olevaid mittemateriaalseid ressursse. Üha kasvav on arusaam, et finantsmõõdikud ei ole adekvaatseks aluseks ettevõtte strateegiliste otsuste tegemisel. Neid on vaja kindlasti täiendada või koguni teatud määrani asendada mitterahaliste mõõdikutega, mis kataksid näiteks selliseid valdkondi, nagu seda on töötajate ja klientide rahulolu ja operatiivne efektiivsus. [Bontis 2000: 3]

Erinevatel hinnangutel mittemateriaalsed varad moodustavad keskmiselt 60-70% ettevõtte väärtusest. Mittemateriaalsete varade mittemõistmisest või väärast hindamisest ilmnevad küllaltki laialdaselt mitmed sotsiaalselt kahjulikud mõjud nagu näiteks laialdane mittemateriaalsete varade kasutamine finantsinformatsiooniga manipuleerimiseks:

- insaiderlus ehk ettevõtte siseinfo manipuleerimine börsil noteeritud ettevõtetega lähedalt seotud isikute poolt;
- aktsiate turuhindade kõrge volatiivsus;
- kapitali kõrge hind mittemateriaalsete varade põhisteletele, takistades seeläbi innovatsiooni ja kasvu. [Lev 2002]

Mitterahaliste mõõdikute mittekasutamine hinnangu andmisel ettevõtte potentsiaalile ning vaid rahaliste mõõdikute põhjal ettevõttele hinnangu andmine seab eriti halba valgusesse turul veel vähetuntud mittemateriaalsete varade poolest rikkad ettevõtted, ettevõtted, mille põhiliseks varanduseks on intellektuaalne kapital. See omakorda viib nende ettevõtete potentsiaali alahindamisele ning ka turuhinna alahindamisele, mis omakorda käivitab protsessi, kus ettevõtetel on raskusi kapitaliturgudel (peaasjalikult pankadest) soodsa

laenuressursi saamisel. Viimane omakorda vähendab ettevõtete võimet realiseerida oma potentsiaali. Seega ettevõtte intellektuaalse kapitali (mittemateriaalsete varade) mittemõõtmine ja seeläbi mittemõistmine võib oluliselt kahjustada ettevõtte edasist käekäiku. [Lev 2004]

Ettevõtted, konsultatsiooni- ning raamatupidamise firmad peavad tegema süstemaatilisi jõupingutusi, et välja arendada meetodikaid intellektuaalse kapitali õigeks ja õiglaseks hindamiseks, olukorras kus:

- intellektuaalse kapitali elementidesse tehtavad investeeringud hakkavad finantsilises mõttes positiivset tulemit (positiivset rahavoogu ja kasumit) tootma ajalise viivisega;
- intellektuaalsesse kapitali tehtavate investeeringute tootlusega seotud ebakindlus;
- konkurentide poolt põhjustatud ulatuslikud kuritarvitused, seoses intellektuaalse kapitali elementide vähese seadusliku kaitsega;
- turgude puudumine, kus oleks nõutud osalemiseks intellektuaalse kapitali aruandluse süstemaatiline esitamine (sarnaselt finantsaruandlusele).

Selle poole liikumisel on väga pikk tee veel minna, kuid olulised sammud on tehtud. Näiteks: FASB (*Financial Accounting Standards Board*) Ameerika Ühendriikides on hakanud nõudma ka intellektuaalse kapitali mõõdikute esitamist garanteerimaks õiglasema turuhinna kujunemist. Samuti on näiteks Taani Kaubandus ja Tööstusministeerium koostöös suure hulga ettevõtetega välja töötanud intellektuaalse kapitali aruandluse meetodika, mida avaldatakse ettevõtete poolt lisaks finantsaruandlusele. [Lev 2004]

Intellektuaalse kapitali juhtimine on kujunenud üheks äärmiselt oluliseks teguriks ettevõtte pikaajalise edu saavutamisel. Ettevõtted, kes juhivad oma intellektuaalset kapitali, edestavad oma konkurente. [Brennan ja Conell 2000] Intellektuaalne kapital on tähtis nii ettevõtte kui ka ühiskonna seisukohast lähtudes. Intellektuaalne kapital saab olla ettevõtluse jaoks konkurentsieeliseks ja stimuleerida innovatsiooni, mis omakorda viib majandusliku heaolu tekkeni. Tehnoloogiline revolutsioon, teadmispõhise majanduse esilekerkimine ja võrgustunud ühiskond on kõik viinud selleni, et edukad ettevõtted toetavad ja arendavad loomingulisust ja pideva uue teadmise loomist. Ettevõtted sõltuvad selle teadmise mõõtmise, juhtimise ja arendamise võimest. Juhtimise jõupingutused on suunatud teadmisesressurssidele ja nende kasutamisele. Samal ajal peab ka olema aktsepteeritav viis nende andmete esitamiseks avalikkusele, andes investoritele kvaliteetset lisainformatsiooni, mis aitaks paremini mõista ja hinnata ettevõtet. Suured investeeringud mittemateriaalsetesse varadesse

ei kajastu finantsaruandluses positiivsete varadena, seega traditsioonilised finantsaruandluse meetodid ei kajasta neid mõistlikul viisil.

See võtab veel aega, kus jõutakse konsensuseni intellektuaalse kapitali mõõdikutesüsteemi rakendamise kohustuslikkuse kohta lisaks finantsaruandlusele. [CIMA 2003: 26]

II ptk. Intellektuaalse kapitali makrokäsitlus

Konkurentsivõime tagamise läbi majanduskasvu suurendamine, mis omakorda loob paremad elamis- ja töötamisvõimalused, on oluliseks võtmeküsimuseks nii riikide kui riike ühendavate institutsioonide tasandil. Teadmismajanduse ehk ka intellektuaalse kapitali tõhusas rakendamises ning pidevas arengus nähakse olulist ja tihti ka ainuvõimalikku arengustsenaariumit, kuidas globaalses maailmas püsima jääda ning ka jätkusuutlikult edasi arened. Globaalse majandusruumi tingimustes toimub pidev võitlus erinevate mõjupiirkondade vahel. Tänapäevases hetkes vastanduvad maailmas Euroopa ja Ameerika Ühendriigid ning mitmed arenevad Aasia riigid nagu Hiina, India, Lõuna-Korea ja Jaapan. Ühe olulise näitena globaalsest ehk makrokäsitlusest võib tuua Euroopa Liidu nägemuse teadmismajanduse ehk intellektuaalse kapitali võimaluste rakendamisest oma majandusedukuse tõhustamiseks ja edasiseks garanteerimiseks.

Euroopa Liit (EL) nägi oma arengustsenaariumina ette tõhusaid ümberkorraldusi teadus- ja hariduselus, samuti infotehnoloogia kasutamises, et olla jätkuvalt konkurentsivõimeline ja arenev piirkond, kindlustades seeläbi EL liikmesriikide kodanikele üha paranevad elutingimused. Selle initsiatiivi raames võeti 2000 aasta märtsis EL liikmesriikide riigipeade poolt vastu Lissaboni Strateegia (*Lisbon Agenda*) nimeline arengukava, millele tehti 2005 aasta alguses olulisi parandusi ning kogu projekt muudeti konkreetsemaks.

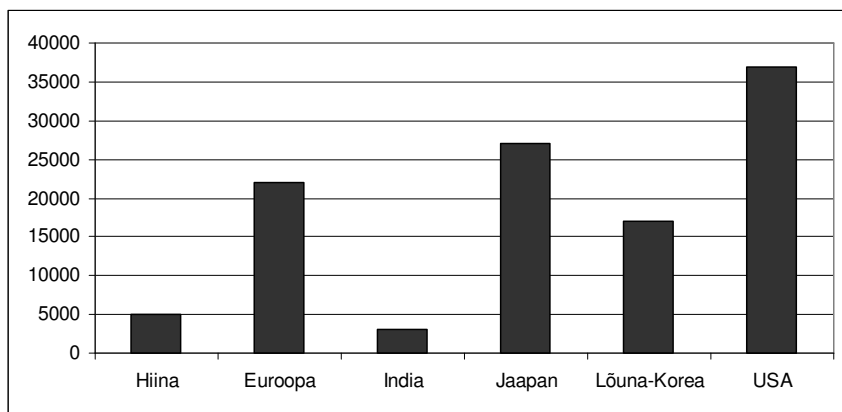
Lissaboni uuenenud strateegia rakendamiseks kiitis Eesti Vabariigi valitus 2005 aasta oktoobris heaks Eesti majanduskasvu ja tööhõive tegevuskava, mis on Vabariigi Valitsuse programmdokument ning mis koondab valitsuse peamised eesmärgid Eesti konkurentsivõime tõstmiseks aastatel 2005 - 2007. Programmdokumendis sätestatakse 3 põhieesmärgid ning alameetmed, mille poole 2005-2007. aastatel püüeldakse. [Eesti Majanduskasvu ja ... 2005]

Makromajanduskeskkond. Selle raames toimub stabiilse makromajandusliku keskkonna tagamine, fiskaalpoliitika pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamine ning fiskaalpoliitika suunamine majanduskasvu ja tööhõive parandamisele. *Teadmistepõhine ja jätkusuutlik ettevõtluskeskkond.* Selle raames toimub esiteks teadus- ja arendustegevuse kvaliteedi ning ettevõtluse uuendus-, kasvu- ja pikaajalise rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmine. Teiseks ettevõtlust ja ettevõtlikkust soosiva ettevõtluskeskkonna arendamine. Kolmandaks keskkonnakaitse ja majanduskasvu vahelise sünergia tugevdamine. *Tööturg ja tööhõive.* Selle raames toimub tööjõu kvalifikatsiooni tõstmine, tööjõu pakkumise suurendamine ning tööturu paindlikkuse ja korrastatuse suurendamine.

2.1. Lissaboni strateegia

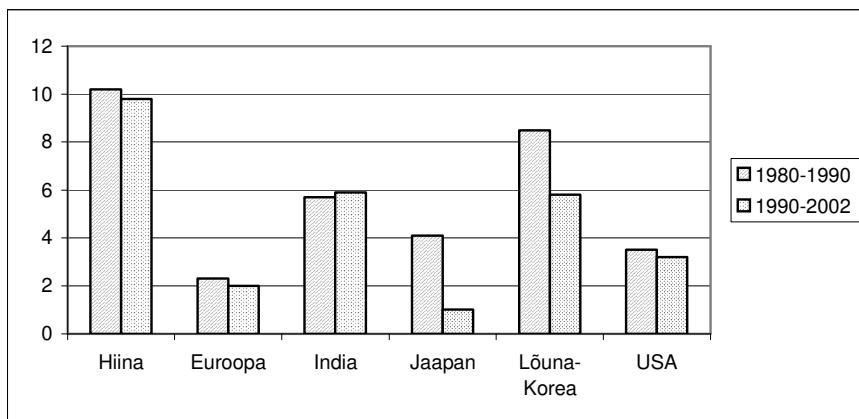
Lissaboni strateegia esimeses versioonis 2000. aasta märtsis deklareerisid Euroopa Liidu liidrid, et EL saab olema aastaks 2010 “kõige dünaamilisem ja konkurentsivõimelisem teadmispõhine majandusruum maailmas, kes on võimeline jätkusuutlikuks majanduskasvuks koos rohkemaarvuliste ja paremate töökohtadega, suurema sotsiaalse võrdsusega ning olulise keskkonnateadlikkusega” [Kok 2004:6]

Kahjuks osutus esialgselt see eesmärk niivõrd globaalsel tasandil ebaõnnestunuks ning 2004/2005. aastal tõdeti, et strateegia täideviimine on oluliselt aeglasem ettenähtust ning vajab olulist ülevaatamist. Ebaõnnestumise peamiseks põhjuseks on eelkõige ebaselged prioriteedid ning ebaefektiivne koostöö koordineerimine liikmesmaade vahel. Joonistelt 14 näeme, et aasta 2003 andmetel ületavad Jaapan ja Ameerika Ühendriigid Euroopa SKP-d elaniku kohta.



Joonis 14. Euroopa ja konkurentide SKP inimese kohta võrdlus (USD, aasta 2003) [Rethinking...2004:18]

Jooniselt 15 näeme, et perioodiga 2000 kuni 2005 on Euroopa Liidu ning Ameerika Ühendriikide ja arenevate Aasia riikide majanduskasvu vahe veelgi suurenenud, seda tingimustes, kus toimub rahvastiku pidev vananemine ja iibe langus.



Joonis 15. Euroopa ja konkurentide majanduskasvude võrdlus [Rethinking...2004:18]:

Selleks, et realiseerida Lissaboni strateegia poolt püstitatud eesmärged tuleb ühtselt ning koostöös viia ellu suur hulk omavahel tihedalt seotud toiminguid, mille efektiivse ja sünergilise koostöömise tulemusena Euroopa Liit võib jõuda olemasoleva potentsiaali parema rakendamiseni. See aga nõuab kohest tegutsemist viies valdkonnas [Kok 2004: 6]

- a) *teadmispõhine ühiskond*: suurendada Euroopa atraktiivsust erinevate valdkondade teadlaste hulgas, muuta uuringud ja arendus kõrgeima prioriteediga valdkonnaks ning kaasata igakülgset informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid (ICT).
- b) *siseturg*: avada siseturg kaupade ja kapitali vabaks ringluseks ning kiireks kohandamiseks ühise teenusteturu loomisel.
- c) *ärikeskkond*: bürokraatia vähendamine, juriidilise keskkonna parendamine; uute ettevõtete tekke kiirendamine ning ärielist tegutsemist rohkem toetava ärikeskkonna loomine.
- d) *tööturg*: elukeskse õppe ja tööhõive strateegiate rakendamine.
- e) *keskkonnasäästlikkus*: laiaulatuslikud ökoinnovatsioonid, keskkonnasäästliku tootmise rakendamine ja arendamise soosimine.

Eraldiseisvana võttes on iga üksik Euroopa Liidu liikmesriik saavutanud ühes või teises eelpool kirjeldatud valdkonnas edu, kuid vajaka jääb edu saavutamisest komplekselt nii valdkonniti kui ka Euroopa Liidu kui terviku mõistes.

Selleks, et kindlustada, et iga liikmesriik võtaks endale konkreetse vastutuse, on strateegia uues käsitluses vaja tähelepanu fokuseerida eelkõige sellele, et esiteks oleks rohkem kooskõla kehtestatud poliitika ja osalejate vahel. Teiseks toimiks protsessi pidev parandamine läbi rahvuslike parlamentide ja sotsiaalsete partnerite kaasamise. Kolmandaks toimuks selgem teavitamine eesmärkidest ning edusammudest.

Seejuures kehtestatakse järgnevad vastutusvaldkonnad ja osatäitjad:

- *Euroopa Nõukogu* (European Council) võtab Lissaboni strateegia elluviimisel juhtrolli;
- *Liikmesriigid* omakorda valmistavad ette riiklikud programmid, et kaasata protsessi kodanikke ja osapooli;
- *Euroopa Komisjon* (European Commission) vaatleb, analüüsib ja raporteerib protsessi ja toetab seda vastavate poliitikate ning tegevustega.
- *Euroopa Parlament* (European Parliament) mängib proaktiivset rolli edusammude jälgimisel;
- *Euroopa sotsiaalpartnerid* (European social partners) peavad võtma aktiivse positsiooni ja vastutuse Lissaboni strateegia elluviimisel.

[Kok 2004: 7]

2.2. Riikide intellektuaalne kapital (*Intellectual Capital of Nations*)

Intellektuaalse kapitali kontseptsiooni võib rakendada ka riiklikul tasandil ehk siis makromajanduslikust aspektist lähtuvalt, sel juhul me käsitleme seda kui riigi või riikide ühenduse intellektuaalset kapitali. Riikide intellektuaalse kapitali aruandlus kasutab mõõdikuid, mis aitavad avastada ja juhtida n.ö. riigi nähtamatut rikkust ja aitab seeläbi tõhustada majanduslikku väärtusloomet riiklikul või riikide ühenduse tasandil. Riikide intellektuaalset kapitali võib defineerida kui kõiki immateriaalseid ressursse, mis on riigi või piirkonna käsutuses ning mis annavad suhtelise eelisseisundi ja mille kombineerimise tulemusel on võimalik luua tulu tulevikus [Andriessen ja Stam 2005:4]. Põhiliseks ajendiks riikide intellektuaalse rikkuse mõõtmiseks on selgem ja süsteemsem ülevaade teguritest, mis võivad olla riigi suhtelise eelisseisundi aluseks ning seeläbi neid tegureid mõõtes kujundada poliitika, mille abil on võimalik suunata riigi majandusarengut tulevikus. Intellektuaalse kapitali käsitlemise makrotasandil räägitakse esiteks *inimkapitalist* – kõik, mis puutub inimestesse: teadmised, haridus ja kompetentsid, mis on rakendatavad riiklike eesmärkide ja sihtide huvides. Sealjuures haridus on primaarne inimkapitali “ehituskivi” makrotasandi käsitluses. Teiseks *protsessikapitalist* - kõik, mis talletavad inimlikku tarkust, tehnoloogiad, andmebaasid, reeglid, seadused, organisatsioonide struktuurid ja kultuur. Kolmandaks *turukapitalist* - suhted riigi sees ja riikide vahel, samuti riigi võime luua atraktiivset, konkurentsivõimelist keskkonda. Nii nagu on näha ka jooniselt 16, siis riiklikul tasandil võib käsitleda kolme intellektuaalse kapitali komponenti läbi kolme dimensiooni, millel on ka ajalise aspektist oma tähendus, seega moodustub 3x3 maatriks. Esiteks on *varad (ehk oleviku dimensioon)*. See dimensioon annab indikatsiooni riigi hetkeliselt võimest. Annab ülevaate hetkel kasutada olevatest varadest. Teiseks on *investeeringud (ehk tuleviku dimensioon)*. See dimensioon annab ülevaate tuleviku võimest. Selleks, kas säilitada praegust võimet või saavutada uut taset, tuleb tõhusalt panustada ehk investeerida. Kolmandaks on *mõjud (ehk mineviku dimensioon)*. See dimensioon näitab, millisel määral ja kui produktiivselt on riik kasutanud senini oma immateriaalseid varasid.

	Inimkapital	Struktuurikapital	Suhtekapital
Varad (olevik)			
Investeeringud (tulevik)			
Mõjud (minevik)			

Joonis 16. Intellektuaalse kapitali monitor [Andriessen ja Stam 2005:6]

Hästi defineeritud intellektuaalse kapitali monitor sisaldab mõõdikuid läbi kõigi komponentide ja dimensioonide. Iseenesest ei ole staatilises mõttes mõõdikutel erilist mõtet, küll aga võrreldes eri perioode ja eri riike omavahel. Kuigi intellektuaalne kapital on oma olemuselt unikaalne ja võrdlused eriti erinevate mõõtmisobjektide vahel ei pruugi olla objektiivsed, saame me siiski kasutades sama metoodikat anda omapoolseid hinnanguid ja võrrelda objekte.

Riikide intellektuaalse kapitali mõõtmise metoodika on rakendatav Euroopa Liidu kontekstis, silmas pidades Lissaboni strateegia eesmärke:

- infoühiskond kõigile;
- uuringute ja innovatsiooni toetamine;
- sõbraliku keskkonna loomine innovatiivse äritegevuse loomiseks ja arendamiseks, seda eriti väikeste ja keskmiste ettevõtete seas;
- majandusreformid täiuslikult toimiva siseturu tarbeks;
- efektiivne ja integreeritud finantsturg;
- makromajanduslike poliitikate koordineerimine s.t. fiskaalpoliitika konsolideerimine, avaliku sektori finantseerimise kvaliteet ja kestvus;
- haridus ja koolitus elamiseks teadmishiskonnas;
- rohkem ja paremaid töökohti s.t. aktiivse tööhõivepoliitika loomine;
- sotsiaalse kaitse ja sotsiaalse kaasamise arendamine;

[Andriessen ja Stam 2005:8-11]

(Lisas B on toodud autoritekollektiivi Adriessen ja Stam nägemus seonduvatest mõõdikutest).

III ptk. Intellektuaalse kapitali mikrokäsitlus

Järgnevas annab autor ülevaate ettevõtte või organisatsiooni tasandil rakendatavatest erinevatest intellektuaalse kapitali mõõtmiste käsitlustest.

Käsitlusi on erinevaid, seda sõltuvalt nii ajaloolisest arengujärgust kui ka püstitatud eesmärgist, millises taustsüsteemis üks või teine meetod on loodud. Samuti erinevad käsitlused oma universaalsuse ning üldistusvõime poolest s.t. kas nad on vaid välja töötatud rakendamiseks ettevõtte või tööstusharu piires või on üldisema kasutusvaldkonnaga.

Majandusarvestus (accounting), nagu seda praegusel hetkel kasutatakse, on kaotamas võimet olla adekvaatne infoallikas, kuna ettevõtted on muutumas üha enam teadmispõhiseks. Mittemateriaalsed varad moodustavad keskmiselt juba 60-70 % ettevõtte koguväärtusest. [Lev 2001]

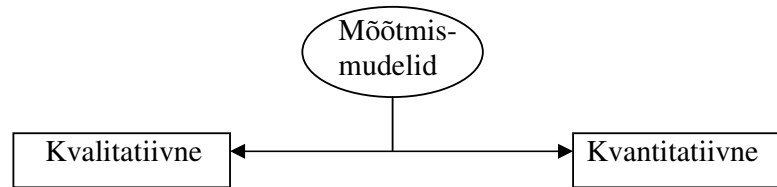
Mõõtmismudeli kirjeldamisel ja hindamisel on oluline vastata järgnevatele küsimustele:

- Mis on uurimisalune subjekt ja milliseid kategooriaid, definitsioone meetod kasutab, et uurimisalust subjekti paremini esile tuua?
- Miks on meetodi autorid üldse selle meetodi loonud? Mis on nende poolne probleemi kirjeldus?
- Kuidas nad hindavad immateriaalseid varasid? Mis on nende poolsed meetodist tulenevad lahendused?

Intellektuaalse kapitali mõõtmise meetodite esimene põlvkond baseerus eeldusel, et traditsioonilisele finantskalduvusega mõõtmisüsteemile lisati ka mitterahalisi indikaatoreid. Hoolimata sellest, et see oli tõhus edasiminekuks, oli probleem selles, et mõõdikutesüsteem oli staatilise iseloomuga ja ei kirjeldanud seetõttu piisavalt edukalt seoseid erinevate toimefaktorite vahel. Teine põlvkond mõõtmise meetodeid võttis juba rohkem aluseks toimefaktorite dünaamilise iseloomu. Kolmanda põlvkonna mõõdikutesüsteemide aluseks on toimefaktorite omavaheline dünaamiline seotus ning nende koosmõju rahavoo tekkimisele. [Neely ja Marr 2003:129]

Mõõtmine võib olla kas kvalitatiivne või kvantitatiivne. Kvalitatiivne mõõtmine võib olla väärtusel põhinev (ehk siis kvaliteedi määramine) või vektoriaalne (kas me liigume edasi või tagasi). Kvantitatiivne mõõtmine võib olla kas finantsiline või mittefinantsiline. [Harrison 1998: 269]

Joonisel 17 on toodud nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse lähenemise kohta mõned näited.



Väärtus

- Väärtuskategooria
- Sobivus strateegia ja visiooniga
- Rahulolu
- Intellektuaalse vara kvaliteet

Vektor

- Lisamiste suhtarv
- Eemaldamiste suhtarv
- Reserv
- Kattekordaja
- Ulatus
- Aktsia hind

Mitte-raha

- Ajaühik
- Olemasolevad tehnikad
- Iga
- Järelejäänud eluiga

Raha

- Investeeritud \$
- Saadud \$
- Eeldatav sissetulek
- Eeldatavad kulud

Joonis 17. Mõõtmismudelite näited [Harrison 1998: 269]

Kvantitatiivne mõõtmine (pikkus, aeg, kaal, hind) võimaldab meil määratleda, kus me oleme olnud, kus me oleme praegu ja kuhu me liigume. Kvantitatiivne mõõtmine annab meile numbrilise, suurelt jaolt finantsilise hetkepildi ettevõttest. Kvalitatiivsed mõõtmismeetodid aitavad meil mõista, mis toimub. Kvalitatiivne mõõtmine annab meile pigem muudatuste suuna kui kiiruse. [Harrison 1998: 270]

Immateriaalsete varade temaatika on tegelikult interdistsiplinaarne, olles näiteks majandusarvestuse, infotehnoloogia, sotsioloogia, psühholoogia, inimressursside juhtimise, koolituse ja arendamise ning juhtimisteaduse käsitluse subjektiks.

Immateriaalsete varade käsitlemisel on võimalik eristada viis erinevat käsitlust, viis erinevat koolkonda, kelle vaatenurk temaatikale on erineva suunitlusega. [Andriessen 2004:56]

Intellektuaalse kapitali koolkond (*intellectual capital community*) – rajab oma käsitluse intellektuaalse kapitali mõõtmisel ja hindamisel. Tugineb oma töödes Thomas Stewart'i ja Leif Edvinssoni eeskujule. Majandusarvestuse koolkond (*accounting community*) – analüüsib traditsioonilise finantsarvestuse puudusi ja rolli vähenemist ning otsib teid, kuidas paremini kaasata immateriaalsete varade arvestust traditsiooniliste arvestusmeetodite juurde. Suutlikkuse hindamise koolkond (*performance measurement community*) - on lisanud oma suutlikkuse arvutamise meetodikatele ka immateriaalsete varade vaatenurga, et anda neile meetoditele rohkem usaldusväarsust. Antud koolkond ei keskendu oma uurimustes immateriaalsetele aktivele kui sellistele, kuid püüab neid kaasata firma suutlikkuse hindamisse. Hindamise koolkond (*valuation community*) – loob üha keerulisemaid

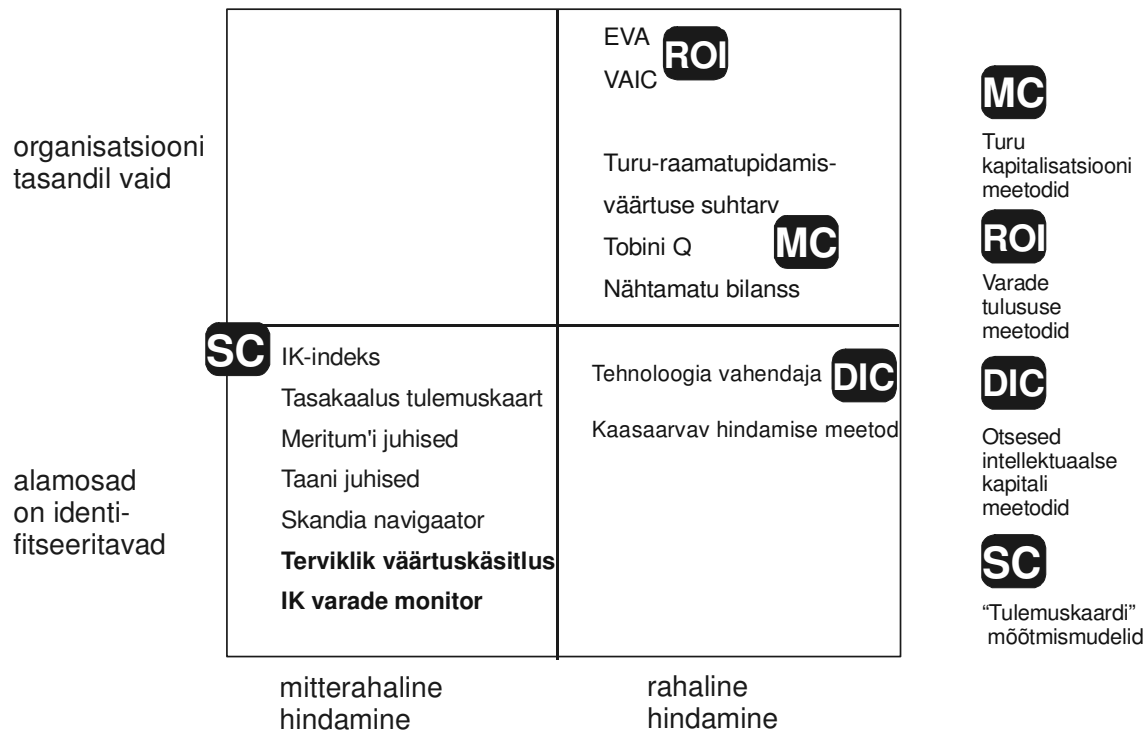
metoodikaid immateriaalse väärtuse üheseks arvutamiseks, kasutades kulu-, tulu- või turupõhist lähenemist. Inimressursi koolkond (*human resources community*) – tegeleb 1960-ndatel ja 1970-ndatel kasutusel olnud inimressursi arvestuse (human resource accounting – HRA) meetodite taaselustamisega, püüdes tuua ettevõtte jaoks prevaleerivaks inimkapitali.

Sveiby [2004] jagab intellektuaalse kapitali mõõtmismudelid nelja kategooriasse:

1. **Otsesed intellektuaalse kapitali meetodid** (*Direct Intellectual Capital Methods, DIC*) mõõdavad intellektuaalse kapitali rahalist väärtust, identifitseerides vara erinevad komponendid. Peale komponentide identifitseerimist on neid võimalik mõõta kas individuaalselt või agregeeritud koefitsiendi kaudu.
2. **Turu kapitalisatsiooni meetodid** (*Market Capitalization Methods, MCM*). Intellektuaalse kapitali väärtus leitakse kui ettevõtte turuväärtuse ja raamatupidamisväärtuse vahe. Sellesse kategooriasse kuuluvad meetodid võimaldavad hinnata intellektuaalset kapitali finantsnäitajate abil.
3. **Varade tulususe meetodid** (*Return on Assets Methods, ROA*). Keskmise maksude eelne sissetulek perioodi kohta jagatakse ettevõtte keskmise varade väärtusega. Tulemuseks saadakse ettevõtte ROA, mida võrreldakse tööstusala keskmisega. Erinevust korrutatakse ettevõtte keskmiste varadega, eesmärgiks leida keskmine aastane sissetulek intellektuaalsest kapitalist. Jagades üle keskmise sissetuleku ettevõtte keskmise kapitali hinnaga või tulumääraga, saab võimaluse hinnata intellektuaalse kapitali väärtust. Varade tulususe ja turu kapitalisatsiooni meetodid on kasulikud ühinemistel ja ülevõtmistel ning aktsia turuväärtuse leidmisel. Neid meetodeid kasutatakse samuti samas tööstusharus ettevõtete võrdlemisel ning nad on head illustreerimaks intellektuaalse kapitali finantsväärtust.
4. **“Tulemuskaardi” mõõtmismudelid** (*SC – Scoreboard Methods*). Intellektuaalse kapitali erinevad komponendid identifitseeritakse, genereeritakse indikaatorid ja indeksid ning esitatakse kas tulemuste kaardil (*scoreboard*) või graafikuna. SC meetodid loovad kompleksse pildi olukorrast organisatsioonis ning neid mudeleid on võimalik rakendada kõikidel organisatsiooni tasanditel. Mõõtmine toimub algsündmustele lähemal ning tulemuste kajastamine on palju täpsem kui lihtsate finantsnäitajatega.

Joonisel 18 leiavad kajastamist erinevad intellektuaalse kapitali mõõtmismudelid vaadelduna läbi kahe dimensiooni. Üheltpoolt, kas mõõtmismudelit on võimalik rakendada vaid organisatsiooni kui terviku tasandile või on see rakendatav eraldi ka organisatsiooni

alamosadele. Teisalt, kas mõõtmismudel keskendub mõõtmisel rahalisele või mitterahalisele dimensioonile.



Joonis 18. Erinevad intellektuaalse kapitali mõõtmismudelid. [Sveiby 2004]

Kui rääkida korralikust mõõdikutesüsteemist, siis oma olemuselt peaksid nad vastama järgmistele parameetritele [Mayo 2001]

1. Neid on lihtne mõista;
2. Need on selgesti määratletud, nii et inimesed tõlgendavad neid üheselt;
3. Andmeid saab koguda viisil, mis tagab, et vajalik töömaht on võrreldav näitaja kasulikkusega;
4. Mõõtmisprotsess on usaldusväärne: mõõtmisi tehakse järjepidevalt ja nende usaldusväärsus on ilmne;
5. Näitajad ei sõltu ühegi isiku hinnangust;
6. Näitajates pole loomupärast erapoolikust, näiteks "juhatavad" või "varjatud sisuga" küsimused ankeetides;
7. Need peavad paika muude näitajate kontekstis - näiteks, kui me mõõdame töötaja oskusi firmavälise hindamiskeskuse abil, kas see hinnang langeb siis kokku tema kolleegide vaadetega?

8. Need on usutavad kui “üldjoontes õiged, mitte just valed”;
9. Need keskenduvad olulisele ja hõlmavad peamist väljundit või on sellega seostatavad;
10. Need sisaldavad parajal hulgal üksikasju, võimaldamaks asjakohast reageerimist;
11. Neid saab kasutada muutuste jälgimiseks;
12. Need on selges seoses üksikisiku või töörühmaga;
13. Neid tehakse õige sagedusega, mis võimaldab väljendada kasulikke trende ja võrdlusi;

Ettevõtte mõõdikutesüsteemi kujundamisel tuleks lähtuda järgmistest soovituslikest tingimusest [Pike ja Roos 2004]:

Terviklikkus. Kui süsteem, mida me mõõta tahame, on ettevõtte kui tervik, siis mõõtmise aluseks olevad objektid peavad ka täielikult kirjeldama ettevõtet kui tervikut. Mõõtmise aluseks olevate objektide tähendus peab olema täielikult kirjeldatud ja nende agregeerimisel saadav tulemus peab peegeldama kõiki ettevõtte poolt kasutada olevaid ressursse ja nende kasutusvaldkondi.

Eraldatavus. Tegemist on triviaalse nõudega, mille eesmärgiks on elimineerida topeltarvestus. Objekt on arvestatav iseseisvalt mõõtmiseks vaid siis, kui ta ei sisaldu mõne teise mõõtmise aluseks oleva objekti sees.

Sõltumatus. Sõltumatuse printsiip kirjeldab suhteid mõõdetavate objektide vahel ja nõuab, et oleks täidetud matemaatilised kommutatiivsuse, assotsiatiivsuse, transitiivsuse ning monotoonsuse tingimused. See tähendab, et agregeerimine võib toimuda probleemivabalt.

Kooskõlalikus. Kooskõlalisuse temaatika käib reaalse süsteemi kajastamise kohta mõõdikuna. See tähendab, et reaalselt mõõdetav objekt ei tohi olla kajastatud mõõdikuna läbi vahendaja, millel on mingi teine tähendus.

Ettevõtet puudutavaid kriitilisi edutegureid iseenesest on küllaltki lihtne määratleda. Samas aga on piisavalt keeruline leida konkreetseid mõõdikuid, kirjeldamaks neid kriitilisi edutegureid. Konkreetsete mõõdikute leidmine võib olla tingitud vähemalt kahest asjaolust. Esiteks, immateriaalsed kriitilised edutegurid on oma olemuselt liiga komplitseeritud, et mõõta. Teiseks, informatsioonisüsteemid ei toeta immateriaalsete edutegurite mõõtmist. [Lönqvist 2004: 7]

Karl-Erik Sveiby käsitluses [Sveiby 2004] seisneb mõõtmisüsteemidega kaasnev põhiprobleem selles, et ei ole võimalik mõõta sotsiaalset fenomeni ligilähedaselt reaalteaduslikule täpsusele. Kõik mõõtmisüsteemid, sealhulgas ka traditsiooniline majandusarvestus (accounting), peavad tuginema n.ö. vahendajatel, nagu kroonid, dollarid, eurod ja mitmesugused mõõdikud, mis on oma olemuselt kaugel neid sotsiaalseid fenomene

põhjustanud sündmusest või tegevusest. See loob aga põhilise ebakõla juhtide lootuste, mõõtmismeetodi loojate lubaduste ja süsteemi tegelike tulemuste vahel. See omakorda muudab süsteemid tundlikeks ja manipulatsioonidele aldis olevateks. Seega esmaseks küsimuseks igäihele, kes alustab mõõtmisega peaks olema: Mis on mõõtmise eesmärk?

Juhtimiskontrolli funktsioon ehk sisemine aruandlus

Kõige üldlevinud põhjendus mõõtmiseks ja sellepõhiseks aruandluseks on sisemise jõudluse parendamine läbi juhtimiskontrolli funktsiooni. Selle idee pärineb ühelt enim viitamist leidnud juhtimisloosungilt: “sa saad juhtida vaid seda, mida mõõdad”. See on vaid loosung ja kahjuks igati eksitav. Probleem on selles, et inimesed ei taha olla mõõtmise objektideks, eriti siis, kui mõõtmise tulemist sõltub isiklik tasusüsteem või muud hüvised. Mõõtmisobjektiks olevad inimesed leiavad alati hulgaliselt vastumeetmeid, et süsteemi toimet halvata või panna käituma endale sobivas suunas. Kui juba traditsiooniline majandusarvestussüsteem (accounting), mis on enamuses standardiseeritud, seadusandluse korras reguleeritud ja audiitorite tiheda kontrolli all, kannatab arvukate manipulatsioonide all, siis mida me saame rääkida immateriaalsete varade mõõdiküsteemidest, kus puuduvad standardid, ei korraldata auditeid ning baseeruvad nad vaid vabatahtlikel alustel.

Sisemise aruandluse funktsiooniga on seotud järgnev, mõõtmismeetodite poolt katmist vajav, probleemistik [Andriessen 2004:70-76]:

- a. Mõtemall, et “mida saab mõõta, saab juhtida” ;
- b. Immateriaalsete ressursside juhtimise parandamine;
- c. Ressursipõhiste strateegiate loomine;
- d. Tegevuse tagajärgede jälgimine ehk tagasiside;
- e. Äristrateegia suunamine igapäevategevuseks;
- f. Alternatiivlahenduste hindamine;
- g. Tulu hindamine usaldusväärsetel viisidel;
- h. Juhtimise laiendamine tervele ettevõttele;

Avalikkussuhete (PR) funktsioon ehk välimine aruandlus

Enamikus need firmad, kes on olnud intellektuaalse kapitali avalikkusele mõeldud aruandluse eesrinna, on teinud seda eelkõige avalikkussuhete (PR) eesmärgil, eelkõige näidates avalikkusele ja investoritele oma edumeelsust. Samas aga tasub olla väljapoole paistvale aruandlusele tuginedes ettevaatlik, sest seni kuni see pole standardiseeritud, kohustuslik ja võimalikult adekvaatne (sarnaselt finantsaruandlusele), võib ta pigem eksitada, mille tagajärge maksavad kinni eelkõige heausklikud investorid.

Selleks, et vastata paremini välistele äriaruandluse tarbijate nõudmistele, peab äriaruanne sisaldama järgmisi olulisi omadusi:

- Andma rohkem tuleviku-orientatsiooniga informatsiooni, sisaldades juhtkonna plaane, võimalusi ja riske.
- Olema suunitletud asjaoludele, mis loovad ettevõtte jaoks pikemaajalist väärtust, sisaldades mitterahalisi mõõdikuid, mis näitavad, kuidas äriprotsessid sujuvad.
- On vastavuses ettevõtte juhtkonnale sissepoole tehtavate aruannetega

[American Institute of ... 1994:5]

Välise aruandluse funktsiooniga on seotud järgnev, mõõtmismeetodite poolt katmist vajav, probleemistik [Andriessen 2004:78-84]:

- a. Väärtusvahe katmine ettevõtte raamatuspidamis- ja turuväärtuse vahel;
- b. Erinevatele osapooltele relevantse informatsiooni jagamine ettevõtte tegeliku väärtuse ja tulevikupotentsiaali kohta;
- c. Informatsiooni asümmeetria vähendamine;
- d. Teadmismahukate ettevõtete krediidsaamisvõimaluste tõstmine;
- e. Ettevõtte reputatsiooni ja seeläbi ka aktsiahinna tõstmine.

Õppimismotiiv

Olles traditsiooniliste mõõtmisparadigmade kütkes, ei ole ettevõtte juhid ning ka uurijad pööranud piisavalt tähelepanu ühele huvitavaimale intellektuaalse kapitali mõõtmise põhjusele, milleks on õppimismotiiv. Mõõtmine võib olla selleks, et leida peidetud kulukohti või ka võimalusi edaspidiseks väärtusloomeks, mis üsna tihti jäävad varjatuks traditsiooniliste arvestusmeetodite ees. Milline on töötajate ja klientide omavahelisest suhtlemisest loodav väärtus? Milliseid väärtusloome võimalusi me kaotame ebaõigete protsesside tõttu?

Õppimismotiiv töötab anda pikaajalises perspektiivis vägagi positiivseid tulemusi. Esiteks, õppimismotiiv on parim abinõu mõõtmistulemustega manipuleerimise vastu. Kui eesmärgiks on seotud õppimine, mitte kontroll ega tasustamine, siis nii töötajad kui ka juhid võtavad seda pingevabalt. Teiseks, õppimismotiiv võimaldab rohkem loomingulisust mõõdikute loomisel, rohkem protsesside põhiseid alt-ülesse lähenemisi ja vähem ülalt alla tulevaid käsuliine. Küsimus on muidugi selles, et kus see piir jookseb? Millal on tegemist kontrolliga ja millal õppimisega? Selle vahe tegemine pole küll lihtne, aga selleks on olemas mõned suunised. Esiteks, mõõdikute arendamise protsess on teine. Mõõdikud luuakse altpoolt-ülespoole, kaasates asjasse puutuvate valdkondade töötajaid. Teiseks, mõõdikuid kasutavad samad inimesed, kes nad on loonud ja nad kasutavad neid selleks, et parendada iseenda protsesse,

mitte kellegi teise omasid. Kolmandaks, mõõdikud on kõigi jaoks avalikud. Neljandaks, mõõdikud ei ole kunagi tasustamissüsteemi aluseks.

Järgnevas annab autor ülevaate levinumatest intellektuaalse kapitali (või sellega oma olemuselt väga lähedastest) mõõtmismudelitest. Mõõtmismudeleid saab jagada juba ülaltoodud nelja kategooriasse:

- Otsesed intellektuaalse kapitali meetodid;
- Turu kapitalisatsiooni meetodid;
- Varade tulususe meetodid;
- “Tulemuskaardi” mõõtmismudelid.

Kuna mudeleid on ajalooliselt erinevate kollektiivide ja üksiküritajate poolt loodud suur hulk, siis kindlasti ei pretendeeri autor kõikehõlmavale loendile, samas aga püüab anda ülevaate eelkõige neist, mida enim on mainitud ja mis on enim kujundanud intellektuaalse kapitali arengulugu.

Intellektuaalse kapitali meetodikaid võib jagada tinglikult kolme põlvkonda. Esimese põlvkonna intellektuaalse kapitali käsitleste ülesandeks on identifitseerida immateriaalsed ressursid ja mõõta neid, teise põlvkonna käsitus kirjeldab seoseid ja transformatsioone erinevat tüüpi immateriaalsete ressursside vahel. Kolmanda põlvkonna käsitlused üritavad koondada erinevaid mõõdikuid läbi nende standardiseerimise ja agregeerimise ühtseks ja üheseks mõõdikuks. [Andriessen 2004: 300]

3.1. Otsesed intellektuaalse kapitali meetodid

3.1.1. Tehnoloogia vahendaja (*Technology Broker*)

Tehnoloogia vahendaja käsitluses luuakse intellektuaalse kapitali mõõtmiseks kolm meetodit, mis aitavad leida intellektuaalse kapitali rahalise väärtuse. Kolm erinevat lähenemist on esiteks kulukäsitlus, mis baseerub intellektuaalse kapitali varade asenduskuludel, teiseks turukäsitlus, mis baseerub intellektuaalse kapitali varade turuväärtusel ning kolmandaks tulukäsitlus, mis baseerub intellektuaalse kapitali varade poolt loodud tulul. Antud meetod defineerib intellektuaalse kapitali kui nelja komponendi koosluse: *Turuvarad* - siia alla kuulub organisatsiooni potentsiaal, mis tuleneb turuga seonduvast nagu kaubamärgid, kliendid, tellimused, jaotuskanalid, lepingud, litsentsid ja frantsiis. *Inimkesksed varad* – kollektiivne oskusteave, loomingulisus ja probleemide lahendamise oskus, eestvedamine, ettevõtlus- ja juhtimisoskused, mis kõik on talletatud ettevõtte töötajatesse. *Intellektuaalsed varad* – sisaldab ettevõtte varade kaitsega seonduvat juriidilist mehhanismi, nagu *know-how*, ärisaladused, autoriõigused, patendid, kaubamärgid jne. *Infrastruktuuri varad* on kõik need tehnoloogiad, meetodid ja protsessid, mis võimaldavad organisatsioonil funktsioneerida, s.h. organisatsiooni kultuur, riskihaldamise meetodika, müügijuhtimise meetodika, finantsstruktuur, turu ja klientide kohta käiva informatsiooni andmebaasid ja kommunikatsioonisüsteemid. Antud käsitlus alustab ettevõtte poolt vastamiseks mõeldud 20 küsimusega, mis kujundavad intellektuaalse kapitali indikaatorid. Selle tulemusena selgub, et mida vähem ettevõtte küsimustele kinnitavat vastust saavad anda, seda rohkem tuleb tegelda intellektuaalse kapitali temaga. Sellele järgneb põhjalikum 178-st küsimusest koosnev küsitlus, mille tulemusena käiakse läbi turuvarad, inimkesksed varad, intellektuaalsed varad, infrastruktuuri varad. Meetodi tugevuseks on see, et antud intellektuaalse kapitali audit iseenesest on teda läbiviiva organisatsiooni intellektuaalseks varaks. Selle meetodi aktiivne tutvustamine meetodi autorite poolt on aidanud paljusid organisatsioone leida, väärtustada ja tasakaalustatult juhtida nende intellektuaalset kapitali. Põhiliseks puudujäägiks on see, et tuleb teha päris oluline ja keeruline hüpe küsitluse kvalitatiivsetelt resultaatidelt varade tegelike rahaliste väärtusteni. Näiteks kulukäsitluse meetodi puhul tuleks leida asenduskulu sellistele fundamentaalsetele immateriaalsetele varadele nagu juhtimissüsteem ja kaubamärgid. Samuti turupõhise käsitluse korral on üsna raske leida paljudele intellektuaalse kapitali elementidele turupõhiseid hindu. Tulukäsitluse meetodi puudujäägiks on rahavoogudele hinnangute andmise liigne subjektiivsus ja ebakindlus. [Bontis 2000:49-51]

3.1.2. Kaasaarvav hindamise meetod (*Inclusive Valuation Methodology*)

Kaasaarvava hindamise meetod loodi M'Phersoni poolt 1990-ndate alguses. Meetod on multidimensionaalne väärtuse mõõtmise mudel. Meetod põhineb aksioloogial ehk väärtusteoorial, mis väidab, et väärtus on mõõdetav tänu hästi defineeritud kontekstile ehk taustsüsteemile. Seega esimese tingimusena tuleb defineerida väärtuse taustsüsteem. Selleks, et mõõta väärtust, me vajame ettevõtte osapoolte poolt püstitatud eesmärke kui versteposte. Järgmine nõue seisneb selles, et need eesmärgid tuleb tõlkida parameetriteks, mida saaks mõõta. Selleks, et olla kooskõlas püstitatud eesmärkidega, peavad need parameetrid täitma järgnevat vajalikkuse ja piisavuse tingimusi:

Täielikkus: nad hõlmavad kogu eesmärgi tähenduse, nii nagu seda ettevõttega seotud osapooled mõistavad;

Eraldatavus: iga parameeter peab kandma vaid ühte tähendust;

Sõltumatus: hinnangud parameetritele ei tohi mõjutada teisi parameetreid;

Minimaalsus: parameetreid peab olema nii vähe kui võimalik;

Samuti peab iga parameeter olema *kättesaadav* ja *mõõdetav*.

Selleks, et parameetrid oleksid ühises ja võrreldavas mõõtkavas, tuleb nad normaliseerida s.t. autorid käsitlevad neid vahemikus 0..1, kus 0 tähendab, et parameeter ei ole leidnud täitmist ja 1 seda, et maksimaalne võimalik väärtus on saavutatud. Seega tuleb iga parameetri jaoks panna paika maksimumväärtused ehk n.ö. verstepostid, mis võimaldavad interpreteerida iga parameetrit.

Metoodika järgi kombineeritakse parameetrid kokku üheks ettevõtte äri simuleerivaks multidimensionaalseks mudeliks, mille järgi arvutatakse ettevõtte intellektuaalse kapitali väärtus. [Andriessen 2004: 315-318]

3.2. Turu kapitalisatsiooni meetodid

3.2.1. Turu-raamatupidamisväärtuse suhtarv (*Market-to-Book Ratio*)

Turu-raamatupidamisväärtuse suhtarv on vara turuväärtuse ja tema raamatupidamisväärtuse vahel. Turuväärtus on kõige tõenäolisem hind, mida on võimalik vara eest saada avatud turukeskkonnas, kus kõik ausa mängu reeglid on garanteeritud.

Antud käsitluse järgi turuväärtus – raamatupidamisväärtus = immateriaalsete varade väärtus ehk ka intellektuaalne kapital, s.t. kõik, mis jääb raamatupidamisväärtuse ja turuhinna vahele on intellektuaalne kapital. [Andriessen 2004:341]

Ettevõtte turuväärtuse ja raamatupidamisväärtuse omavaheline lahutamine ei ole meetoodiliselt õige, arvutamaks immateriaalsete varade väärtust, kuna:

- a. see oleks nagu “õunade” ja “pirnide” võrdlemine, sest raamatupidamisväärtus esitab ettevõtte varade ja kohustuste vahet, mis mõlemad baseeruvad ajaloolistel andmetel. Turuväärtus seevastu on ettevõtte tulevaste rahavoogude diskonteeritud ehk tänasesse päeva toodud väärtus.
- b. kõik ettevõtte poolt kasutada olevad ressursid kombineeruvad ja suhtestuvad omavahel, seega võrdus: intellektuaalne kapital = turuväärtus - raamatupidamisväärtus on ebaõige, kuna muutujad ei ole omavahel eraldatavad, nagu nõuaks korrektselt esitatud võrdus. [M’Pherson ja Pike 2001]
- c. raamatupidamisväärtus on tugevas seoses raamatupidamis-reeglitest ehk võib pelgalt seadusemuutuse tagajärjel teiseks muutuda.

3.2.2. Tobini Q

Aastal 1981 sai Ameerika Ühendriikide majandusteadlane James Tobin (1918-2002) Nobeli majanduspreemia finantsturgude analüüsikäsitluste eest.

Tobini Q on suhtarv vara turuväärtuse ja tema asenduskulu vahel. Turuväärtus on kõige tõenäolisem hind, mida on võimalik vara eest saada avatud turukeskkonnas, kus kõik ausa mängu reeglid on garanteeritud. Asenduskulu hõlmab endasse kulutusi, mida tuleks teha vara tarbimisväärtuse taasloomiseks. [Andriessen 2004: 358]

Tobini Q indeksit ei loodud algselt intellektuaalse kapitali mõõtmiseks. J.Tobin lõi Q indeksi algideega ennustada kapitaliturgudel, kas kapitaliinvesteeringud tõusevad või langevad. Juhul kui vara Q on väiksem kui üks, siis investeerimine sarnasesesse varasse on ebarentaabel.

Tobini Q abil on võimalik mõõta ka n.ö. intellektuaalse kapitali osa ettevõtte varades, s.t. seda osa, mis on ettevõtte jaoks unikaalne ja kõrge väärtusega, midagi sellist, mida paljudel teistel pole.

Tobini Q indeksit saab kasutada intellektuaalse kapitali mõõtmiseks samadel eeldustel nagu turu-raamatupidamise suhtarvu, aga on oma kasutamises lihtsam, kuna kasutades vara asenduskulu ta eirab raamatupidamisväärtuse kasutamisest problemaatilisi ettevõttesiseseid amortisatsiooninorme.

3.3. Varade tulususe meetodid

3.3.1. Majandusliku lisandväärtuse mudel (*Economic Value Added - EVA*)

EVA on väärtuse kujunemise arutamise meetod.

Mõisted nagu immateriaalsed varad ja intellektuaalne kapital ei mängi rolli EVA meetodi puhul, sest eksisteerib vaid kaudne seos EVA ning immateriaalsete varade väärtuse vahel.

EVA on mõõdiküsteem, mis võimaldab juhtkonnal näha, kas teenitakse adekvaatset tulu. Kui tulu on väiksem, kui võiks mõistlikult eeldada sarnase riskitasemega investeeringult (näiteks nad on allpool kapitalihinda), siis EVA on negatiivse väärtusega.

EVA annab teada kapitali efektiivsemast kasutamisest tulenevast lisandväärtusest, mis ületab kapitali hinda või samadel riskitasemetel saadava tulu määra.

$$EVA = (\text{Teenitud tulumäär} - \text{kapitali hind}) \times \text{kasutatava kapitali hulk}$$

Näiteks, 1000 euro investeerimine projekti X toob investeeringult tagasi 5% tulu aastas, samas aga investeerides sarnase riskisusega projekti kuhugi mujale tooks tulu 15%. Sellisel juhtumil EVA on $EVA = (5\% - 15\%) \times 1000\text{€} = -100\text{€}$

Raamatupidamise mõttes on ka esimese investeeringu puhul tulu teenitud, küll aga majanduslikus mõttes oleks saanud kapitali panna paremini teenima. [Pettit 2000:4]

EVA meetodikat võib intellektuaalse kapitali mõõdikutesüsteemiga seostada vaid kaudselt, EVA eesmärkide poole püüdlemine ning parimate kapitalikasutusvõimaluste leidmine eeldab organisatsiooni kultuurimuutusi ning kaudselt ka intellektuaalse kapitali käsitlust, samas aga ei seostu ta ega anna selleks mingeid suuniseid, pigem võib ettevõttes parema EVA saavutamise viidata kas kaudsele või teadlikule tegelemisele ka immateriaalsete varadega.

3.3.2. Lisandunud turuväärtus (*Market Value Added – MVA*)

Sarnaselt majandusliku lisandväärtuse (EVA) kontseptsioonile on välja töötatud lisandunud turuväärtuse (MVA) meetodika.

Lisandunud turuväärtus on ettevõtte turuväärtuse ning ettevõttesse paigutatud vahendite (omakapital + võõrkapital) raamatupidamisväärtuse vahe. Ehk teisisõnu komponendideks on ühelt poolt ettevõtte vastu suunatud kapitalinõuded ja teisalt omakapitali ning laenukoorma ehk võõrkapitali turuväärtus.

$$\text{MVA} = \text{Turuväärtus} - \text{Investeeritud kapital}$$

Mida kõrgem MVA, seda parem näitaja see on. Kõrge MVA väärtus näitab, et ettevõtte on loonud olulist väärtust omanikele. Samuti saame öelda, et MVA on kõigi tulevikus oodatavate EVA väärtuste tänapäevaväärtus (*NPV = net present value*).

Negatiivne MVA tähendab aga seda, et ettevõtte poolt tehtavate tegevuste ja investeeringute väärtus on väiksem, kui ettevõttesse paigutatud kapitali hind. See tähendab seda, et väärtust mitte ei looda, vaid hävitatakse. Ettevõtte ülesanne on maksimeerida MVA väärtust.

MVA meetodiga seotud piiranguteks on see, et esiteks ta ei võta arvesse investeeringute alternatiivkulusid, teiseks ei võta arvesse vahepealseid rahaeraldusi aktsionäridele ja kolmandaks MVA-d ei saa arvutada äriüksuse tasandil ja ei saa rakendada ettevõtetele, mis ei ole börsil noteeritud. [Market Value Added 2006]

3.3.3. Lisandväärtuse intellektuaalne koefitsient (*Value Added Intellectual Coefficient - VAIC*)

VAIC on oma olemuselt finantshindamise mudel, mis on loodud Zagrebi ja Graz'i ülikoolide majandusprofessori Ante Pulic'i poolt. Meetodi ülesanne on mõõta ettevõtte võtmeressursside kasutamise efektiivsust. A. Pulicu järgi kaks peamist võtmeressurssi loovad firmadele lisandväärtust: töökapital (*capital employed*) ja intellektuaalne kapital. Töökapital koosneb füüsilisest ja finantskapitalist. Intellektuaalne kapital inim- ja struktuurikapitalist. Lisandväärtus on ettevõtte väljund miinus sisend. Väljundina käsitleme müügitulu ja sisendina kõike, mis tuleb väljastpoolt ettevõtet.

Pulic'i käsitluses traditsiooniline finantsarvestus on fokuseeritud kulude kontrollile. Pulic aga fokuseerib väärtusloomele, ning üritab luua meetodikat, mille abil jälgida väärtust loovate ressursside efektiivsust.

Peamised eeldused VAIC meetodil on:

- a) ettevõtte lisandväärtuse arvutamisel eraldatakse kõik tööjõukulud;
- b) tööjõukulusid käsitletakse kui varasid, mida nimetakse inimkapitaliks. Inimkapitali väärtust saab väljendada läbi töötajatele tehtud kulutuste;
- c) on võimalik hinnata selle vara efektiivsust, kui välja arvutada, kui palju lisandväärtust üks ühik kulutusi varale loob;
- d) Tööjõukulud ei ole enam tulu-kulu arvestuses, selle asemel on nad käsitletavad kui vara bilansis.

VAIC meetodika alusel arvutatakse lisandväärtus ning kõigi kolme kapitali (inimkapitali, struktuurikapitali ja töökapitali) väärtus.

Inimkapitali väärtus on võrdne tööjõukuludega, struktuurikapital on lisandväärtus miinus inimkapital. Töökapitali väärtus on võrdne firma netovarade raamatupidamisväärtusega. Järgnevas arvutatakse suhtarvuna iga kapitaliliigi efektiivsus lisandväärtusesse. CEE = töökapitali efektiivsus (*capital employed efficiency*), HCE = inimkapitali efektiivsus (*human capital efficiency*) ja SCE = struktuurikapitali efektiivsus (*structural capital efficiency*).

$$VAIC = CEE + HCE + SCE$$

Pulic'i poolt väljatöötatud VAIC meetodiga ilmnevad aga mitmed suured puudused:

- a. VAIC meetodika ei erista kulusid varadest. Tööjõukulud võivad sisaldada nii kulusid, mis loovad tulevikukasu (nagu koolituskulud, töö arenduse valdkonnas jne.) kui ka kulutusi tööjõule, mis loovad kohest tulemit. Neid viimaseid ei tohiks aga käsitleda kui varasid.
- b. VAIC meetodika ajab segamini varad (staatilise komponendi - *stock*) ja vood (dünaamilise komponendi - *flow*). Lisandväärtus on dünaamiline indikaator ehk voog, samuti on seda ka tööjõukulu, kuid VAIC käsitleb teda kui staatilist vara. Juhul kui me eeldame, et tööjõukulud loovad tulevikukasusid, siis me peame teda käsitlema kui dünaamilist voogu, antud juhul kui investeringut inimkapitali, mitte aga inimkapitali väärtust kui tervikut.
- c. VAIC meetodi eesmärk on välja arvutada kolme tüüpi intellektuaalse kapitali efektiivsus. Samas lihtsalt suhtarvude arvutamine ei anna aga pilti nende komponentide osalemise kohta väärtusloomes, samuti koosmõju ehk sünergia kohta.
- d. VAIC idee koondada liitmise teel kõik efektiivsuse indikaatorid üheks indikaatoriks on huvitav idee, kuid annab kohati väga imelikke tulemeid. Näiteks ettevõtte, millel on väga vähe netovarasid (näiteks suurte kohustuste tõttu), siis CEE ($CEE=VA/CE$, kus CE ehk töökapital on netovarade raamatupidamisväärtus) ja ka VAIC saavad neil tingimustel väga suureks. Seega väga suured kohustused determineerivad väga positiivse VAIC väärtuse. See on aga väär.

[Andriessen 2004: 98-99; 364-371]

3.4. Tulemuskaardi mõõtmismudelid

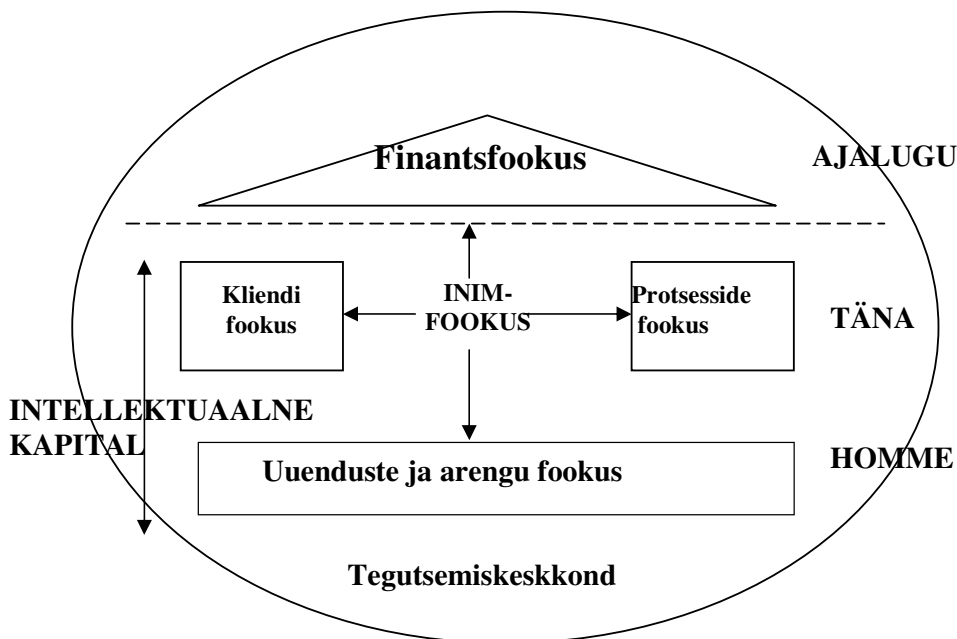
Tulemuskaardi mõõtmismudeleid käsitletakse kui kõikehõlmavaid mõõtmissüsteeme. Erinevad mõõtmiskontseptsioonid on erinevate omadustega, aga läbivaks jooneks on:

- Mõõdikud valitakse vastavuses organisatsiooni visiooni ja strateegiaga;
- Ettevõtte edutegureid käsitletakse lähtuvalt erinevatest perspektiividest (näiteks aktsionärid, kliendid etc.), selleks, et parimal tasakaalustatud ning kõikehõlmaval moel hõlmata ettevõtet;
- Mõõdetakse vaid piiratud arvu kriitilisi edutegureid;
- Mõõdikute süsteem luuakse eeldusel, et edutegurite vahel eksisteerivad põhjuslikud seosed;
- Mõõdikutesüsteemi saab kasutada kui vahendit strateegia kommunikeerimiseks ja juurutamiseks.

[Lönnqvist 2004:52]

3.4.1. Skandia navigaator

Skandia alustas Leif Edvinssoni eestvedamisel ettevõtte siseselt intellektuaalse kapitali aruandlust 1985-ndal aastal ning aastal 1994 lisas intellektuaalse kapitali mõõdikutesüsteemi oma tavapärasele investoritele ja avalikkusele mõeldud finantsaruandlusele. Skandia navigaator keskendub 5-le suunale: finantsid, kliendid, protsessid, arendus ja inimesed.



Joonis 19. Skandia väärtuskeem [Edvinsson ja Malone 1997]

Joonisel 19 olev Skandia väärtuskeem sisaldab nii rahalisi kui mitterahalisi osiseid, mille kombineerimisel püütakse leida ettevõtte turuväärtust. Sellise kontseptsiooni alusel püütakse kombineerida lisaks traditsioonilistele rahalistele mõõdikutele ka mitterahalised näitajad ühtseks süsteemiks. Skandia navigaatori tugevuseks võib pidada asjaolu, et ta on oluliseks verstapostiks teistele ettevõtetele ettevõtte väärtusloome hindamisel, ning eelkõige sellesse mitterahaliste tegurite sissetoomisel. Skandia navigaator ei ole universaalne ning üheselt ülevõetav mõõdikute kogum, ta on pigem kui põhimõteteliste võimaluste avaja, mille kaudu iga ettevõtte peaks kujundama oma ettevõtet kujundavate tegurite mõõdikud. Samuti on Skandia navigaatorile ette heidetud liigset staatilisust mitterahalistes mõõdikutes, s.t. mõõdikud baseeruvad paljuski hetke fikseerimisel sarnaselt finantsmõõdikute maailma bilansi põhimõttele. Selle tulemusena ei leia adekvaatset kajastamist organisatsiooni dünaamilised protsessid. Samuti on kritiseeritud erinevate mõõdikute asjakohasust ja olulisust.

3.4.2. Intellektuaalse kapitali indeks (*Intellectual Capital Services IC-Index*)

IC-indeksi loojaks on Göran Roos jt. firmast Intellectual Capital Services Ltd. ja esimest korda rakendati Skandias aastaaruande intellektuaalse kapitali lisana.

IC-indeks on n.ö. järgmise astme katse luua intellektuaalse kapitali mõõdikute süsteemi, mis oleks piisavalt kirjeldav ning universaalne. IC-indeks üritab agregeerida erinevad mõõdikud ühtseks indeksiks ja luua seos intellektuaalse kapitali ning turumuutuste vahel.

G.Roos'i käsitluses jaguneb intellektuaalne kapital kaheks peaharuks, milleks on inimkapital ja struktuurikapital. Kaheks jaotamisel lähtutakse vahe tegemisest "mõtlevatel" ja "mittemõtlevatel" ressurssidel, sellest tulenevalt ka paigutatakse suhtekapital struktuurikapitali rubriigi alla, selle asemel, et olla iseseisev kolmas peaharu.

Inimkapital koosneb järgmistest komponentidest:

Kompetentsus – s.o. töötajate teadmised, oskused, talent ja kogemused;

Suhtumine – mõjutatud motivatsiooni ja käitumise poolt;

Intellektuaalsed võimed – sisaldab endas töötaja innovatiivsuse, adaptiivsuse ning võime kanda teadmisi ühest kontekstist teise.

Struktuurikapital koosneb järgmistest komponentidest:

Suhted – klientide, tarnijate, koostööpartnerite, osanike/omanike ja muude kolmandate osapooltega;

Organisatsioon – immateriaalne infrastruktuur, intellektuaalne omand, protsessid ja kultuur;

Uuenemine ja areng.

Göran Roosi hinnangul on IC-indeksil ridamisi omadusi:

- on loodud mõõtma intellektuaalse kapitali dünaamikat;
- on võimeline arvesse võtma ka eelmisi perioode;
- on isereguleeruv indeks turumuutustele;

[Andriessen 2004]

IC-indeks ei kasuta pikka nimekirja eeldefineeritud mõõdikuid, pigem ta annab ettevõtetele võimaluse luua oma mõõdikutesüsteem eeldusel, et nad lähtuvad ettevõtte strateegiast. Järgmise sammuna koondatakse need hoolikalt valitud mõõdikud üheks ühiselt väljendatavaks indeksiks.

Mudeli tugevuseks võib ka lugeda seda, et mudelisse valitakse mõõdikuid kirjeldama immateriaalseid varasid (staatika) kui ka nende muutumist (dünaamika).

IC-indeks on väga kontekstipõhine, s.t. on sõltuv konkreetse ettevõtte konkreetsel perioodil indeksisse valitud mõõdikute ja nende prioriteetidest ning kaaludest.

Seega on suhteliselt mõttetu kõrvutada erinevate ettevõtete IC-indekseid ning samuti ka ühe ja sama ettevõtte indekseid juhul, kui indeksisse kuuluvad aluskomponendid on muutunud.

Siinjuures samade aluskomponentide ja nende osatähtsuste juures on IC-indeksi väärtused ning eelkõige muutused ajaperioodides mõõdetavad.

Nõrkuseks on ka IC-indeksi arvutusmetoodika, mille puhul on segane selle arvutamise algoritm ja mõõdikute konsolideerimise alused. Mõõdikute puhul ei rakendata normaliseerimise reegleid. Samuti on raske mõista, kuidas saadud indeksi arväärtus võiks parandada ettevõtte juhtimist, kuna ülaltoodud põhjustel on ta raskesti võrreldav nii ajas kui ka kõrvutades teisi ettevõtteid. [Andriessen 2004]

3.4.3. Terviklik väärtuskäsitlus (*Holistic Value Approach - HVA*)

Tervikliku väärtuskäsitluse loojaks on Göran Roos jt. firmast Intellectual Capital Services Ltd., mis on sama meeskonna poolt varasemalt loodud IC-indeksi edasiarendus. Tervikliku väärtuskäsitluse järgi jaguneb intellektuaalne kapital inimkapitaliks, organisatsioonikapitaliks ja suhtekapitaliks. Antud mudel sobib nii organisatsioonisiseseks kasutamiseks kui ka organisatsiooni välise keskkonna teavitamiseks. Meetodi käsitluses tuuakse esile nii intellektuaalsed varad ehk staatiline seisund kui ka dünaamika ehk intellektuaalsete varade voog. Kui staatiline pilt võimaldab fikseerida vaid hetkeseisundeid, sarnaselt finantsmaailmas tuntud bilansile, muutumise ehk voo käsitlemine annab võimaluse hinnata ja analüüsida intellektuaalse kapitali dünaamikat.

Vaadeldes vaid staatilisi pilte näeme me küll ajas toimunud muutusi, kuid ei saa pilti muutuste põhjustest. Veelgi enam, immateriaalsete varade pilt ei kannu endas väärtust, see sisaldab endas vaid võimet luua väärtust. [Pike ja Roos 2000]

Intellektuaalse kapitali voo mõõdikud esitavad informatsiooni ühe intellektuaalse kapitali kategooria muutumisest teiseks. Väärtusloome tekib läbi erinevate "väärtusloome teede". Need teed näitavad seda, kuidas juhid mõtlevad organisatsiooni väärtusloomele, millised ressursid on selleks kasutusel, kuidas nad muunduvad teisteks ressursideks, ressurside suhteline olulisus ja kuidas nad on omavahel seotud väärtusloome protsessis. Väärtusloome teed esindavad ettevõtte ärimudelit. Tervikliku väärtuskäsitluse järgi on väärtus subjektiivne, s.t. väärtus sõltub seotud osapoolte subjektiivsest arvamusest. Väärtus on aga siiski mõõdetav juhul, kui osapoolte eelistused on selgelt defineeritavad. Seega tuleb esmalt välja selgitada ning täpselt kirjeldada iga osapoolte väärtuse hierarhia ning eesmärgid. Meetodi käsitluses võib eesmärkide kogum olla iga sõltuva osapoolte jaoks sama, aga kõik sõltub vaid osapoolte poolt kirjeldatavast tähtsuse järjekorrast. Iga osapoolte jaoks kujundatakse n.ö. kaalud.

Järgmise sammuna on eesmärkide viimine mõõdikuteks. Seejärel luuakse teejuht (*navigator*), mille ülesandeks jääb identifitseerida ettevõtte sisesed väärtusloome teed. Teejuht peab andma vastuse, esiteks, milliseid materiaalseid ja immateriaalseid ressursse on vaja väärtusloomeks, teiseks kuidas nad kujunevad ja muunduvad ning kolmandaks kui olulised on ressursid ja muundumised? Teejuht aitab näha seoseid mõõdikute vahel. Mõõdikud standardiseeritakse väärtusvahemikku [0..1], kus 0 on väikseim võimalik ja 1, kas siis optimaalne või maksimaalne väärtus. Selline käsitlus annab võimaluse luua ühistel alustel toimiv mõõdikutesüsteem.

3.4.4. Sveiby intellektuaalsete varade monitor (*Sveiby's Intangible Asset Monitor – IAM*)

Antud meetod on loodud Karl-Erik Sveiby poolt, kes on teadmisjuhtimise professor Helsingi Rootsi Ärikoolis (*Swedish Business School Hanken, Helsinki*). Sveiby arvates ei tohiks enam mittemateriaalsete varade hindamisel sisse tuua raha mõõdet. Sveiby poolt loodud kontseptsioon baseerub kolmel mittemateriaalsete varade rühmal, milleks on esiteks välimine struktuur (kaubamärgid, klientide ning hankijate suhted), teiseks sisemine struktuur (organisatsiooni: juhtimine, õiguslik süsteem, suhtumised ja hoiakud, uuringud ja arendus, tarkvara) ja kolmandaks individuaalne kompetents (haridus, kogemus). Olukorras, kus sisemine struktuursus ning selle efektiivsus ehk “toimeefektiivsus” on olnud ajalooliselt osaks enamikele traditsioonilistele majandusarvestuse süsteemidele, siis kaks ülejäänud ei ole seda. Joonisel 20 näeme kuidas kujuneb ettevõtte turuväärtus Sveiby intellektuaalsete varade monitori käsitluses.

Turuväärtus			
Materiaalsed varad	Immateriaalsed varad		
	Välimine struktuur	Sisemine struktuur	Kompetentsus

Joonis 20. Turuväärtuse kujunemine Sveiby intellektuaalsete varade monitori järgi [Sveiby 2001]

Sveiby järgi on firma turuväärtus võrdne tema raamatupidamusliku väärtuse (mida kajastavad materiaalsed varad) ja mittemateriaalsete varade väärtuse summaga. Sveiby hindab kõiki kolme mittemateriaalset vara läbi *kasvu/muutumise*, *efektiivsuse* ja *stabiilsuse* prisma. Ettevõtte töötajaid hinnates liigitatakse nad kahte gruppi, s.t. esimesse professionaalid, kes otseselt on seotud kliendiga suhtlemisega või kes planeerivad, loovad, arendavad tooteid ja teenuseid ja teise tugiteenuse pakkujad ehk “*back-office*”, s.t. need, kes oma tegevusega

toetavad ettevõtet (näiteks raamatupidamine, IT-osakond). Professionaale käsitletakse rühma "individuaalne kompetents" all, samas tugiteenuse pakkujaid kui sisemist struktuursust.

Näiteks „sisemise struktuuri” dimensioonis oleksid võimalikud indeksid läbi *kasvu ja uuenemise*: investeringud sisemisse struktuuri, investeringud IT süsteemidesse; läbi *efektiivsuse*: toetava “back-office” osakaal, müük “back-office” töötaja kohta, väärtuste ja hoiakute mõõdikud; läbi *stabiilsuse*: organisatsiooni vanus, “back-office” töötajate käive, uustulnukate määr. „Individuaalne kompetentsi” dimensioonis oleksid võimalikud indeksid läbi *kasvu/uuenemise*: ametis oldud aeg, hariduse tase, hariduse ja koolituse kulud, professionaalide käive, kompetentsi tõstvad kliendid; läbi *efektiivsuse*: professionaalide osakaal ettevõttes, lisandväärtus professionaali kohta ja läbi *stabiilsuse*: keskmine vanus, suhteline palgatase, käibekiirus. „Välimise struktuuri” dimensioonis oleksid võimalikud indeksid läbi *kasvu/uuenemise*: kasumlikkus kliendi kohta, orgaaniline kasv; läbi *efektiivsuse*: kliendirahulolu indeks, võidu/kaotuse indeks, müük kliendi kohta ja läbi *stabiilsuse*: suurl klientide osakaal, vanuseline struktuur, kordusostude arv, pühendunud klientide suhtarv. [Sveiby 2001]

3.4.5. Norton & Kaplani tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Score Card – BSC*)

Aastal 1992 Robert Kaplan ja David Norton võtavad ajakirjas Harvard Business Review ilmunud artiklis kasutusele mõiste “tasakaalus tulemuskaart” (The Balanced Scorecard - BCS). BCS on saanud mõjutusi 1950-ndate Prantsusmaal kasutusel olnud *tableau de bord*’ist, arvatavasti ühest esimesest katsest jälgida ettevõtte tulemusi mõõdikutesüsteemi abil. [Pike ja Roos 2004:253]

Tasakaalus tulemuskaardi eesmärk on pakkuda juhtidele võimalust transformeerida organisatsiooni missioon ja strateegia mõistlikuks mõõdikutekogumiks, mis on aluseks strateegilisele mõõtmis – ja juhtimissüsteemile.

Algselt oli tasakaalus tulemuskaart mõeldud kasutamiseks kui lihtne mõõdikute süsteem. Hiljem arendati kontseptsiooni edasi strateegiliseks juhtimissüsteemiks. [Lönqvist 2004:53] Industriaalajastu ettevõtete tarbeks väljatöötatud finantsmudel mõõdab möödunud sündmusi, mitte investeringuid võimalustesse, mis toodavad väärtust tulevikus.

Tulemuskaart koondab ühtseks tervikuks mitmesugused strateegiast tuletatud näitajad. Minevikku kajastavaid finantsnäitajaid täiendatakse teguritega, mis viivad heade finantstulemusteni tulevikus. Need tegurid, mis kajastavad organisatsiooni tegevuse, kliendi, sisemiste äriprotsesside ja õppimise ning arengu aspekte, muutuvad organisatsiooni strateegia põhjalikul ja täpsel lahtimõtestamisel käegakatsutavateks eesmärkideks ja näitajateks. Tasakaalus tulemuskaart on siiski midagi enam kui lihtsalt uus mõõtmissüsteem. Uuendusmeelsed ettevõtted kasutavad tasakaalus tulemuskaarti juhtimisprotsesse koondava keskse raamistikuna.

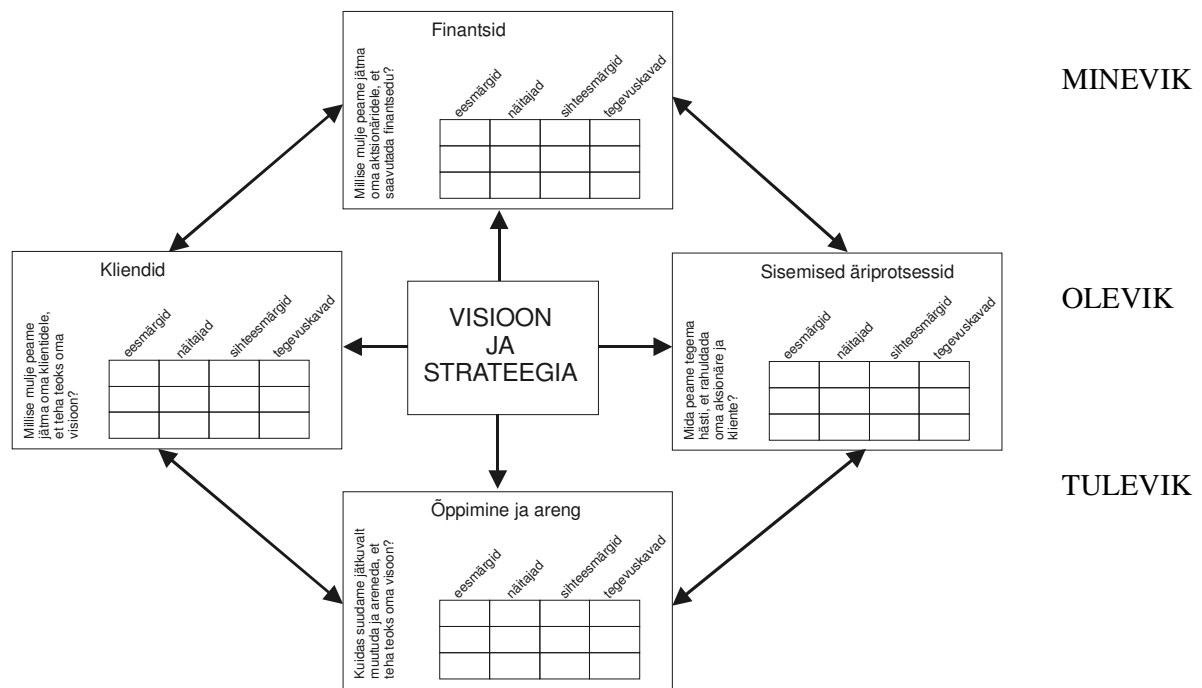
Tasakaalus juhtimiskaardi kasutamine võimaldab ettevõttel:

- Jõuda selgusele ja üksmeelele oma strateegia suhtes,
- Teavitada strateegiast kogu organisatsiooni,
- Viia osakondade ja töötajate isiklikud eesmärgid strateegiaga kooskõlla,
- Siduda strateegilised sihid pikaajaliste eesmärkide ja aastaearvetega,
- Koostada ja ühtlustada strateegilisi tegevuskavasid,
- Viia kindlate perioodide tagant läbi süstemaatilisi strateegilisi analüüse,
- Saada tagasisidet strateegia kohta.

Tasakaalus tulemuskaart täidab lünga, mis on enamike juhtimissüsteemide nõrkuseks – puudub süstemaatiline protsess strateegia elluviimiseks ja selle kohta tagasiside saamiseks.

Tasakaalus tulemuskaardist lähtuvad juhtimisprotsessid võimaldavad organisatsioonil keskenduda pikaajalise strateegia rakendamisele. [Kaplan ja Norton 2003: 18-19]

Joonise 21 vahendusel näeme, et tasakaalus tulemuskaardi järgi käsitletakse organisatsiooni läbi nelja perspektiivi, milleks on: finantsid; kliendid; sisemised äriprotsessid; õppimine ja areng.



Joonis 21. Norton & Kaplani tasakaalus tulemuskaardi skeem [Kaplan ja Norton 2003: 8]

Kaplan'i ja Norton'i käsitluses kuuluvad immateriaalsed varad 3 kategooriasse:

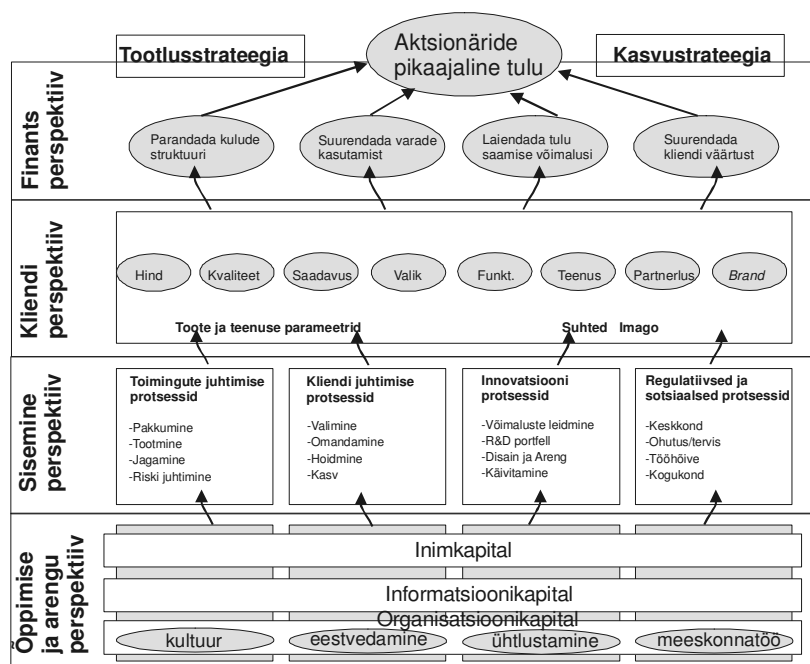
1. Strateegilised kompetentsid: tööjõu oskused ja teadmised, mis on vajalikud strateegia toetamiseks
2. Strateegilised tehnoloogiad: infosüsteemid, andmebaasid, meetodikad ja võrgulahendused, mis on vajalikud strateegia toetamiseks.
3. Tegutsemiskliima: kultuurilised muutused, mis on vajalikud selleks, et motiveerida, liita strateegia taga olevat tööjõudu.

[Andriessen 2004: 285]

Strateegia kaart (*Strategy Map*) on Kaplan'i ja Norton'i poolt juurutatud oluline uus kontseptsioon tasakaalus tulemuskaardi raames.

Tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart loob raamistiku, mis annab pildi sellest, kuidas strateegia ühendab immateriaalsed varad väärtusloome protsessi. [Kaplan ja Norton 2004: 30] Strateegikaart kirjeldab firma strateegiast tulenevaid põhjus-tagajärg ahelaid. Iga strateegia kaart on unikaalne ja kindla ettevõtte olukorda kirjeldav, ent põhiolemus on neil kõigil sama. Strateegikaart on oluline vahend, kuidas visuaalselt selgeks teha organisatsiooni perspektiivid, eesmärgid ja mõõdikud ning nendevahelised põhjuslikud seosed. Süstematiseerides eesmärgid kõigi nelja defineeritud perspektiivi jaoks, sealjuures kaardistades strateegilised suhted nende vahel, on moodus, kuidas hinnata eesmärke, et nad vastaksid parimal moel defineeritud strateegiale. Strateegia kaart on hea visuaalne viis, kuidas organisatsiooni erinevatele osadele kommunikeerida, et millisel viisil nad sobivad organisatsiooni üldisesse strateegiasse. Kuna strateegia kaarti on võimalik luua organisatsiooni iga tasandi jaoks eraldi, siis saab neid vaadata organisatsiooni üldise strateegia kaardiga kooskõlas.

Joonise 22 vahendusel näeme kuidas strateegikaardi loomine saab alguse n.ö. vundamendist, milleks on immateriaalsed varad, mis võimaldavad ettevõtte tegevusi ja kliendisuhteid. Need ressursid on seostatud strateegikaardi kõige alumise kihiga, milleks on õppimise ja arengu perspektiiv. Teises kihis sisemised äriprotsessid transformeerivad immateriaalsed varad kliendiväärtuseks. Kliendiväärtus on kolmanda kihi ehk kliendiperspektiivi osa. See kiht omakorda loob finantsperspektiivi ehk neljanda kihi jaoks rahalist väärtust. [Andriessen 2004:288]



Joonis 22. Norton & Kaplani tasakaalus tulemuskaardi strateegiakaart. [Kaplan ja Norton 2004:11]

Tasakaalus tulemuskaardi tugevuseks on eelkõige mudeli suhteline lihtsus.

Tasakaalus tulemuskaardi põhilisteks nõrkusteks on:

- Ei mõõda immateriaalseid ressursse. Õppimise ja arengu perspektiivis mõõdetakse vaid n.ö. parendamist vajavates alades eesmärgi saavutamist. Need alad on seotud kompetentsi, tehnoloogia ja ettevõtte tegutsemiskliimaga. Tulemuskaart mõõdab edusamme vaid neil aladel, see aga pole sama, kui mõõta immateriaalsete varade hulka ja väärtust. Samuti ei mõõda ta ühte tüüpi intellektuaalse kapitali transformatsiooni teiseks.
- Mõõdetakse vaid väikest arvu kriitilisi edutegureid, kuid jäetakse tähelepanuta ülejäänud riskifaktorid, mis võivad tulemust mõjutada.
- Raske on teha kompromissotsuseid (*trade-off decisions*). Juhul, kui me tahame tulemuskaardile baseerudes teha juhtimise kohta otsuseid, siis on see raske, kui näiteks kaks mõõdikut näitavad positiivset ja kaks negatiivset trendi. Millised on olulisimad?

[Andriessen 2004:288]

Tasakaalus tulemuskaardiga seonduvate probleemidena tuuakse välja ka, et:

- a) väliskeskond on tulemuskaardilt väljas, s.t. tasakaalus tulemuskaart ei arvesta mitte ühegi organisatsiooni jaoks olulise väliskeskkonnas paikneva huvigrupiga, välja arvatud kliendid ja aktsionärid. Arvestades aga majanduskeskkonna kiiret muutumist oleks äärmiselt vajalik, et tasakaalus tulemuskaardil oleks vähemalt üks mõõde, mis on suunatud otseselt väliskeskkonna jälgimisele.
- b) võib esineda põhjuslikke seoseid strateegiakaardil, mis on teoorias kehtivad, praktikas aga esineb probleeme. Näiteks sõnastades kriitilisi edutegureid põhjuslike seostena: lojaalsemad ning rahulolevamad kliendid genereerivad suuremat kasumit. Esmapilgul tundub loogilisena. Küll aga võib sama seoseahelat pidi tuletada olukorra, kus eksisteerib grupp kliente, kes on igati rahul ja lojaalsed, kuid tellides ebamajanduslikult väikeseid koguseid on finantsilises mõttes ebaefektiivsed. Seega ülaldefineeritud seoseahel ei kehti. Lahenduseks olukorrale on hoida strateegia ja selle komponentide vahelised seosed lihtsatena, et ei tekiks deformatsioone. [Rillo 2003]

Kriitilised edutegurid tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks.

Tasakaalus tulemuskaart on oma olemuselt ettevõtte kultuurilise muutuse algatus. Edukad ettevõtted kasutavad tasakaalus tulemuskaarti, selleks et luua ettevõtluskultuur, mille pidevas fookuses on strateegia loomine, mõõtmine ja pidev uuendamine. Sellised ettevõtted loovad strateegiale orienteeritud organisatsiooni.

Võtmelemendid strateegiale orienteeritud organisatsiooni loomiseks on järgnevad:

1. Muutused peavad toimuma läbi tippjuhtkonna eestvedamise. Strateegiale orienteeritud organisatsiooni loomine toob endaga kaasa olulisi kultuurimuutusi. Organisatsiooni muutumine on evolutsiooniline protsess. Pidev tippjuhtkonna eestvedamine, kaasatus, aktiivne ja igakülgne abi on kriitilise tähtsusega muutustele elluviimise igas etapis.
2. Strateegia peab olema pidev protsess. Organisatsioon ei saa strateegiale orienteerituks, kui strateegia defineerimine on vaid ühekordne tegevus. Pidev tagasisidel põhinev protsess on vajalik selleks, et hinnata ja ümberhinnata strateegiat. Selleks, et toetada strateegia hindamist, peavad olema rakendatud tööriistad mõjutegurite aruandluseks ja analüüsiks.
3. Strateegia kujundamine peab olema igapäevane asi. Allüksused, osakonnad kuni üksikisikuni välja peavad looma oma tulemuskaardid. Kuna tulemuskaardid on seotud firma üldise strateegiaga, siis see aitab igal üksikisikul paremini mõista firma üldisi

strateegiaid. Samuti loob see kindluse, et iga taseme töötajad on mõõdetud ja leiavad kompenseerimist tulemuskaardi abil, mis tugineb strateegial.

4. Organisatsioon peab olema organiseeritud strateegia järgi. Kõik struktuurid, käsuliinid, poliitikad ja protseduurid tuleb pidevalt üle vaadata, et nad oleksid kooskõlas strateegiaga.
5. Strateegia peab olema "tõlgitud" igapäevaselt mõistetavateks operatiivtoiminguteks.

[Bloomfield 2002:10]

Tasakaalus tulemuskaardi ebaedu põhilised põhjused on:

1. Mõõdikud ei keskendu ettevõtte strateegiale. Põhiline probleem on selles, et organisatsioon loob mingi hulga mõõdikuid, kuid ei seosta neid strateegiaga.
2. Läbikukkumine informeerimisel ja väljaõppel. Tulemuskaart on ainult siis efektiivne, kui ta on selgelt mõistetav terve organisatsiooni poolt. Tihtilugu luuakse tulemuskaarte juhtkonna tasandil, kuid ei viida seda organisatsiooni madalamatele tasanditele. Ilma efektiivse tervet organisatsiooni hõlmava kommunikatsioonita ei too tulemuskaart kestva kasu.
3. Mõõdikud seotakse liiga vara töötajate motivatsioonipaketiga. Mõõdikute süsteem peab nii oma mõõdikute valikult kui ka andmete kvaliteedilt jõudma küpsemaks muutuda, selleks et ei seotaks kompensatsiooni aluseks mõõdikuid, mis ei vii ettevõtte jaoks oodatud tulemusteni või mis andmete kvaliteedi tõttu ei näita ühtede või teiste isikute tegevusi adekvaatselt. Samuti, kui karistatakse saavutamata eesmärkide või ebaadekvaatsete mõõdikute tulemuste põhjal.
4. Otsese vastutuse puudumine. Igal mõõdikul, eesmärgil, andmeallikal ja tegevusel peab olema omanik.
5. Töötajatel ei ole õigusi. Vastutuse olemasolu korral peavad olema ka vastavasisulised õigused ja vahendid, selleks, et mõõdikuid mõjutada.
6. Liiga palju algatusi. See on eelkõige suurtes ja detsentraliseeritud organisatsioonides, kus esineb dubleerivaid ja ristuvaid algatusi.

[Bloomfield 2002:12]

3.4.6. Taani juhised (*Danish Guidelines*)

Taani juhised kui intellektuaalse kapitali hindamise ja selle läbi ettevõtete arengupotentsiaali tõstmise meetodika on välja töötatud Taani teaduse, tehnoloogia ja innovatsiooniministeeriumi poolt aastatel 1997 kuni 2003. Meetodika taga on uurimisgrupp eesotsas Kopenhaageni Ärikooli (*Copenhagen Business School*) professori Jan Mouritsen'iga. Meetodika alusel on oma intellektuaalse kapitali aruandeid teinud juba üle 100 väga erineva valdkonna, nii avalik-õigusliku kui ka erafirma. [Intellectual Capital Statements 2003: 3]

“Meie võime juhtida teadmressursse määrab selle, millisel määral me suudame vabastada nii erafirmades kui ka avalik-õiguslikes organisatsioonides peituvat potentsiaali. Taani juhised intellektuaalse kapitali aruandluseks on selle potentsiaali vabastamisel oluline tööriist. Väljatöötatud meetodika on võimeline olema toeks ettevõttele ja organisatsioonidele uute teadmiste loomisel, arendamisel, jagamisel ja säilitamisel, mis omakorda muudab nende tooted ja teenused tarbijate jaoks väärtuslikemateks. Teisisõnu, need juhised annavad firmadele ja organisatsioonidele võimaluse töötada veelgi süsteemsemalt teadmisjuhtimisega. Seda on juba paljud alustanud. Juhised annavad ka hea aluse, et kommunikeerida ettevõtte või organisatsiooni teadmisjuhtimise poliitikat olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele, klientidele, investoritele ning ka avalikkusele.” *Taani teaduse, tehnoloogia ja innovatsiooniminister Helge Sander*. [Intellectual Capital Statements 2003: 3]

Intellektuaalse kapitali aruanne (*statement*) koosneb neljast elemendist, mis koos väljendavad ettevõtte või organisatsiooni teadmisjuhtimist. Neli elementi seovad ettevõtte kaupade või teenuste kasutajad ettevõtte vajadusega teadmressursside järele. Nad sisaldavad endas vajaduse tekkimist teadmisjuhtimise järele, teadmisjuhtimist parandavaid tegevusi ning mõõdikuid, mille abil defineerida, mõõta ja jälgida tegevusi.

Esimene element on *teadmise lugu* (*knowledge narrative*), mis väljendab endas ettevõtte ambitsioone suurendada seda väärtust, mida kasutaja saab ettevõtte kaupadest ja teenustest. Seda väärtust nimetatakse *tarbimisväärtuseks* (*use value*) ja kogum teadmressursse on loodud seda looma. Teadmiste lugu näitab, millist tüüpi teadmressursse on vaja, et luua seda tarbimisväärtust, mida ettevõtte soovib pakkuda. See ambitsioon loob “loo” seetõttu, et ta ühendab kasutajate ja ettevõtte teadmressursid üheks tervikuks. Teadmise lugu seotakse

üheks tervikuks, kasutades sõnu nagu “seetõttu”, “sellest tulenevalt” jne. Sellisel moel teadmise lugu põhjendab lugejale, kuidas teadmised on seatud looma parendusi kasutajaile.

- Mis tooteid ja teenuseid peaks ettevõtte pakkuma?
- Mis loob eripära tarbija jaoks?
- Mis teadmisressursid on vajalikud, selleks et pakkuda tooteid või teenuseid?
- Mis suhe valitseb väärtuse ja teadmisressursside vahel?

Teine element on kogum **juhtimisvõimalusi** (*management challenges*), mis toovad esile teadmisressursid, mida on vaja tugevamaks muuta läbi pideva arendamise.

Seda on võimalik saavutada tõhustades koostööd innovatiivsete klientidega, arendades suuremat kompetentsust kindlates valdkondades või saavutades paremat kontrolli ettevõtte protsesside üle. Juhtimisvõimalused on küllaltki inertsed. Nad ei muutu iga aasta, kuna nad on tihedalt seotud teadmiste looga ja seetõttu ka iga üksiku teadmisressursiga. Stardipositsioon juhtimisvõimalusteks on tegelemine olemasolevate teadmisressurssidega, kuid ka uute seni kasutuses olemata juhtimisressursside kasutuselevõttuga.

- Milliseid olemasolevaid teadmisressursse tuleks tugevdada?
- Milliseid uusi teadmisressursse tuleks kasutusele võtta?

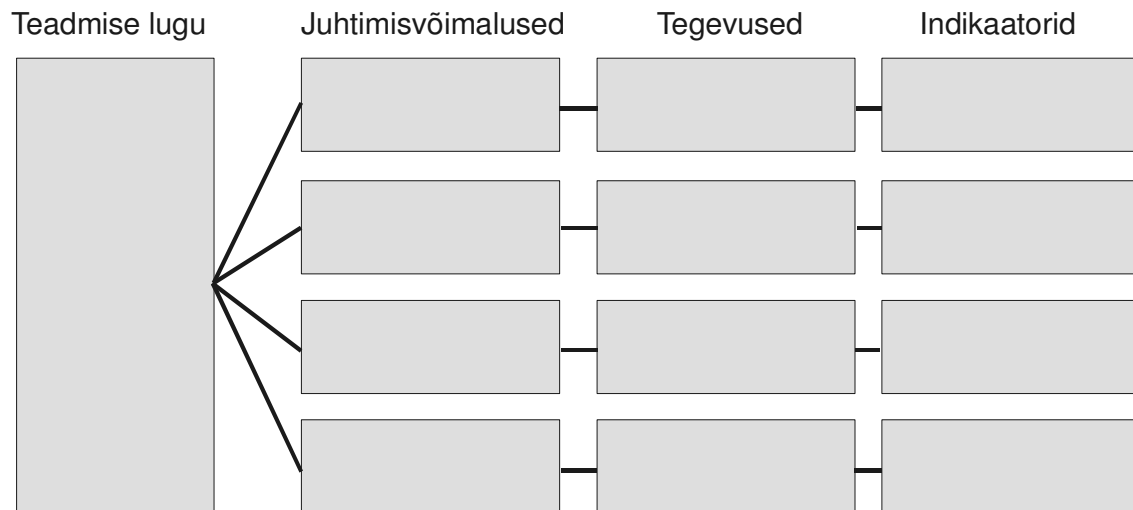
Kolmas element on kogum **tegevusi** (*initiatives*), mis tuleks käima lükata, et midagi ette võtta juhtimisvõimalustega. Tegevused keskenduvad sellele, kuidas luua, arendada ja hankida teadmisressursse ja kuidas jälgida nende ulatust ja mõju. See võib olla näiteks läbi investeringute infotehnoloogiasse, arendus- või tarkvaraspetsialistide palkamise või ka ettevõtte protsesside ja protseduuridega kaasaskäiva koolituse käivitamise. Vabatahtlikkusel või sotsiaalsel tegevusel baseeruvad toimingud võivad samuti suurendada töötajaskonna rahulolu. Kõik need tegevused on põhimõtteliselt lühiajalised tegevused. Kõrvutades tegutsemisaastaid omavahel, korduvad osad tegevused aastast aastasse, osad on vaid jooksva aasta baasil. Iga konkreetse tegevusega peab olema seotud ja vastutav keegi konkreetne isik. Keegi palkab töötajaid, keegi viib ellu koolitusi ja keegi arendab vajalikke protseduure ja rutiine.

- Milliseid tegevusi tuleks käivitada?
- Millised tegevused on millise prioriteediga?

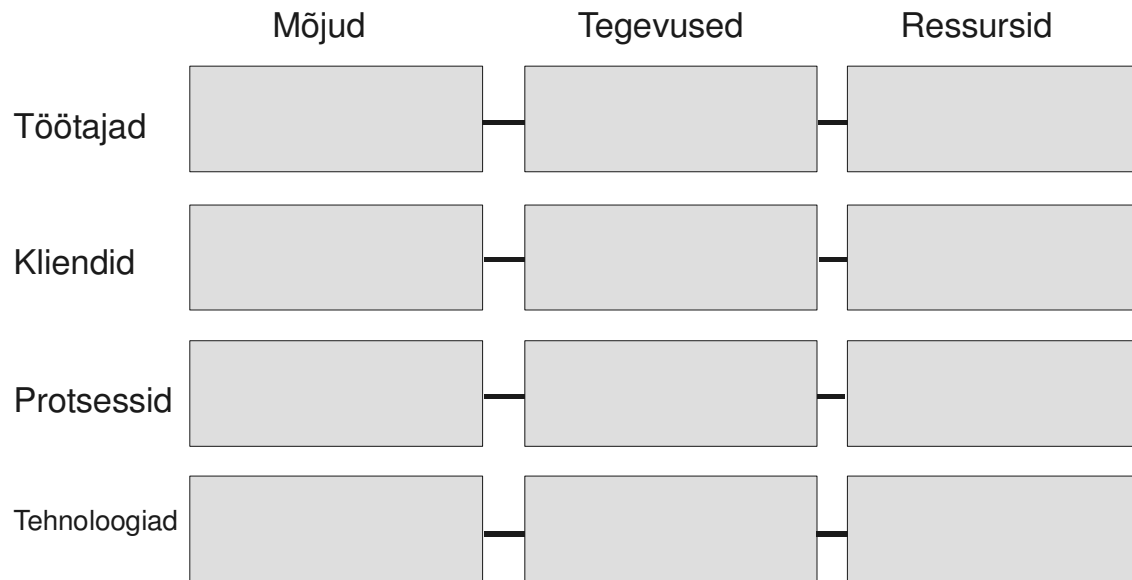
Neljas element on **mõõdikud** (*indicators*), mis annavad võimaluse hinnata, millised tegevused on käivitatud ning millised juhtimisvõimalused on kaetud. Mõõdikud muudavad tegevused nähtavaks, tänu sellele, et nad muutuvad mõõdetavaks. Seetõttu on võimalik teha kindlaks, kas üks või teine tegevus on käivitunud ja millises faasis ning milliste mõjudega.

- Millised mõõdikud on milliste tegevustega seotud?

Ülalkirjeldatud neli elementi üheskoos esindavad ettevõtte teadmijuhtimise analüüsi. Oluline on siinkohal, et need elemendid on omavahel tihedalt seotud. Elementide relevantsus saab selgeks juhul, kui neid vaadelda kontekstipõhiselt. Mõõdikuid on väga raske interpreteerida eraldiseisvatena, samuti nagu teadmiste lugu on vaid illustratiivne jutt, kui ta pole kaetud mõõdikutega. Elemendid töötavad koos. Mõõdikud näitavad, kuidas tegevused on käivitatud ja toimima saanud. Tegevused formaliseerivad probleeme, mis on identifitseeritavad kui juhtimisvõimalused. Juhtimisvõimalused omakorda toovad esile teadmisesressursside arendamisest tulenevaid võimalusi. Teadmise lugu võtab samuti kokku, kommunikeerib ja kujundab selle, mida ettevõtte oskused ja võimalused teevad või peavad tegema klientide jaoks ja milliseid teadmisesressursse on vaja ettevõtte sees. Joonise 23 vahendusel visualiseerub meile intellektuaalse kapitali aruande skeem.



Joonis 23. Intellektuaalse kapitali aruanne [Intellectual Capital Statements 2003: 13]



Joonis 24. Intellektuaalse kapitali aruande analüüsimudel [Analysing Intellectual Capital Statements 2003: 7]

Joonisel 24 esitatud analüüsimudel is positioneeritakse intellektuaalse kapitali aruande mõõdikud läbi kahe dimensiooni. Üheks dimensiooniks on teadmisesressursside neli tüüpi (töötajad, kliendid, protsessid, tehnoloogiad) ning teiseks dimensiooniks on kolm hindamiskriteeriumit (mõjud, tegevused, ressursid).

Ressursid on teadmisesvarad, mida ettevõtte omab. Mõõdikud esindavad suhteliselt stabiilseid ühikuid, nagu klient, töötaja, arvuti, protsess. Ressursid vastavad küsimusele “kui palju?”, “millises proportsioonis?”, samuti kui suured, kui varieeruvad, kui spetsiifilised ning kui seotud on teadmisesressursid. Sellega on seostatud juhtimistegevus, millega seondub, kui palju erinevat tüüpi teadmisesressursse ettevõtte käsutuses peab olema.

Tegevused on need, mida ettevõtte teadmisesvaradega ette võtab, s.t. kuidas ettevõtte uuendab, tugevdab, arendab teadmisesressursside portfelli. Näiteks, mida teeb ettevõtte läbi koolituse, investeeringute protsessidesse, klientide ligimeelitamise ja koolitamise, presentatsioonide jne. Mõjud on tulemid, mis sünnivad teadmisesvaradega tegelemisest.

Tingimata ei pea olema üks-ühele seost sama valdkonna tegevuse ning mõju vahel. Näiteks töötajate arendamine ja nende töörahulolu suurendamine võib avaldada mõju alamrubriigis, nagu seda on kliendid. Töötajad saavad rohkem teadmisi, on kompetentsemad ja seeläbi on võimelised pakkuma klientidele paremat teenust.

3.4.7. Intellektuaalse kapitali aruandlus Saksamaa mudelit kasutades. *(Intellectual capital statement – Made in Germany)*

Saksamaa Majandus ja Tööhõive Ministerium andis 2004 aasta augustis välja koostöös Fraunhofer'i Tootmissüsteemide ja Disainitehnoloogia Instituudi (Fraunhofer Institute for Production Systems and Design Technology) ning konsultatsioonifirmadega Intangible Asset Management Consulting ja Wissenkapital Edvinsson & Kivikas Entwicklungsunternehmen intellektuaalse kapitali käsitlemise ja aruandluse töövahendi. Selle eesmärk oli pakkuda eelkõige Saksamaa väike – ja keskmise suurusega ettevõtetele selgesisulisi suuniseid selleks, kuidas arendada välja intellektuaalse kapitali käsitlemise raamistikku nii sisemiseks kui välistarbimiseks.

Projektmeeskonna ülesanne oli luua meetodika ning seda ka praktiliste kaasustega ehk reaalselt eksisteerivate firmade intellektuaalse kapitali aruannetega täiendada.

Intellektuaalse kapitali käsitlemise teadvustamise ja süstematiseerimise eesmärk on eelkõige läbi väike – ja keskmise suurusega ettevõtete konkurentsieelise tõstmise tõsta ka Saksamaa ettevõtluse tugevust nii Euroopa kui ülemaailmses mastaabis. Rõhk oli pandud eelkõige väiksema suurusega ning keskmistele ettevõtetele, kuna nad üheltpoolt on kõige sõltuvamad väliskeskonna mõjudest, samas aga ka kõige dünaamilisemad muutustele. Nende jaoks on määrava tähtsusega süstemaatiline tegelemine intellektuaalse kapitali elementidega, mis on ka nende konkurentsieelise aluseks ja seda üha tihenevas konkurentsisis ning oma olemuselt keerulisemaks muutuv majanduskeskkonnas. Samas ka intellektuaalse kapitali elementide kaasamine välisesse aruandlusesse, selleks et välise osapoolte jaoks oleks ettevõtte hetkeseis ja eelkõige arenguvõimelisus läbipaistvam. Eelkõige peetakse siin silmas finantsinstitutsioone kui laenuandjaid ning ka potentsiaalseid investoreid ja samuti töötajaid, kes on uue ja positiivse tulevikuväljavaatega tööandja otsinguil.

Intellektuaalse kapitali aruande loomiseks on väike ja keskmistel ettevõtetel erinevad motiivid:

ettevõtte süsteemne juhtimine – intellektuaalse kapitali süsteemne juhtimine on sõltuvuses selle mõõtmisest ja hindamisest. Ilma vastavate tööriistadeta jäetakse ettevõtte edasine areng pelgalt juhuse ning üksikindiviidide intuitsiooni hooleks.

kapitali kaasamine – mida rohkem on ettevõtte läbipaistev, seda väiksemat riski ta kujutab investorite jaoks. Nad mõistavad paremini, kuidas ressursid paiknevad ning millisest allikatest lisandväärtus sünnib.

juridiliste nõudmiste täitmine – rahvusvahelised raamatupidamis-standardid (nagu IAS) juba nõuavad intellektuaalse kapitali näitamist klassikalise bilansi lisades.

töötajate värbamine ja hoidmine – kõrge kvalifikatsiooniga töötajate värbamisel on üha olulisemaks faktoriks finantsmõjurite kõrval ka n.ö. immateriaalsed tegurid, nagu näiteks ettevõtte maine, kompetentsus, arenguvõimalused, ärikultuur ning mikrokliima.

koostöösidemete arendamine – koostöösidemete arendamisel mängivad olulist rolli informatsioon ettevõtte kompetentsuse, ärikultuuri ning olemasolevate sidemete kohta.

klientide saamine ja hoidmine – klientidele on üsna oluline teada, kellelt saadakse vastav toode või teenus. Ettevõtte läbipaistvus tekitab klientide seas suurema usalduslikkuse.

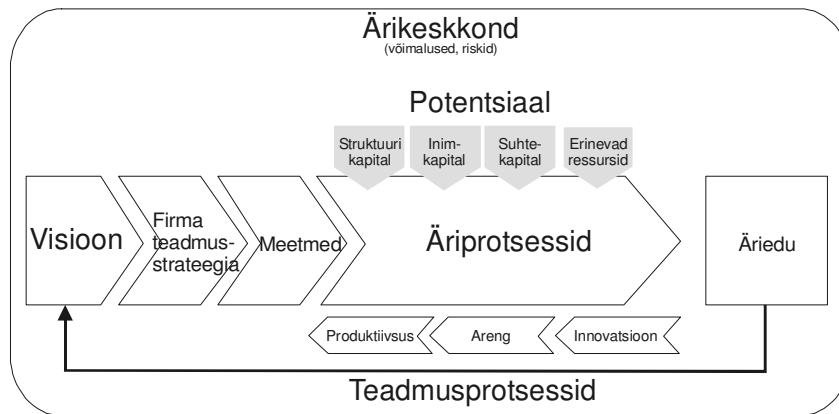
[ICS. Made in Germany 2004: 12-13]

Selleks, et intellektuaalse kapitali aruandlust oleks parem ja kiirem käivitada, on meetodi autorite poolt välja töötatud n.ö. eeltingimuste test. Mille puhul mida rohkem on positiivseid vastuseid, seda soodsam on pinnas.

Testiküsimus	(1 / 0)
Kas paljud meie töötajatest on seotud intellektuaalselt kõitva tööga?	
Kas me oleme juba seotud mõnede järelvalve (controlling) ja juhtimissüsteemidega (sellised nagu kvaliteedijuhtimine, protsesside optimeerimine, tasakaalustatud juhtimislaud – BCS jne.)?	
Kas meie juhtkond soovib ja toetab intellektuaalse kapitali aruandlust?	
Kas meie organisatsioon soovib pühendada aega ja ressursse intellektuaalse kapitali aruandlusse?	
Kas töötajate arvates on intellektuaalse kapitali projekt oluline?	
Kas me võime kaasata töötajaid ettevõtte erinevatest lüüdest/funktsioonidest intellektuaalse kapitali aruandlusse?	
Kas me oleme valmis arutama oma tugevusi ja nõrkusi avatult ja konstruktiivselt?	
Kas juhtkond on avatud ettepanekuteks ja muutusteks?	
Kas me tunnustame "pehmeid faktoreid" kui olulisi edutegureid?	
Kas tulevikuteemaatika on juba käsitlemisel ja laialdase arutelu objektiks?	
Kas meil on dokumenteeritud ja avaldatud äristrateegia?	
Tulemused kokku	

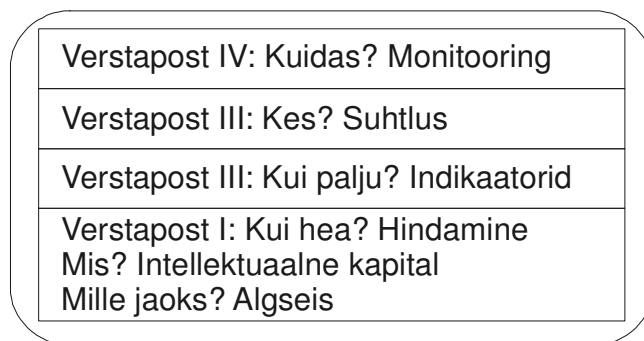
Tabel 1. Kui vastuvõtlik on ettevõtte intellektuaalse kapitali aruandluse käivitamiseks [ICS. Made in Germany 2004: 12-13]

Joonisel 25 leiab kajastamist intellektuaalse kapitali aruandluse mudel.



Joonis 25. Intellektuaalse kapitali aruandluse mudel [ICS. Made in Germany 2004: 15]

Autorite käsitluses intellektuaalse kapitali aruandluse poole liikumine on jagatud kuueks sammuks, millest on defineeritud omakorda neli põhilist verstaposti, mis leiab ka kajastamist joonisel 26.



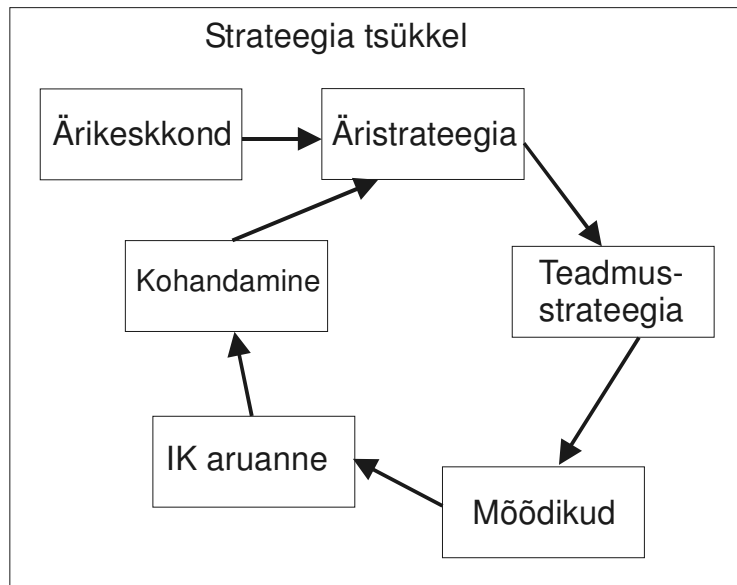
Joonis 26. Kuus sammu ja neli verstaposti intellektuaalse kapitali aruandluse poole liikumisel [ICS. Made in Germany 2004: 16]

Verstapost I - Esimesena hinnatakse ettevõtte ärikeskkonna ja strateegia algseisu, samuti intellektuaalse kapitali komponente ja antakse üldine subjektiivne enesehinnang intellektuaalsele kapitalile. Sihtgrupiks on ettevõtte juhtkond, kes tulemuste põhiselt saavad parandusmeetmeid rakendada.

Samm 1. Algeis: ettevõtte ärikeskkonna hindamisel tuleks käsitleda konkurentsi, kliente, hankijaid, töötajaid (nii olemasolevaid kui potentsiaalseid), makromajanduslikke näitajaid ning poliitilist ja sotsiaalset keskkonda. Seejuures käsitleda seda läbi võimaluste ja riskide vaatevinkli, mis ühildatakse organisatsiooni visiooni ja strateegiaga. Ettevõtte äristrateegial baseeruvana tuleb luua ettevõtte teadmisstrateegia (knowledge strategy). Teadmisstrateegia kirjeldab ettevõtte positsiooni, lähtuvalt intellektuaalse kapitali alamkomponentidest. Teadmisstrateegia loob aluse intellektuaalse kapitali hoidmiseks ja edasiarendamiseks. Meetodika autorid toovad siinkohal välja abistavad küsimused, mis võivad olla toeks teadmisstrateegia loomisel:

- a) mis on meie tugevuse aluseks eelmistel perioodidel?
- b) konkreetselt millist intellektuaalset kapitali ja milliseid teadmisi me vajame, selleks et täide viia meie äristrateegiat?
- c) kuidas peab strateegia arenema seoses klientide ja konkurentsituatsiooniga?
- d) milline osa sellest strateegiast on unikaalne ja kindlustab konkurentsieelise ja milline on eluliselt vajalik, selleks et säilitada meie positsioon turul?

Joonisel 27 leiab kajastamist ettevõtte äristrateegia tsükliline seos intellektuaalse kapitali aruandega.



Joonis 27. Strateegia tsükli seos intellektuaalse kapitali aruandega. [ICS. Made in Germany, 2004: 20]

Samm 2 – Intellektuaalse kapitali määratlemine.

Siinkohal tooks sisse olulise mõiste nagu *mõjutegur (influencing factor)*, mis mõjutab organisatsiooni äriedu ning püstitatud eesmärkide saavutamise võimet. Mõjutegurid võivad olla seotud nii reaal-, finants- kui ka immateriaalsete varadega. Siinkohas on oluline välja tuua mõjutegureid intellektuaalse kapitali alamosadest ehk siis inim-, struktuuri - , kui ka suhtekapitali vallast. Näide tüüpilistest mõjuteguritest inimkapitali vallas on töötajate baas- ning edasiõpe, kogemuste arendamine, sotsiaalsete oskuste arendamine, töötajate motiveerimine ning juhtkonna kompetentsuse arendamine. Näide tüüpilistest mõjuteguritest struktuurikapitali vallas on tooteinnovatsiooni arendamine, protsessi- ja kogemuspõhise innovatsiooni arendamine, juhtimisprotsesside arendamine, firmakultuuri arendamine, sisekommunikatsioon ja koostöö, informatsioonitehnoloogia ja mitteformaalne informatsioon ning teadmiste talletamine. Näide tüüpilistest mõjuteguritest suhtekapitali vallas on kliendisuhete eest hoolitsemine, hoolitsemine suhete eest tarnijatega, töö avaliku arvamusega, investorite ning omanikega suhete eest hoolitsemine ning välise teadmise integreerimine;

Samm 3 – Intellektuaalse kapitali hindamine. Iga mõjutegurit tuleks hinnata läbi kahe äritasandi. Esmalt operatiivtasand ja teiseks strateegiline tasand. Operatiivtasand kindlustab, et käesolev äriprotsess toimub laitmatult ning olemasolevad kliendid on pakutavaga piisavalt rahul. Strateegiline tasand kindlustab, et ettevõtte on tuleviku orientatsiooniga ning valmis tulevikus oodatavateks muutusteks.

Iga mõjutegurit hinnatakse läbi kolme aspekti:

- a) kogus ehk kvantiteet – kas mõjuteguri maht-kogus-kvantiteet on piisav? On meil seda piisavalt, et saavutada eesmäärke?
- b) kvaliteet – kas mõjuteguri kvaliteet on piisav?
- c) süsteemsus – kui süsteemselt me juba arendame mõjutegurit? Kas on juba loodud põhimõtted, kuidas hoolitseda ja parendada mõjutegurit?

Metoodika autorite poolt on välja töötatud skaala, mille alusel võiks hinnata mõjutegurit läbi kolme eelpoolkirjeldatud aspekti (koguse, kvaliteedi ja süsteemsuse). Skaala jaotusteks pakuvad metoodika autorid välja järgmised protsentuaalsed näitajad: 0% (ei ole võimalik antud hetkel identifitseerida), 30% (osaliselt piisav), 60% (enamuses piisav), 90% (piisav) ning 120% (ülevõimendatud). Samuti ei ole välistatud ka vajadusel muud suhtelised näitajad (näiteks: 55%, 35%).

Verstapost II – Samm 4. Sihtgrupiks on ka ettevõtte juhtkond. Võrrelduna verstapostiga I liigutakse sammu võrra edasi, varustades üldhinnang mõõdikutega. Siinjuures hinnang saab konkreetsema vormi ning faktidel põhineva toetuse, mille alusel muutub hinnangu andmine objektiivsemaks kui töötajate endi subjektiivne enesehinnang. Mõõdikute loomine ja hindamine on ühtlasi ka aluseks nii sisemise kui välise kommunikatsiooni loomisele.

Mõõdikute loomiseks pakuvad metoodika autorid välja lihtsad kontrollküsimused:

- Millised (olemasolevad ja loodavad) mõõdikud toetavad meie eelnevat hindamisprotsessi?
- Milline saab olema mõõdikute taga peituv algoritm?
- Milliseid väärtusi võivad mõõdikud omada?
- Kuidas me interpreteerime mõõdikuid?
- Kuidas me saame mõõdikute jaoks lihtsal ja usaldusväärsel moel kätte andmed?

Verstapost III – Samm 5. Tulemiks on organisatsiooni intellektuaalset kapitali iseloomustav valmiskujuline dokument. Dokument on kohandatud vastavalt sihtgruppidele (sise- või välitarbimiseks) ja kirjeldab olulisimat informatsiooni atraktiivsel ja struktureeritud kujul.

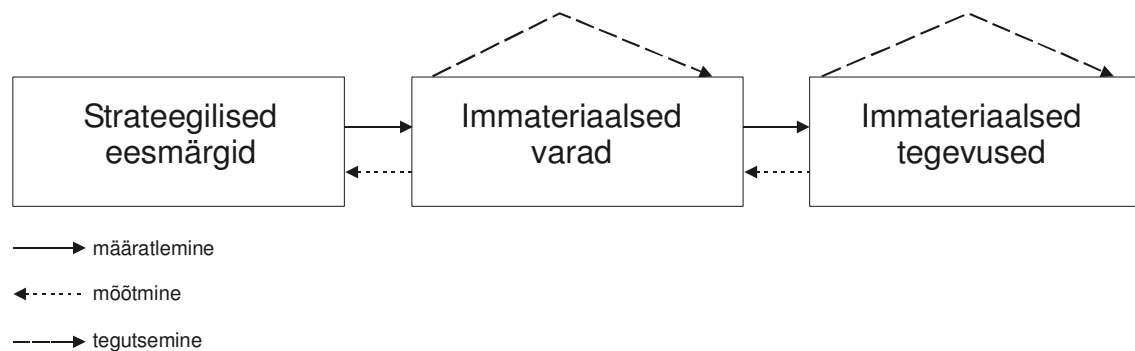
Verstapost IV – Samm 6. töötatakse välja täielik organisatsiooni intellektuaalse kapitali aruandlussüsteem kui efektiivne juhtimistöööriist.

3.4.8. Meritum'i juhised (*Meritum Guidelines*)

Meritum'i juhised pakuvad raamistikku immateriaalsete edutegurite juhtimiseks, mis peaks sobima suvalist tüüpi organisatsioonidele.

Mudeli põhiidee, mis leiab ka kajastamist joonisel 28, seisneb järgnevas:

Esiteks, ettevõtte määratleb ja mõõdab oma kriitilisi immateriaalseid ressursse. Seejärel viib ta ellu tegevused, mis on määratud immateriaalsete ressursside arendamiseks ning mõõdab oma mittemateriaalseid ressursse uuesti. Sellisel moel on võimalik määratleda ettevõtetud tegevustest tulenevaid immateriaalsete varade muutusi.



Joonis 28. Meritum'i mudel immateriaalsete varade juhtimiseks. [Lönnqvist 2004: 62]

Immateriaalsete varade juhtimise mudel koosneb kolmest faasist:

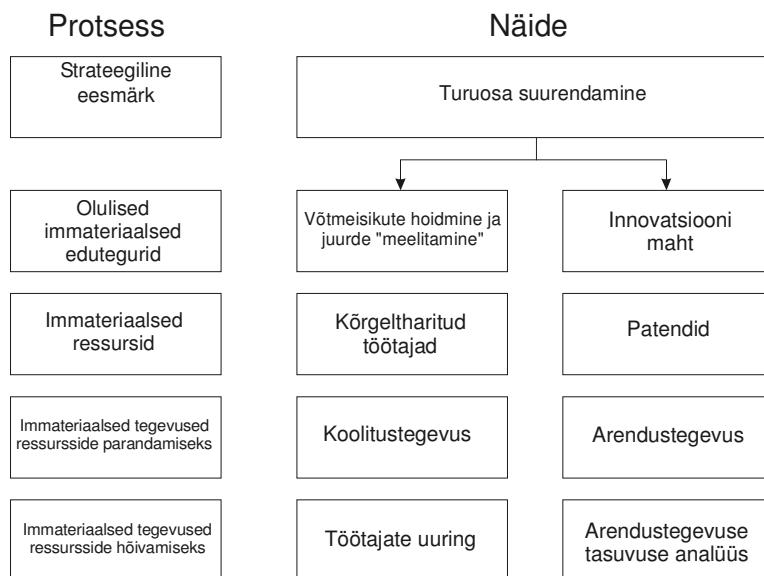
a. Kriitiliste immateriaalsete edutegurite määratlemine

Esmalt määratletakse ettevõtte visioon ja strateegilised eesmärgid, seejärel strateegiliste eesmärkidega seonduvad immateriaalsed ressursid ning tuvastatakse tegevused, mis neid ressursse mõjutavad. Sellele järgnevalt luuakse toetavad tegevused, mida saab kasutada selleks, et jälgida immateriaalseid tegevusi ja nende mõju immateriaalsetele ressurssidele.

Kriitilised immateriaalsed edutegurid on ettevõtte võimed, mis tal on või tuleks arendada.

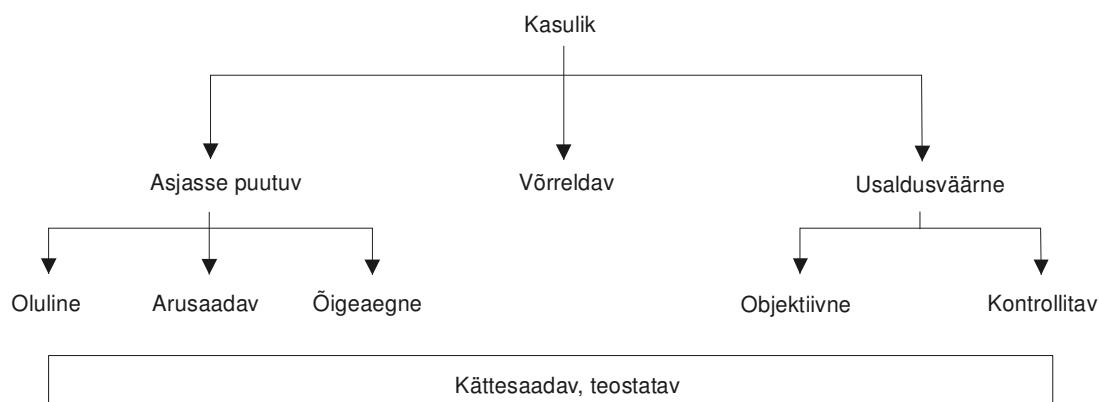
Näiteks: kohanemisvõime turumuutustele, inimressursi pühendumus, innovatiivsus, kliendikeskus. [Meritum 2001: 15]

Joonisel 29 leiab kajastamist näite strateegia ja erinevate immateriaalsete edutegurite vahelisest seosest.



Joonis 29. Näide strateegia ja erinevate immateriaalsete edutegurite vahelisest seosest. [Lõnnqvist 2004: 63]

- b. Mõõtmine. Peale immateriaalsete edutegurite määratlemist, selleks et juhtida immateriaalseid varasid, on mõõdikute defineerimine. Mõõdikute olulisematest iseloomujoontest saame ülevaate joonise 30 vahendusel. Nii immateriaalseid ressursse kui ka tegevusi peab saama mõõta. Seejuures mõõdikud peavad olema võrreldavad nii erinevate ettevõtete vahel kui ka erinevates ajaperioodides. Samuti peavad nad täitma usaldatavuse, objektiivsuse, tõepärasuse, kontrollitavuse ja kättesaadavuse printsiipe.



Joonis 30. Mõõdikute iseloom. [Meritum 2001:18]

Igal juhul on oluline, et mõõdikud esitavad võimalikult selgelt seost ettevõtte immateriaalsete ressurside, tegevuste ning nende poolt loodava väärtuse vahel. Ettevõtte poolt loodavad

mõõdikud on oma iseloomult dünaamiline kooslus, s.t. mõõdikud peavad olema pidevas arengus, et olla kooskõlas ettevõtte arenguga. [Meritum 2001:18]

c. tegevused, mis põhinevad mõõtmisel.

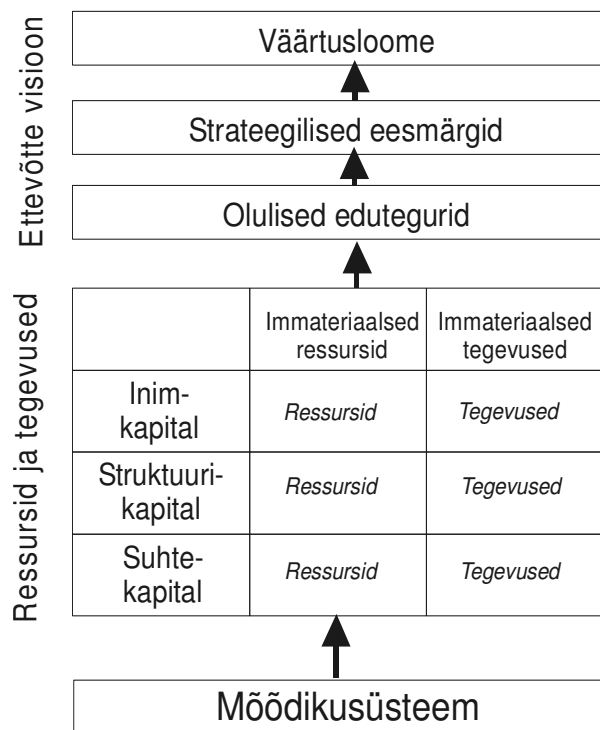
Põhimõtteliselt võib ja on mõttekas eristada *tegevusi*, mis:

- a) arendavad mittemateriaalseid ressursse sisemiselt või hangivad neid väljastpoolt. Näiteks arendavad toiminguid, mis meelitavad eriteadmiste ja – oskustega töötajaid või hangivad uut infotehnoloogiat, selleks et luua uusi sisekommunikatsiooni võimalusi.
- b) suurendavad olemasolevate immateriaalsete ressursside väärtust. Näiteks koolitus tõstab inimkapitali väärtust ja reklaam võib suurendada kliendilojaalsust.
- c) eelmiste tegevuste efekti hindamine. Näiteks töötajate ja kliendirahulolu uuringud on tegevused, mis toovad tagasisidena informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta rahulolu suurendamisel. Samas seda liiki uuringud ise suurendavad rahulolu, kuna nii töötajad kui ka kliendid näevad, et ettevõtte on pühendunud rahulolu temaatikasse.

Informatsioon, mis saadakse immateriaalsete varade juhtimise kolmes faasis, on aluseks intellektuaalse kapitali aruande loomisel. Raport koosneb kolmest osast:

- a) ettevõtte visioon
- b) kokkuvõte immateriaalsetest ressurssidest ja tegevustest
- c) mõõdikud

Intellektuaalse kapitali aruande esitamise skeemist annab ka ülevaate joonis 31.



Joonis 31. Intellektuaalse kapitali aruande esitamise skeem. [Meritum 2001: 26]

3.4.9. Intellektuaalse kapitali hindamine (IC Rating)

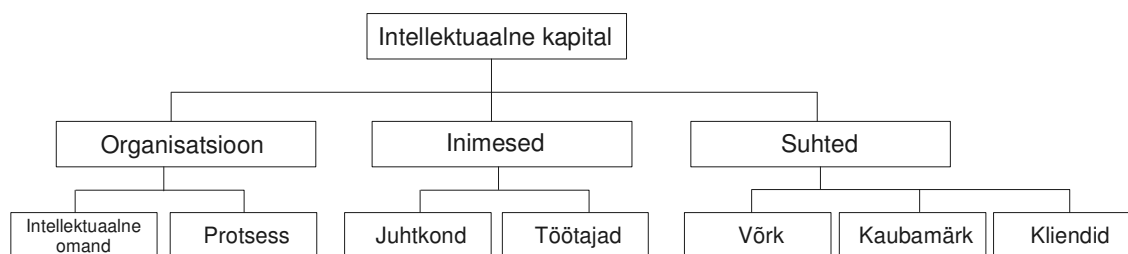
IC-Rating on Intellectual Capital Sweden kaubamärk, mille eesmärgiks on mõõta ja kirjeldada immateriaalseid varasid, mida ei käsitleta ega mõõdeta traditsioonilistes finantsaruannetes, kuid mis omavad olulist tähtsust ettevõtte pikaajalise edu saavutamiseks. IC-Rating meetodika baseerub Leif Edvinssoni teoreetilistel käsitlustel intellektuaalsest kapitalist. Meetodikaks on vormindunud pragmaatiline ja konkreetne tööriist, mille eesmärk on mõõta ja kirjeldada organisatsioonide immateriaalseid varasid. Põhiliselt kasutatakse IC-Rating meetodikat ettevõtte sisemisteks vajadusteks, kuid on ka sobilik väliseks aruandluseks.

IC-Rating pakub organisatsiooni juhtidele kindalt raamistikku ja lähtekohti, selleks et optimeerida organisatsiooni konkurentsivõimet. Sealjuures saab välja tuua kolm olulist valdkonda:

- a) Meetodika töötab tuleviku kasumlikkusele tugineva, selgete ja mõõdetavate sihtidega ärikontrollisüsteemi aluskomponendina. Analüüs on alati korratav, selleks et mõõta püstitatud eesmärkide saavutamist.
- b) Meetodika on aluseks muutustele. Samuti saab meetodikat rakendada nii strateegilisel kui ka taktikalisel tasandil. Hinnang (*rating*) määratleb, millised valdkonnad vajavad parandamist ja annab indikatsioonid, mis on vajalik soovitud tulemite saavutamiseks.
- c) Meetodika annab struktureeritud vaate ettevõtte väärtust loovatest varadest, mida saab kasutada nii välises aruannetes (investorsuhted, aasta/kvartali aruanded) kui ka organisatsioonisiselt, kus ta annab uue platvormi ja uue “keele” äritegevusele oluliste sisemiste aspektide mõistmiseks.

IC-Rating meetodika kasutamine annab ettevõtjale mitmesugust kasu:

- a) immateriaalsete varade parem tundmine ning olulisus ettevõtte väärtusloomes.
- b) jagatud “keel” ja terminoloogia nagu ka immateriaalsete varade haldamise süsteem.
- c) parem intellektuaalse kapitali juhtimine.
- d) läbipaistvuse suurenemine ja võimalused nii sisemiseks kui ka väliseks aruandluseks.



Joonis 32. Intellektuaalse kapitali jagunemine IC-Rating metoodika raames [IC-Rating 2006]

IC Rating metoodika käsitluses, mis leiab ka kajastamist joonisel 32, koosneb intellektuaalne kapital:

- a) äriplaan (business recipe) koosneb ettevõtte äriideest ja strateegiast kombinatsioonis turuolukorraga valitud ärikeskkonnas. Üks äriplaani tugevuse hindamisvahendeid on see, kui hästi ettevõtte diferentseerib ennast enda poolt valitud ärikeskkonnas.
- b) organisatsiooni struktuurikapital on töötajate jõupingutus transformeerida oma teadmised ettevõttesse, et see oleks võimalikult sõltumatu töötajatest ning alati toimiv. Struktuurikapitali raames on *intellektuaalne omand*, mis on ettevõtte defineeritud ja kaitstud teadmine (patendid, litsentsid, tarkvara). Struktuurikapitali raames on ka *protsessikapital*. Näiteks hästi väljaarendatud tööprotsessid ja meetodid, infotehnoloogiline abi, taaskasutatavad teadmised, kompetents ja organisatsiooni efektiivsus.
- c) inimkapital on organisatsiooni töötajad. Ettevõttel on vaid piiratud kontroll selle kapitaliliigi üle. Inimkapitali all võime eristada *juhtkonda*, kes on vastutav üldise intellektuaalse kapitali kasutuse ja arenduse eest. *Töötajad*, kes kasutavad oma teadmisi ja kogemusi selleks, et rahuldada klientide nõudmisi ning muundada oma teadmisi taaskasutatavateks struktuurideks ja protsessideks, mida saavad kasutada ettevõttes ka teised. Faktorid, mis saavad suurendada kontrolli, on näiteks konkurentsivõimelised palgad ja rahuldustpakkuv töökeskkond.
- d) Suhtekapital on asjassepuutuvad osapooled ettevõtte ärikeskkonnas. Sisaldab suhteid äripartnerite ja teiste väliste osapooltega, kes aitavad täide saata ettevõtte eesmärgid, samuti sellised elemendid nagu reputatsioon ja kliendipotentsiaal. Suhtekapitali komponendina on *võrk*, mis koosneb kõigist võrkudest, mis on ettevõtte jaoks olulise tähtsusega tulevikukasu saavutamise eesmärgil (v.a. olemasolev kliendibaas). Näited

võrkudest on tööhõive -, müügi-, kompetentsi-, uuringute ja arenduse võrgud. Nendesuhete tugevus määrab võrkude efektiivsuse. Samuti on suhtekapitali alamkomponendiks *brand* ehk kaubamärk, mis on defineeritav määratletud sihtgrupis ettevõtte äratundmise ja reputatsiooni kaudu ning seeläbi, kui hästi ettevõtte on suutnud ennast eristada ülejäänud konkurentidest. Ülaltoodu on võimalik läbi brandi tugevdamise ja seostamise positiivsete väärtustega, mis eristavad ettevõtet. Suhtekapitali oluliseks alamkomponendiks on ka *kliendid*, kelle puhul ettevõtte olulisimaks funktsiooniks on meelitada juurde uusi ning hoida vanu kliente.

Äriplaani (*business recipe*) loob töötingimused teiste intellektuaalse kapitali elementide jaoks. Ettevõtte intellektuaalse kapitali väärtus on kombinatsioon äriplaani tugevusest ja inim – ning struktuurikapitali efektiivsusest.

IC-Rating meetodika protsess põhineb ettevõttega seotud siseste ja väliste huvigruppide käest informatsiooni kogumises. Näiteks intervjuud juhtkonnaga, töötajatega, klientidega ja pakkujatega. Respondentide valik sõltub iga üksiku respondendi teadmistest ettevõtte kohta ja tema positsioonist ärikeskkonnas.

Resultaadid esitatakse läbi kolme erineva perspektiivi:

- a. hinnang intellektuaalse kapitali praegusele efektiivsusele
- b. hinnang ettevõtte edusammudele oma intellektuaalse kapitali uuendamise ja arendamise vallas.
- c. hinnang riskitasemele, et praegune intellektuaalse kapitali efektiivsuse tase võib langeda.

IC-Rating'u tulemiks on ettevõtte pikaajalise kasumlikkuse jaoks kriitilise tähtsusega ressursside kvantitatiivne määratlus. Tulemust saab kasutada kui üldist baasi muutusteks ning kui igapäevase operatiivjuhtimise tööriista.

[IC-Rating 2006]

3.4.10. Immateriaalsete varade tulemuskaart (Intangibles scoreboard)

Immateriaalsete varade tulemuskaart on loodud New York University Stern Business School'i professori Baruch Lev'i poolt. Meetod mõõdab immateriaalsete varade rahalist väärtust.

Baruch Lev'i käsitluses jagunevad immateriaalsed varad esiteks innovatsiooniga seotud immateriaalsed varad, teiseks inimressurssidega seotud immateriaalsed varad ja kolmandaks organisatsioonilised immateriaalsed varad.

Baruch Lev näeb probleemi selles, et traditsioonilised finantsarvestuse meetodid ei kajasta õigesti ja õiglaselt uue majanduse väärtusloomet, kus väärtus luuakse immateriaalsete varade poolt, nagu ideed, kaubamärgid, töötegemise metoodika jne.

Investeeringud immateriaalsetesse varadesse nagu koolitused, kaubamärkide arendused, infotehnoloogia olulised täiustamised, ei leia tihti kajastamist finantsaruandluses, mis omakorda viib info läbipaistvuse kadumiseni ja seda eriti väliste osapoolte jaoks, nagu investorid ja üldine avalikkus. Samas on aga sellise informatsiooniga kursis asjasse pühendatud osapooled, kes võivad teadaolevat informatsiooni kasutada enda huvides.

[Andriessen 2004: 323]

Lahenduseks pakub Baruch Lev välja meetodi, mille eesmärgiks on arvutada välja ettevõtte immateriaalsete varade rahaline väärtus, tuginedes avalikkusele teadaolevatel andmetel. Ülim eesmärk on analüüsida immateriaalsetesse aktivatesse tehtavate investeeringute majanduslikke mõjusid. Meetod põhineb eeldusel, et reaal-, finants- ja immateriaalsed varad loovad tulu. Mõõdikulaua abil arvutatakse välja immateriaalsete varade poolt loodav tulu, mis on jääk peale reaal- ja finantskapitali poolt toodetava tulu mahaarvamist. Eraldi väljatooduna võimaldab immateriaalsete varade poolt loodav tulu luua uusi finantssuhtarvusi, nagu näiteks: immateriaalsete varade marginaal (immateriaalsete varade poolt loodav tulu / müük), immateriaalsete varade suhe ettevõtte raamatupidamisvaradesse, s.t. see peaks näitama kuivõrd teadmispõhine on ettevõtte. [Andriessen 2004: 324]

Meetodi puuduseks võib pidada seda, et on küllaltki raske välja arvutada, milline on erinevate kapitaliliikide osakaal üldise tulu teenimises, eriti kui arvestada seda, et tulu loomisel tekib kapitalide vaheline sünergia, mis ei võimalda üks-üheselt ja puhtalt eraldada ühe või teise kapitaliliigi osakaalu selles protsessis. See viib ühe või teise kapitaliliigi ala - või ülehindamisele tulu teenimisel.

3.4.11. Väärtusahela tulemuskaart (*Value Chain Scoreboard*)

Väärtusahela tulemuskaart on loodud New York University Stern Business School'i professori Baruch Lev'i poolt. Väärtusahela tulemuskaart on maatriks mitterahalisi indikaatoreid, mis on esitatud ka joonisel 33.

Eeldused mõõtmisüsteemi tekkeks on samad, mis eespool kirjeldatud immateriaalsete varade tulemuskaardi puhul, s.t. informatsiooni asümmeetria vähendamine materiaalsete ja immateriaalsete varade kohta käiva informatsiooni kohta.

Mõõtmisüsteem klassifitseerib mõõdikud toote arenduse, tootmise ja realiseerimise protsessi:

Uurimine/õppimine: sisaldab mõõdikuid sisemise uuenemise, omandatud võimete ja võrgustumise kirjeldamiseks.

Väljatöötamine: hõlmab mõõdikuid intellektuaalse omandi ja tehnoloogia kasutamise kirjeldamiseks.

Kommertsialiseerimine: sisaldab mõõdikuid kliendi, realiseerimise ja kasvu kohta.

A. Uurimine ja õppimine	B. Väljatöötamine	C. Kommertsialiseerimine
1.Sisemine uuenemine - uuringud ja arendus - tööjõu koolitus ja arendamine - organisatsiooni kapital - protsessid	4.Intellektuaalne omand - patendid, kaubamärgid, autoriõigused - litsentsid - kodeeritud <i>know-how</i>	7.Kliendid - turundusliidud - <i>brand'i</i> väärtused - klientide sülem ja väärtus - <i>online</i> müük
2.Omandatud võimalused - tehnoloogia sisseost - ülejäägi kasutamine - kapitali kulud	5.Tehnoloogia kasutamine - kliinilised testid, võimuorganite heakskiit - beeta testid, töötavad prototüübid - esmakasutajad	7.Jõudlus - käive, tulu, turuosa - tulu innovatsioonist - patendi ja <i>know-how</i> tasud - teadmusvarad ja tulu
3.Võrgustumine - arendusalane koostöö - ühisettevõtted - tarnijate ja klientide integreerimine - praktikute ühendused	6.Internet - liiklus - on-line ostud - suuremad interneti liidud	8.Kasvuprognos - tootmistsükkel ja väljalaske aeg - loodetud efektiivsus ja tulu - planeeritud toimingud

Joonis 33. Väärtusahela tulemuskaart [Lönnqvist 2004: 69]

Baruch Lev'i soovib järgida kolme tingimust tulemuskaardi mõõdikute juures:

- a) nad peavad olema kvantitatiivsed. Kvalitatiivne informatsioon on mõeldud ainult toetama kvantitatiivset.
- b) mõõdikud peavad olema standardiseeritud, et oleks võimalik ettevõtteid omavahel võrrelda.
- c) Mõõdikud peavad olema empiirilisel seotud väärtusega s.t. peab olema loodud näiteks statistiline seos mõõtmistulemuste ja mõnede finantstulemite vahel

[Lönnqvist 2004: 70]

Meetodi tugevuseks võib pidada talle algselt püstitatud nõudeid, eriti seda, et mõõdikud peavad olema seotud reaalse väärtusloomega, s.t. välistatakse või vähemalt vähendatakse võimalust mõttetute mõõdikute tekkeks.

Nõrkuseks on see, et nagu enamus intellektuaalse kapitali mõõtmise meetodeid, ei püstitata n.ö. verstaaposte ehk siis kasutajal on raske interpreteerida talle kasutada olevaid andmeid.

3.5. Kokkuvõte intellektuaalse kapitali mikrokäsitluse meetoditest

Kokkuvõtvalt võib öelda, et intellektuaalse kapitali mikrotasandil ehk ettevõtteid ja organisatsioone käsitleval tasandil on loodud erinevate autorite ja kollektiivide poolt küllaltki suurel hulgal erinevaid meetodeid, et võimalikult efektiivsel viisil mõõta ja juhtida mitteraamataalseid varasid. Meetodite paremaks mõistmiseks sai ülevalpool käsitletud neid läbi nelja põhilise alajaotuse, milleks olid: otsesed intellektuaalse kapitali meetodid, turu kapitalisatsiooni meetodid, varade tulususe meetodid ning „tulemuskaardi” mõõtmismudelid.

Autori arvates võimaldavad paremini mõista, mõõta ja juhtida erinevaid intellektuaalse kapitali komponente tulemuskaardi mõõtmismudelid. Need mudelid võimaldavad struktureeritult „osadeks lahutada” intellektuaalse kapitali elemendid, neid seostada ettevõtte strateegiaga ning sihteesmärgidega. Antud meetodid loovad komplekse pildi olukorrast organisatsioonis ning neid mudeleid on võimalik rakendada kõikidel organisatsiooni tasanditel. Mõõtmine toimub algsündmustele lähemal ning tulemuste kajastamine on palju täpsem kui lihtsate finantsnäitajatega. Teiste mõõtmissüsteemide peamiseks puuduseks on see, et nende rakendamise tulemusena püütakse intellektuaalse kapitali elemente ehk immateriaalseid varasid taandada materiaalseks ehk rahaliseks dimensiooniks. Selle läbi püütakse hinnata ettevõtte või organisatsiooni intellektuaalse kapitali seisundit. Sellise mõõtmise tulemus ei anna adekvaatset pilti omavahelistest põhjus-tagajärg seostest ning on alamkomponentide juhtimise seisukohast halvasti kasutatavad. Nende meetodite puhul on intellektuaalse kapitali mõõtmisfunktsioon küll arvestatav, aga see pole piisav efektiivse juhtimisfunktsiooni loomiseks. Samuti on need meetodid liiga kontekstipõhised ehk on konkreetse ettevõtte konkreetsest ajahetkest sõltuvad. Neid on raske omavahel ning tihtilugu ka ettevõtte erinevatel ajaperioodidel võrrelda.

Ülaltoodud arusaamast lähtuvalt on autori poolt ka järgnevas peatükis toodud praktiline näide mõõdikutesüsteemi loomisest konkreetses organisatsioonis inspireeritud „tulemuskaardi” mõõtmismudelite kategooriasse kuuluvatest mõõtmismudelitest.

IV ptk. Intellektuaalse kapitali empiiriline käsitus

4.1. Näide intellektuaalse kapitali metoodika rakendamise võimalustest automüügi- ja teenindusettevõtte juhtimises.

Intellektuaalse kapitali käsitluse praktiliseks illustreerimiseks valis autor teenindusettevõtte, täpsustatult automüügi- ja teenindusettevõtte, mille intellektuaalse kapitali kasutamise võimalusi juhtimises püüab käsitleda järgnev peatükk.

Automüügi- ja teenindusettevõtte jaguneb oma funktsionaalselt olemuselt erinevateks osadeks. Käsitleda võime autode ja varuosade (ning muude autotarvikute) maaletoomist ning uute ja kasutatud autode ning varuosade müüki, samuti teenindust. Lisaks on toetavad tugiteenused nagu finantsjuhtimine ja raamatupidamine, logistika, turundus ning infotehnoloogia.

Intellektuaalse kapitali juhtimisel keskenduvad laiemas plaanis nii erinevat tüüpi teenindusettevõtted kui ka kitsamas käsitluses erinevad autoteenindusettevõtted erinevatele fookustele. Fookused sõltuvad nii konkreetse ettevõtte sisemisest arengufaasist, turusituatsioonist kui ka püstitatud eesmärkidest.

Autori eesmärk on luua automüügi- ja teenindusettevõttele sobilik intellektuaalse kapitali mõõdikutesüsteemi raamistik, mis oleks piisavalt universaalne, et sobida nii valdkonna erinevaid kaubamärke, regioone ja mahte käsitlevatele kui ka erinevates arengufaasides olevatele teenindusettevõtetele. Autori poolt loodav intellektuaalse kapitali mõõdikutesüsteem põhineb reaalsel Eestis tegutseval automüügi- ja teenindusettevõttel.

Esimeses etapis tuleb määratleda ettevõtte missioon, väärtused, visioon ning strateegilised eesmärgid, mille täitmise tõhustamiseks ongi intellektuaalse kapitali raamistik.

Teises etapis tuleb defineerida olulisimad autoettevõtte edutegurid läbi intellektuaalse kapitali prisma ning nende edutegurite efektiivse kasutamise mõõtmine. Mõõdikute täpsemad sihtväärtused sõltuvad suures osas igast konkreetsest äriettevõttest.

Ettevõtte **missioon** on organisatsiooni olemasolu selgitus, organisatsiooni rajamise ja koostamise otstarve kõige üldisemas mõttes, mille sõnastamisel püütakse väljendada asutajate laiemaid majanduslikke ja ühiskondlikke huvisid [Mereste 2003: 179]

Autoettevõtte missiooniks võib olla näiteks:

“Tegutseda Eesti turul “P” kaubamärgi autode ja varuosade importöörina, edasimüüjana ja hoolduse ning remonditeenuse pakkujana nii omaenda kui partnerite (diilerite) võrgu kaudu.”

Või näiteks võib see olla ka sõnastatud teise ettevõtte jaoks järgmiselt:

“Pakkuda klientidele parimat sõiduki soetamise ja omamise kogemust Lõuna-Eestis. Meie sooviks on teha seda pakkudes lahendusi ja luues positiivseid elamusi läbi meie toodete ja teenuste, olles alati asjatundlik ja sõbralik teenindaja”. [Jürisoo 2005: 60]

või kui tegemist on vaid importööriga, siis saame näiteks püstitada väga konkreetse missiooni: “*Kaubamärgi “P”* sõiduautode ja tarbesõidukite importimine ning turustamine läbi tugeva müügivõrgu Eestis ja Lätis.” Sellega haakuv jaemüügi missioon oleks:

“*Kaubamärgi “P”* sõidukite jaemüügiga ja järelturustusega seotud tegevused kliendi maksimaalse rahulolu ja lojaalsuse saavutamise nimel.”

Olles määratlenud autoettevõtte eksistentsi aluse ehk missiooni, tuleks kirjeldada ettevõtte **põhiväärtusi**. Igapäevased otsused tuginevad väärtushinnangutel. Väärtused on need tõekspidamised, millele tuginevad organisatsiooni töötajad oma tegevuses. Need kõige olulisemad väärtused, mis kannavad ettevõtte missiooni, ongi selle organisatsiooni põhiväärtused. Ettevõtte põhiväärtusi ei saa olla palju, sest vaid mõned üksikud (3-6) on sedavõrd fundamentaalsed, millele järelandmisi ei tehta või tehakse seda väga harva. Ettevõtte inimkapital peab kandma põhiväärtusi ja arendatama vastavalt sellele. Uute töötajate värbamisel on samuti oluliseks kriteeriumiks ettevõtte (põhi)väärtuste mõistmine ja respektseerimine.

Näiteks võiks autoettevõtte (laiemalt ka teenindusettevõtte) põhiväärtused olla:

1. Kliendisuhet tuleb mõista ja arendada, sest klient on ainus, mis ettevõttesse tulu toob.
2. Kvaliteet on tähtsam kui kvantiteet.
3. Pidev professionaalne ja isiklik areng ning teadmiste jagamine kolleegide ja koostööpartneritega.
4. Iga töötaja on organisatsioonis oluline.

Selleks, et saavutada häid tulemusi, tuleb püstitada ka kaugeleulatuvad, kuid samas realistlikult kättesaadavad eesmärgid tulevikuks. Seda ülesannet täidab ettevõttes **visioon** ehk

kesk-pikk tulevikku orienteeritud eesmärk. Visioon peab olema sõnastatud lühidalt ja konkreetset ning olema n.ö. “verstapostiks” kuhu poole liigutakse.

Näitena visioonidest võib tuua: “Aastaks 2009 saavutada ja hoida uute autode müügis turupositsioon Eestis esikolmikus, Lätis ja Leedus vähemalt esiviisikus ning olla suurima teeninduspunktide võrguga Baltikumis”. “Aastaks 2009 saavutada ja hoida kõrgeimalt tuntud ja tunnustatud autoettevõtte positsioon Eesti turul”. “Aastaks 2007 saavutada ja hoida vähemalt 95% kliendirahulolu ja 75% kliendilojaalsus”. “Olla kasumlik ettevõtte *kaubamärgi* “P” jaemüügvõrgus läbi kõigi tegevusvaldkondade koostoime”. “Hoida *kaubamärgi* “P” kolme müüduima kaubamärgi hulgas nii sõiduautode kui tarbesõidukite segmendis ja teha seda tasuvalt. Eesmärgiks on saavutada vähemalt 10%-ne turuosa”.

Järgmine sammuna kirjeldame lahti visiooni konkretiseerivad **strateegilised eesmärgid**.

Strateegilised eesmärgid võime defineerida kui eesmärgid, mis tuleb täide viia, et oma missiooni täites liikuda oma visiooni poole, vastates näiteks küsimusele: “kuidas me kasutame ära neid organisatsiooni erialaseid teadmisi ja kompetentse ning oskusi, mis meid konkurentidest eristavad”. Strateegilised eesmärgid keskenduvad järgnevatele asjaoludele:

- Mis alal peame säilitama eelist konkurentide ees;
- Mis alal peame arenema;
- Mis alal me ei tohi läbi kukkuda.

Strateegiliseks eesmärgiks võib olla näiteks: “Arendada Eestis ja Lätis konkurentsivõimeline edasimüüjate võrk, millel oleks parim antud valdkonna oskusteave ja mille eesmärgiks oleks tõsta *kaubamärgi* “P” kliendirahulolu kolme parima sekka, seejuures saavutades vähemalt 15-protsendiline investeeringute tootlikkus ning Eestis 10% ja Lätis 8% turuosa.”

Järgmise sammuna kirjeldame strateegiliste eesmärkide saavutamiseks olulise tähtsusega **kriitilisi edutegureid**, mille oskuslik juhtimine viib püstitatud eesmärkide poole. Kriitilised edutegurid vastavad küsimustele:

- Mida me peame tegema hästi selleks, et enda strateegilisi eesmärke saavutada?
- Mis ei tohi halvasti minna, kui me tahame enda strateegilisi eesmärke saavutada?

Kriitilisi edutegureid käsitleme läbi intellektuaalse kapitali komponentide nagu inimkapital, struktuurikapital ja suhtekapital. Kriitiliste edutegurite mõõtmiseks on vajalik defineerida

vastavad **mõõdikud** (mida võib iga üksiku eduteguri jaoks olla rohkem kui üks), mõõdikutele **sihtväärtused** ning **tegevuskavad** sihtväärtuste saavutamiseks või siis säilitamiseks.

Selleks, et mõõdik oleks küllaltki täpselt defineeritud tuleb luua **iga mõõdiku** jaoks n.ö. **pass**, mis saaks ka üheseks aluseks kõigi mõõdikute kirjeldamisel. Tabelis 2 leiavad kajastamist nii oluline (“kriitiline”) edutegur, mille paremaks juhtimiseks on ka mõõdik loodud kui ka mõõdikut kaardistavad parameetrid, nagu mõõdiku nimetus, pikaajaline eesmärk, mõõdiku kirjeldus-selgitus (s.h. valem), kasutamise riskid, sagedus ja ühik, osapooled, andmete allikad, lühiajalised sihtväärtused, „valgusfoor” ja tegelik täitmine. Samuti on oluline anda ka mõõdiku passis suunised, et kuidas sihtväärtuste poole liikuda ehk siis eesmärgi poole liikumise teed. Mõõdiku passi üks oluline eesmärk on ka väga mugaval, kontsentreeritud ja ühtsel kujul anda kõik olulisim ühe mõõdiku kohta, mida oleks ka visuaalselt võimalik paigutada ühele A4 paberiformaadis leheküljele. Mõõdiku passid luuakse kõikide antud organisatsiooni intellektuaalse kapitali juhtimissüsteemi vajalike mõõdikute jaoks, seda organisatsiooni erinevatele tasanditele. Erinevatel organisatsiooni tasanditel on erinevad pika- ja lühiajalised sihtväärtused, samuti mõõdiku täitjad ning kontrollivad osapooled. Siinkohal kehtib üks mõistlik printsiip. Organisatsiooni allüksuste jaoks mõõdikute sihtväärtuste summa peab olema suurem kui organisatsiooni kui terviku vastav näitaja. Põhjenduseks on reservi vajadus, juhuks kui ühel või teisel põhjusel erinevad alamosad ei täida neile pandud sihteesmärke, samas organisatsiooni enda sihteesmärk saab veel ka antud tingimustes täituda.

Mõõdiku passi parameeter	Kirjeldus
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Millise kriitilise eduteguriga antud mõõdik seostub ehk mis on see edutegur, mille paremaks juhtimiseks on antud mõõdik ellu kutsunud?
Mõõdiku nimetus	Kuidas seda mõõdikut kutsutakse?
Pikaajaline eesmärk	Millist pikaajalist eesmärki antud mõõdiku kasutamine endas kannab?
Mõõdiku kirjeldus-selgitus s.h. valem.	Millise algoritmi alusel antud mõõdik leitakse või arvutatakse?
Mõõdiku kasutamise riskid	Kas ja millised riskid kaasnevad mõõdikute aluseks olevate andmete saamisega ning eelkõige nende mõõdikute tulemuste interpreteerimisega?
Mõõtmise sagedus ja ühik	Kui tihti mõõdetakse (kord kuus, kvartalis või reaajas) ja millistes ühikutes?
Mõõtmise osapooled	Kes on mõõdiku aluseks oleva info saamisega seotud osapooled ning keda antud mõõdiku tulemus puudutab?
Andmete allikas	Millistest allikatest tuleb informatsioon?
Lühiajalised sihtväärtused	Milliseid väärtusi me lühiajalises perspektiivis mõõdikule “latiks” paneme?
Valgusfoor	Millised kõikumised sihtväärtuse ümber annavad erinevaid indikatsioone – olles siis hea, rahuldava või halva tähenduses? Visuaalse pildina oleks mõeldav valgusfoori kasutamine, kus punane tuli annab märku halvast tulemusest, kollane annaks teada teatavas piiris kõikumisest, millega üldjoontes võib rahul olla, aga mis teeks valvsaks ja roheline oleks positiivne tulemus.
Tegelik täitmine	Milline on antud hetkel mõõdetud tulemus?
Eesmärgi poole liikumise teed	Mida peab tegema eesmärgi poole liikumiseks?

Tabel 2. Mõõdiku “pass” [autor + Rillo 2005]

4.2. Inimkapital

Autoettevõtte töötajate roll ettevõtte poolt püstitatud eesmärkide saavutamisel on fundamentaalse tähtsusega. Kriitilisteks eduteguriteks võib pidada esmalt kompetentsust, mille alamkomponentideks on haridus, oskusteave, kutsevalifikatsioon, tööalased oskused ja tööalased teadmised. Teiseks kriitiliseks eduteguriks on isikupärased võimed, mida saab käsitleda järgmiste alamosadena nagu: ametialased sobivused, psühhomeetriselised sobivused, innovatiivsus, pro-ja reaktiivsed võimed ja kohanemisvõime. Kolmandaks kriitiliseks eduteguriks on rahulolu ja lojaalsus, mida saab käsitleda järgnevate komponentidena nagu: töökeskkond, sisekliima, arenguprogramm ja motivatsioonisüsteem

Kompetentsuse bloki elemente saab mõõta eelkõige taset või hulka kirjeldavate faktidena. Näiteks kõrgharidusega on n %, keskhariidusega m %, sertifikaati "X" omajate protsent ja organisatsioonisiselt väljatöötatud tasemestandardit "A" omajate protsent.

Sama kehtib ka isikupäraseid võimeid kirjeldava osa kohta, nimelt on võimalik hinnata soovitatavate (eeldatavate või koguni kohustuslike) omaduste esinemissagedust ja määra.

Rahulolu ja lojaalsust saab mõõta erinevate mõõdikute kombinatsioonina. Näiteks üldise rahulolu hinnanguna N-mõõtmelisel skaalal, kus otspunktid määravad täieliku rahulolu või rahulolematuse, samuti kombinatsioonina (indeksina) erinevatest detailsematest alamkomponentidest, mis kombineeruvad nii töökeskkonnast, mikrokliimast, arenguprogrammidest kui ka motivatsioonisüsteemist.

Näitena olulistest eduteguritest, mis võiksid reaalset ettevõtte jaoks fookuses olla on:

- ✓ Motivatsioonisüsteemi arendamine ja täiustamine;
- ✓ Professionaalsete oskuste järjepidev täiustamine;
- ✓ Juhtide pädevus;
- ✓ Kaadri volavuse minimeerimine;
- ✓ Sisekliima ehk töötajaskonna omavahelised suhted;
- ✓ Kompetentsete töötajate leidmine ja nende koolitamine, s.h koostöö ametikoolidega.

Järgnevas tooks esile näiteid mõõdikutest, mis annavad ettekujutuse mõõdikute loomisest ja dokumenteerimisest ülaltoodud "mõõdiku passi" kirjelduse alusel.

Mõõdiku pass	Inimkapital - Sisekliima uuring
Oluline ("kriitiline") edutegur	Sisekliima ehk töötajaskonna omavaheliste suhete pidev parendamine.
Mõõdiku nimetus	Sisekliima uuring.
Pikaajaline eesmärk	Töötajate ja töötajaskonna omavaheliste probleemide regulaarse kaardistamise teel (vähemalt kord aastas), töötajate lojaalsuse tõstmiseks adekvaatse info saamine ettevõtte erinevatel juhtimistasanditel.
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Läbi viidud mikrokliimat kaardistav uuring, tutvustus töötajaskonnale ja andmete analüüs erinevatel juhtkonna tasanditel.
Mõõdiku kasutamise riskid	Oht, et kardetakse näidata tegelikke mõtteid, s.t. seda eelkõige autoritaar-repressiivse juhtimismudeli tingimustes, ning ka juhul, kui eelmiste kaardistuste tulemused ei ole leidnud kajastamist ega pole olnud aluseks muutustele.
Mõõtmise sagedus ja ühik	Üks kord aastas. JAH või EI
Mõõtmise osapooled	Mõõtja – personaliuuringute partner Jälgija – ettevõtte juhtkond Täitjad – ettevõtte kõik töötajad
Andmete allikas	Mikrokliima uuringu ankeet ja raport.
Lühiajalised sihtväärtused	2006 peab käivituma mikrokliima uuringute läbiviimine.
Valgusfoor	<u>Punane</u> – mikrokliima uuringut EI toimunud või ka mikrokliima uuring toimus, aga tulemusi pole ettevõtte töötajatele tutvustatud <u>Kollane</u> – uuringu tulemusi ei ole kõigil ettevõtte juhtkonna tasanditel käsitletud. <u>Roheline</u> – uuringu tulemustest on valminud põhjalik sekundaaranalüüs ja parenduskava kõikidel juhtkonna tasanditel.
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Uuringu väljatöötamine koostöös personaliuuringute partneriga.

Tabel 3. Näide ühest inimkapitali mõõdiku "passist" – sisekliima uuring [autor]

Tabelis 3 kajastatud sisekliima uuringu mõõdik on oluline ettevõtte inimkapitali kaardistamiseks ja juhtimiseks. Läbi sisekliima uuringu tulevad välja ettevõttes valitsevad sisekliima probleemid, mille lahendamisele tuleks jõuliselt keskenduda. Samuti ka positiivsed aspektid, mida tuleks edaspidiseks arendada.

Mõõdiku pass	Inimkapital - Arenguevestluste läbiviimine ja dokumenteerimine
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Motivatsioonisüsteemi arendamine ja täiustamine.
Mõõdiku nimetus	Arenguevestluste läbiviimine ja dokumenteerimine.
Pikaajaline eesmärk	Vähemalt kord aastas toimub arenguevestlus kõigi töötajatega - ülemus-alluv.
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Kas vestlus on toimunud ja nõuetekohaselt dokumenteeritud.
Mõõdiku kasutamise riskid	Oht, et vestlus ei ole sisuline vaid formaalne.
Mõõtmise sagedus ja ühik	Igakuiselt, kuna arenguevestlused toimuvad personali seas jooksvalt, vastavalt graafikule. JAH või EI
Mõõtmise osapooled	Mõõtja - keskuse juht, keskastme juhid Jälgija – personalijuht Täitjad – kõik töötajad
Andmete allikas	Vestluse kohta personalijuhile esitatud dokumentatsioon
Lühiajalised sihtväärtused	2006. aastal peavad toimuma arenguevestlused vähemalt kuni keskastme juhtideni
Valgusfoor	<u>Punane</u> - ühtegi arenguevestlust EI toimunud, <u>Kollane</u> - arenguevestlused toimusid, kuid mitte kõigiga ja/või need ei olnud korrektselt dokumenteeritud <u>Roheline</u> - kõik arenguevestlused toimusid ja need on korrektselt dokumenteeritud
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Vajalik koolitus nendele juhtidele, kes ei ole arenguevestluste läbiviimise koolitusel osalenud, töötada firma jaoks välja ühtne arenguevestluste läbiviimise ja dokumenteerimise vorm, igakuine kontroll ja meeldetuletused

Tabel 4. Näide ühest inimkapitali mõõdiku “passist” - arenguevestluste läbiviimine ja dokumenteerimine [autor]

Tabelis 4 leiab kajastamist arenguevestluste läbiviimise ja dokumenteerimise mõõdik, mille eesmärk on eelkõige käivitada protsess, kus organisatsiooni töötajad saavad süsteemselt arendatud, vastavalt organisatsiooni vajadustele ning töötaja oskustele ja võimetele.

Mõõdiku pass	Inimkapital - Atesteerimine, täiendõpe
Oluline ("kriitiline") edutegur	Professionaalsete oskuste järjepidev täiustamine
Mõõdiku nimetus	Atesteerimine, täiendõpe
Pikaajaline eesmärk	Vähemalt kord kahe aasta jooksul toimub lukkseppade atesteerimine
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Kas atesteerimine on toimunud ja nõuetekohaselt dokumenteeritud
Mõõdiku kasutamise riskid	Oht, et kogu atesteerimine ei ole sisuline ja vaid "linnukese" kirja saamiseks, selleks vajalik selgitada kõikidele hindajatele atesteerimise tausta ning olulisust
Mõõtmise sagedus ja ühik	Vähemalt üks kord kahe aasta järel JAH või EI
Mõõtmise osapooled	Jälgijad - järelturstusdirektor, personalijuht Mõõtja - keskuse direktor Täitjad - järelturstusjuhid, tehnilised nõustajad, meistrid, koolitaja
Andmete allikas	Atesteerimise kohta personalijuhile esitatud dokumentatsioon
Lühiajalised sihtväärtused	2006. aasta esimeses pooles toimuvad atesteerimised kõikides keskustes
Valgusfoor	<u>Punane</u> - atesteerimist EI toimunud <u>Kollane</u> - JAH, kõik atesteerimised toimusid ja need on korrektselt dokumenteeritud <u>Roheline</u> - kõik atesteerimised toimusid, need on korrektselt dokumenteeritud, tulemuste põhjal on koostatud tegevuskava ja asutud seda ellu viima
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	1. Järelturstusjuhtide ja tehniliste nõustajate osalus atesteerimiskava väljatöötamisel 2. Piisav selgitustöö atesteerimist vahetult läbiviivate töötajate hulgas 3. Selgitada välja, mida soovime atesteerimise tulemustega peale hakata (argument palga-läbirääkimistel, alus lukksepa isikliku arengukava koostamiseks, andmed lukkseppade järjestamiseks, minimaalsele tasemele mittevastajate väljaselgitamine)

Tabel 5. Näide ühest inimkapitali mõõdiku "passist" - atesteerimine ja täiendõpe [autor]

Tabelis 5 leiab kajastamist atesteerimine ja täiendõpe mõõdik, mille eesmärk on eelkõige käivitada protsess, kus autoettevõtte tehniline personal (meistrid, lukksepad, elektrikud) saab atesteeritud ning oskuste parandamiseks ka vastava täiendõppe.

4.3. Struktuurikapital

Olulisteks eduteguriteks intellektuaalse kapitali struktuurikapitali dimensioonis oleksid eelkõige need toimivad struktuurid, mis võimaldavad inimkapitali paremini siduda suhtekapitaliga ning ka vastupidi. Ettevõtte olulisteks eduteguriteks struktuurikapitali vallas võivad olla näiteks: ärikultuur, juhtimisfilosoofia, juhtimisprotsess, infosüsteemid, võrgusüsteemid, finantssuhted, patendid, autoriõigused ja kauba(teenus-)märgid.

Mõõta saab erinevate edutegurite ja/või nende alamkomponentide olemasolu ning taset. Seda, kas üks või teine olulise tähtsusega struktuurikapitali element on rakendatud või mitte, ning millise tasemega.

Näited olulistest eduteguritest, mis võiksid realselt ettevõtte jaoks fookuses olla.

Importööri jaoks:

- ✓ Kontroll kauba tellimis- ja tarneprotsessi üle alates tehast kuni jaemüüjani;
- ✓ Kõigi tootja ja maaletooja nõuete täitmine;
- ✓ Edasimüügivõrgu kontroll, tagamaks kasumlik tegevus ja võrgu jätkuv sidumine kaubamärgiga;
- ✓ Edasimüüjate toetus- ja nõustamisprogrammi arendamine.

Jaemüügivõrgu jaoks:

- ✓ Teenuste ja toodete paindlik pakkumine vastavalt turusituatsioonile;
- ✓ *Kaubamärgi "P"* standardid ja kvaliteediprogramm;
- ✓ Ladude õige juhtimine ja laoseisude pidev analüüs;
- ✓ Automüügi ja järelturustuse ühtse käitumismudeli rakendus.

Mõõdiku pass	Struktuurikapital - Uute autode lao pöörlemise kiirus
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Kontroll kauba tellimis- ja tarneprotsessi üle alates tehast kuni jaemüüjani
Mõõdiku nimetus	Uute autode lao pöörlemise kiirus
Pikaajaline eesmärk	Alla 45 päeva ehk 1.5 kuu
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Lao jooksev maht suhtena keskmisesse kuu müüki, s.t. mitme kuu jooksul müüdaks ladu nulli.
Mõõdiku kasutamise riskid	Lao liigne väiksus vähendab pakutavate mudelite kohalolekut ning võimet rahuldada kliendi koheseid vajadusi, s.t. kohapeal on väikese lao korral väike valik.
Mõõtmise sagedus ja ühik	Igakuiselt
Mõõtmise osapooled	Mõõtja - logistikajuht Jälgija – müügijuht, finantsjuht, tegevjuht Täitjad – müügijuht, logistikajuht
Andmete allikas	Tarneahela käsitlemiseks loodud IT lahendus
Lühiajalised sihtväärtused	Alla 60 päeva
Valgusfoor	<u>Punane</u> - üle 60 päeva; <u>Kollane</u> – 45 kuni 60 päeva; <u>Roheline</u> – alla 45 päeva
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Muuta autode tellimis- ja tarneprotsess tehast kuni jaemüüjani läbipaistvaks ning süsteemseks, kaasates sellesse kõik jaemüügi esindused.

Tabel 6. Näide ühest struktuurikapitali mõõdiku “passist” - *uute autode lao pöörlemise kiirus* [autor]

Tabelis 6 leiab kajastamist uute autode lao pöörlemise kiirust kajastav mõõdik, mille eesmärk on juhtida uute autode lao efektiivsust. Kuna uute autode lao struktuur ja laoressursside kiire pöörlemine on autoäri ettevõtte jaoks suure olulisusega, seda eelkõige iga üksiku laoühiku ehk auto kõrge hinna tõttu. Iga valesti planeeritud või liiga pikalt lattu jäänud auto hoiab kinni firma käibevahendeid ning kuna suure tõenäosusega on ladu finantseeritud võõrkapitaliga, siis ka loob lisakulusid laenuintresside näol.

Mõõdiku pass	Struktuurikapital - Töökoja järjekorra pikkus
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Teenuste ja toodete paindlik pakkumine
Mõõdiku nimetus	Töökoja järjekorra pikkus
Pikaajaline eesmärk	Hoida järjekord lühem kui 3 päeva ja tõsta seeläbi klientide rahulolu
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Kui klient soovib oma autot hooldada või remontida, siis mitme päeva pärast vastava soovi avaldamise järel ta seda teha saab
Mõõdiku kasutamise riskid	Muutused ajas, ebastabiilsus ajas, liigne kiirustamine ja kvaliteedi langus, subjektiivsus
Mõõtmise sagedus ja ühik	Üks kord kuus / keskmine järjekord päevades
Mõõtmise osapooled	Jälgija - keskuse juht Mõõtja - kvaliteedijuht Täitja - keskuse järelturustuse juht
Andmete allikas	Töökoja IT süsteem / test helistamine / kliendiküsitlus
Lühiajalised sihtväärtused	2006. aastal ei tohi järjekorra pikkus olla kordagi üle 5 päeva
Valgusfoor	<u>Punane</u> - üle 5 päeva <u>Kollane</u> - 3 kuni 5 päeva <u>Roheline</u> - alla 3 päeva
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Jälgima, et tööd oleks õigesti planeeritud, pidevalt oleks piisavalt töömehi ja tööde vastuvõtjaid, tööriistad ja tehnika oleks korras ning piisavas koguses

Tabel 7. Näide ühest struktuurikapitali mõõdiku “passist” - töökoja järjekorra pikkus [autor]

Tabelis 7 leiab kajastamist töökoja järjekorra pikkuse mõõdik, mille olulisus seisneb selles, et ettevõtte jaoks on tähtis võimalikult operatiivselt lahendada klientide autodega seonduvad tehnilised probleemid, seda siis kas korralise hoolduse või remondijuhtumi lahendamise näol. Selleks, et säilitada aktsepteeritav teenindusstandard on vaja teeninduse järjekorra pikkus hoida ettemääratud piirides. Selle tagamiseks tuleb ettevõttel kas investeerida täiendavatesse tehnilistesse ressurssidesse ja tööjõudu või paremini organiseerida teenindusprotsessi.

Mõõdiku pass	Struktuurikapital - Kasutatud autode lao vanuseline struktuur
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Kasutatud autode programmi täiustamine ja arendamine
Mõõdiku nimetus	Kasutatud autode lao vanuseline struktuur
Pikaajaline eesmärk	Üle 60 päeva on laos vähem kui 35% kasutatud autodest
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Üle 60 päeva laos olevate autode maksumus / kogu lao maksumusega (mõlemad ostuhinnas) ja/või üle 60 päeva laos olevate autode arv / laos olevate kogu autode arvuga = üle 60 päeva laos olevate autode %
Mõõdiku kasutamise riskid	Kui ladu on absoluutväärtuses liiga suur, siis on ka see 35% liiga suur
Mõõtmise sagedus ja ühik	Üks kord kuus % kasutatud autode lao mahust ja/või arvust
Mõõtmise osapooled	Jälgijad - kasutatud autode müügijuht, keskuste juhid Mõõtja - kasutatud autode müügijuht Täitja - keskuste müügiosakonnad
Andmete allikas	Kasutatud autode ladu IT süsteemis
Lühiajalised sihtväärtused	Üle 60 päeva on laos vähem kui 40% kasutatud autodest
Valgusfoor	<u>Punane</u> - üle 50% <u>Kollane</u> - 40 kuni 50%, <u>Roheline</u> - alla 40%
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Kasutatud autode sisseostusüsteemi vastavusse viimine kehtestatud kriteeriumitega, vältida liiga kõrgeid jääkväärtusi uute autode müügil.

Tabel 8. Näide ühest struktuurikapitali mõõdiku “passist” – kasutatud autode lao vanuseline struktuur [autor]

Tabelis 8 leiab kajastamist kasutatud autode lao vanuselise struktuuri mõõdik, mis oma olemuselt täidab, nagu ka juba tabelis 6 väljatoodud uute autode lao mõõdik, eelkõige lao efektiivse juhtimise ülesannet. Kasutatud autode puhul on oluline see, et kui auto on lattu jäänud kauemaks ajaks, siis on ilmselge, et ta hind ei vasta turu konjunktuurile. Selline kaup tuleb võimalikult ruttu ümberhinnata, sest kindlasti ei muutu kasutatud auto laos seistes oluliselt hinnalisemaks (mõningased sesoonsed kõikumised võivad esineda) ja kindlasti on tema all kinni oluliselt finantsressurssi. Seega kehtib printsiip, et isegi kui on ette näha kahjumiga müüki, siis tuleb seda teha võimalikult varem.

4.4 Suhtekapital

Intellektuaalse kapitali kolmas dimensioon on suhtekapital. Siia kuuluvad kõik need osapooled, kes jäävad ettevõttest välja ning kellega toimub ettevõtte seisukohast oluline suhtlus, on nendeks siis kliendid või koostööpartnerid. Suhtekapitali dimensioonis on ettevõtte jaoks olulisteks eduteguriteks eelkõige kliendirahulolu, kliendilojaalsus, rahulolu koostööpartneritega, koostööpartnerite rahulolu meiega ja koostööpartnerite lojaalsus.

Sarnaselt töötajate rahulolule ja lojaalsusele ning seda kujundavatele parameetritele on ettevõtte jaoks fundamentaalse tähtsusega eelkõige kliendi rahulolu ja lojaalsus, samas ka kõik see, mis seondub erinevate koostööpartneritega. Kuna partnerlussuhe on mõlemapoolne, siis tuleks mõõta nii ettevõtte rahulolu koostööpartneriga kui ka koostööpartneri rahulolu ja lojaalsust ettevõttega.

Näide olulistest eduteguritest, mis võiksid reaalselt ettevõtte jaoks fookuses olla.

Importöör:

- ✓ Efektiivne turundus, sh. kliendisuhte juhtimine (CRM);
- ✓ Kliendi (lõpptarbija) rahulolu;
- ✓ Seatud müügieesmärkide saavutamine kõigis kliendirühmades ja mudelite segmentides;
- ✓ Edasimüüjate rahulolu.

Jaemüügivõrk:

- ✓ Kliendisuhte juhtimise (CRM) rakendamine
- ✓ Kliendi (lõpptarbija) rahulolu
- ✓ Uute autode müügikasv
- ✓ Kasutatud autode müügikasv
- ✓ Järelturustuse mahtude kasv

Mõõdiku pass	Suhtekapital - Kliendirahulolu indeks
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Kliendi (lõpptarbija) rahulolu.
Mõõdiku nimetus	Kliendirahulolu indeks
Pikaajaline eesmärk	Üle 90% uute autode ostjatest ning üle 70% teeninduses käinutest.
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	5-palli skaalal (1-negatiivseim ja 5 – positiivseim) hindega 4 ja 5 vastanute osakaal.
Mõõdiku kasutamise riskid	Üheküsimuseline üldine rahulolu ei pruugi anda alati kõige analüütilisemat pilti tegelikest probleemidest. Võibolla tuleks agregeerida erinevatest mõõdikutest.
Mõõtmise sagedus ja ühik	Kord kuus
Mõõtmise osapooled	Jälgija – müügi- ja järelturustuse juht. Mõõtja - kvaliteedijuht Täitja – kliendid
Andmete allikas	Igakuiselt läbiviidud küsitlusest uute autode ostjate ning teeninduses käinute seas.
Lühiajalised sihtväärtused	75% ja 60%
Valgusfoor	<u>Punane</u> – automüük alla 70% ja teenindus alla 50% <u>Kollane</u> – automüük 70%-90% ja teenindus 50%-70% <u>Roheline</u> – automüük üle 90% ja teenindus üle 70%
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Regulaarselt läbiviidavate küsitluste põhjal klienditeeninduse probleemide analüüsimine ning protsesside parendamine.

Tabel 9. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” - kliendirahulolu indeks [autor]

Tabelis 9 leiab kajastamist mõõdik nagu kliendirahulolu indeks, mille tähtsus on eelkõige klientide rahulolu määramises ettevõtte jaoks. See on indikatsiooniks ettevõtte poolt pakutava teenuse kvaliteedi osas, läbi kliendi poolt kogetu. Kuna klient on ettevõtte jaoks ainus oluline sissetuleku allikas, siis on see aspekt ja selle juhtimine fundamentaalse tähtsusega.

Mõõdiku pass	Suhtekapital – Kaubamärgi “P” turuosa Eestis
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Seatud müügieesmärkide saavutamine kõigis kliendirühmades ja mudelite segmentides
Mõõdiku nimetus	Kaubamärgi “P” turuosa Eestis
Pikaajaline eesmärk	Suurendada kaubamärgi “P” turuosa Eestis 2010 aastaks vähemalt 10%-ni
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Kaubamärgi “P” müük Eestis / kogu automüük Eestis (kuni 3,5 t) = turuosa Eestis
Mõõdiku kasutamise riskid	Ilma tegeliku müügita registreerimine ARK-is ja Eesti müügistatistika võimalik ebatäpsus (numbrite ilustamine konkurentide poolt)
Mõõtmise sagedus ja ühik	Üks kord kuus / turuosa %
Mõõtmise osapooled	Jälgija – peadirektor Mõõtja - müügidirektor Täitja - müügi- ja turundusosakond
Andmete allikas	AMTEL'i statistika, ARK
Lühiajalised sihtväärtused	2006. aastal turuosa suurendamine vähemalt 8%-le
Valgusfoor	<u>Punane</u> - alla 7,5% <u>Kollane</u> - 7,5-8% <u>Roheline</u> - üle 8%
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Piisavas koguses, õigel ajal, õige hinnaga ja õiget kaupa (nii autod kui varuosad), tugev edasimüüjate võrk, efektiivne logistika korraldus, efektiivne turundustegevus, paindlik finantseerimine

Tabel 10. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” – Kaubamärgi “P” turuosa Eestis

[autor]

Tabelis 10 leiab kajastamist mõõdik nagu kaubamärgi “P” turuosa Eestis, mis annab olulise hinnangu tehtud tööle ja oodatavale potentsiaalile. Turuosa paneb ettevõtte konkurentsi taustsüsteemi, kus selgub, kes suudab rakendades nii toote kui organisatsiooni poolt pakutavaid vahendeid saavutada suurimat vastuvõtlikkust klientide poolt. Turuosa ei pruugi kajastada vaid ettevõtte poolt pakutavat teenust, sest antud juhul on ka väga määrava tähtsusega toode ja kaubamärk laiemalt, selle omadused, kvaliteet, maine ja hinnapoliitika.

Mõõdiku pass	Suhtekapital - Margilojaalsus (% uute autode ostudest)
Oluline ("kriitiline") edutegur	Efektiivne turundus, sh kliendisuhte juhtimine (CRM)
Mõõdiku nimetus	Margilojaalsus (% uute autode ostudest)
Pikaajaline eesmärk	Saavutada uute autode ostudest 60 % lojaalsus
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Mitu % uute autode müügist on müük klientidele, kes andmebaasi järgi omavad juba eelnevat kogemust meie automargiga ehk on olnud staatuses: auto omanik, rentnik või kasutaja
Mõõdiku kasutamise riskid	Andmebaas ei kajastu mingil põhjusel n.ö. staažikad automargi kasutajad. Seda eriti kui tarbitakse autot läbi rendifirma ja sõidetakse volituse alusel. Nüüd uuel ostul satuvad nad de facto esimest korda infosüsteemi.
Mõõtmise sagedus ja ühik	Igakuiselt / %
Mõõtmise osapooled	Jälgijad - peadirektor, turundusdirektor, müügidirektor Mõõtjad - turundusdirektor, müügidirektor Täitja - müügi- ja turundusosakond
Andmete allikas	IT süsteemi andmebaas uue auto müügitehingutest vanade klientidega
Lühiajalised sihtväärtused	Alustada mõõtmist ja saavutada uute autode ostudest 50 % lojaalsus
Valgusfoor	<u>Punane</u> – alla 45% <u>Kollane</u> – 45 kuni 60 <u>Roheline</u> - üle 60 %
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	CRM põhimõtete ja mõõtmisüsteemi väljatöötamine ning IT toe tagamine. Klient peaks olema rahul pakutava teenusega + pakkuda kliendile sobivaid "vana-auto vs. uus vs. teenindus" lahendusi, et tal oleks motivatsioon kliendina jätkata.

Tabel 11. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku "passist" - Margilojaalsus (% uute autode ostudest) [autor]

Tabelis 11 leiab kajastamist margilojaalsuse mõõdik, mille tähtsus on eelkõige selles, et kuivõrd suudetakse taaskasutada vana kliendibaasi. Kuivõrd suur osa klientidest on valmis sooritama kordusostu. Kui margilojaalsus väheneb, siis on see ilmselgeks ohu märgiks, et me küll suudame uut turgu hõivata, aga vana kliendibaas loobub meie teenustest. Sellise tendentsi ilmnedes tuleb tõsiselt analüüsida tekkinud probleemi põhjuseid. On selleks siis toote juures eksploatatsiooniprotsessis ilmnevad vead või teenuse mitteaktsepteeritav kvaliteet.

Mõõdiku pass	Suhtekapital – Müügivõrgu rahulolu
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Müügivõrku moodustavate ettevõtete rahulolu maaletooja („tehase esindaja”) poolt pakutava tugiteenusega
Mõõdiku nimetus	Müügivõrgu rahulolu uuring.
Pikaajaline eesmärk	Maaletooja („tehase esindaja”) ja müügivõrgu omavaheliste probleemide regulaarse kaardistamise teel (vähemalt kord aastas), müügivõrgu lojaalsuse tõstmiseks adekvaatse info saamine.
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Läbiviidud uuring
Mõõdiku kasutamise riskid	Oht, et kardetakse näidata tegelikke probleeme, s.t. seda eelkõige autoritaar-repressiivse hoiaku tingimustes maaletooja („tehase esindaja”) poolt, ning ka juhul, kui eelmiste kaardistuste tulemused ei ole leidnud kajastamist ega pole olnud aluseks muutustele.
Mõõtmise sagedus ja ühik	Üks kord aastas. JAH või EI
Mõõtmise osapooled	Mõõtja – uuringute partner Jälgija – maaletooja („tehase esindaja”) ning müügivõrgu ettevõtete juhtkonnad. Täitjad – müügiorganisatsiooni kõik töötajad, kes puutuvad kokku otseselt või kaudselt maaletooja poolt pakutava tugiteenusega või osalevad maaletooja poolsetes protsessides.
Andmete allikas	Uuringu ankeet ja raport.
Lühiajalised sihtväärtused	2006 lõpuks peab käivituma müügivõrgu rahulolu-uuringute läbiviimine.
Valgusfoor	<u>Punane</u> – uuringut EI toimunud või ka uuring toimus, aga tulemusi pole müügivõrgule ja maaletoojale tutvustatud. <u>Kollane</u> – uuringu tulemusi ei ole kõigil nii maaletooja kui müügivõrgu ettevõtete juhtkonna tasanditel käsitletud. <u>Roheline</u> – uuringu tulemustest on valminud põhjalik sekundaaranalüüs ja parenduskava kõikidel asjasse puutuvatel tasanditel.
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Uuringu väljatöötamine koostöös uuringute partneriga.

Tabel 12. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” – Müügivõrgu rahulolu uuring [autor]

Tabelis 12 leiab kajastamist müügivõrgu rahulolu mõõdik, mille tähtsus on eelkõige selles, et kuivõrd suudetakse analüüsida müügivõrgus esilekerkivaid probleeme ja sisepingeid, seda seoses rahuloluga maaletoojaga („tehase esindajaga”). Kuivõrd suudetakse neid lahendada ja kuivõrd suudetakse maaletooja („tehase esindaja”) poolt panna müügivõrk toimima ühise hästitoimiva kooslusena.

Mõõdiku pass	Suhtekapital – Uue kliendi maksumus
Oluline (“kriitiline”) edutegur	Efektiivne turundus, sh kliendisuhete juhtimine (CRM)
Mõõdiku nimetus	Uue kliendi maksumus
Pikaajaline eesmärk	Saavutada ja hoida iga uue juurdetulnud kliendi maksumus tasemel alla 7500 EEK.
Mõõdiku kirjeldus-selgitus, s.h. valem.	Kolme viimase kuu ¹ keskmine meediaturunduskulu (turunduskulu välja arvatud olemasolevale kliendibaasile tehtud kulu) jagatud perioodis juurde saadud uute klientide arvuga (uus klient on see, kes ei oma eelnevat kaubamärgi auto tarbimiskogemust võrgus s.t. ei ole omanik, rentnik ega kasutaja kliendibaasi jaoks olnud). ¹ põhjendus: turundusmeetmete mõju on tuleviku perioodides + kulude igakuine ebaühtlus
Mõõdiku kasutamise riskid	Turundusmeetmete tegelik mõju periood ja ebaproportsionaalsete kulude (nt. autonäitus Motorex jne.) kuhjumine lühikesse perioodi. Need peaks tasandama optimaalse mõõteperioodi valimisega
Mõõtmise sagedus ja ühik	Igakuine / rahaühik (EEK)
Mõõtmise osapooled	Jälgijad - peadirektor, turundusdirektor, müügidirektor Mõõtjad - turundusdirektor, müügidirektor Täitja - turundusdirektor
Andmete allikas	Turunduskulud meediaturundusele finantsüsteemist ja müügisüsteemist andmed uutest lisandunud klientidest
Lühiajalised sihtväärtused	Uue kliendi maksumuse hoidmine tasemel maksimaalselt 10 000 EEK
Valgusfoor	<u>Punane</u> – üle 10 000 EEK <u>Kollane</u> – 7500 – 10 000 EEK <u>Roheline</u> – alla 7500 EEK
Tegelik täitmine	-
Eesmärgi poole liikumise teed	Töötada välja efektiivne turundusplaan ja leida optimaalne meediakulude tase, mille juures uue kliendi lisandumiseks tehtav kulutus on vastavuses selle kliendi(rühma) eluea väärtusega ehk tuludega kliendi kohta

Tabel 13. Näide ühest suhtekapitali mõõdiku “passist” – Uue kliendi maksumus. [autor]

Tabelis 13 käsitletakse uue kliendi maksumuse mõõdikut, mille tähtsus on eelkõige selles, et kuivõrd efektiivselt suudetakse suurendada kliendibaasi. Kuipalju läheb maksuma iga uus, lisandunud klient. Mida väiksemate meediakuludega me suudame tuua kliendibaasi uusi kliente, seda efektiivsemalt me finantsiliselt tegutseme, seda rohkem finantsressurssi jääb meil üle, et seda eelkõige investeerida klienditeeninduse parendamiseks, et juurde tulnud klient ka jääks lojaalseks kliendiks. Klienditeeninduse parendamise eesmärgi täitmiseks võivad toimuda investeeringud nii inimkapitali (klienditeenindajad) kui ka struktuurikapitali (tööprotsessid, oskusteave jms.).

4.5 Kokkuvõtte automüügi ja teenindusettevõtte mõõdikutesüsteemist

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ülaltoodud mõõdikutesüsteem automüügi ja teenindusettevõtte jaoks sõltub suuresti konkreetsest ettevõttest, tema arengufaasist ja aktuaalsetest probleemidest. Kuigi ülaltoodud praktilise näite loomisel sai mõeldud konkreetsele Eesti Vabariigis toimivale automüügi ja teenindusettevõttele, siis hoolimata sellest oli põhieesmärgiks reaalsusele väga lähedase ja kasutuskõlbliku raamistiku loomine, milliste põhimõtete alusel mõõdikutesüsteemi loomine käib, arvestades intellektuaalse kapitali olemust. Oluline on luua dünaamiliselt arenev ja ajaga kaasas käiv mõõdikutesüsteem, mille kasutamine aitaks parimal viisil juhtida ettevõtte intellektuaalset kapitali ja läbi selle ka arendada ettevõtet kui tervikut. Eelpool esitatud mõõdikute hulk piirdus üheteistkümnega. Kindlasti tuleb jälgida reeglit, et esiteks erinevad dimensioonid ei läheks omavahelisest proportsioonist välja ning seda, et mõistlik on korruga keskenduda nii vähestele mõõdikutele kui võimalik säilitades mõõdikutesüsteemi adekvaatsuse. See tähendab seda, et liiga paljude mõõdikute olemasolul ei suudeta neid piisavalt efektiivselt jälgida ja juhtida. Teisalt liiga vähene mõõdikute hulk, seda ka ühe dimensiooni piires, ei pruugi kanda endas erinevate kapitaliliikide piisavalt suurt keerukust ning jälgimist ja juhtimist vajavaid aspekte. Samuti tuleb mõõdikuid varieerida ja kombineerida ajas, sõltuvalt jälgimist ja juhtimist vajavate kitsaskohtade muutumisest ettevõtte erinevatel arengustaadiumidel. Autori poolt väljatöötatud praktilise näite puhul sai loodud igat mõõdikut kirjeldav n.ö. pass, mis võimaldab kontsentreeritud moel anda ülevaate kõigist mõõdiku parameetritest. Kindlasti on see ka võimalik mõnel muul moel, aga visuaalselt haaratava passi puhul on kindlasti kõigile mõõdikuga seotud osapooltele lihtsam saada kiiret ja adekvaatset ülevaadet mõõdiku erinevatest parameetritest.

Kokkuvõte

Intellektuaalse kapitali käsitlus on oma põhiolemuselt organisatsiooni või terve riigi põhiliste edu kujundavate alustegurite juhtimine. Intellektuaalse kapitali käsitlus keskendub eelkõige põhjuste juhtimisele, mitte tagajärgede konstateerimisele.

Selles valguses võib intellektuaalse kapitali käsitlust vaadelda kui kriitilise tähtsusega kontseptsiooni ettevõtte, organisatsiooni või riigi mittemateriaalsete varade juhtimisel.

Kokkuvõtlikult võib intellektuaalse kapitali alla koondada kõik need varad, millega igapäevases tegevuses organisatsioonid kokku puutuvad, aga mida ei saa käega katsuda ega ka otseselt rahalises vääringus mõõta. Vastandina materiaalsele varadele on intellektuaalse kapitali all mõistetavad immateriaalsed varad. Need on varad, mille koostoimes luuaksegi ettevõttesse väärtust, mis akumulereub nii füüsiliste kui finantsvaradena.

Inimesed ettevõtte sees - töötajad, kes igapäevaselt rakendavad oma oskusi, teadmisi, kogemusi ning omavad suhtumisi, väärtushinnanguid ja hoiakuid. Informatsiooniajastul, kus olulisimaks varaks on eelkõige teadmised, inimõistuse looming, võib ka inimesi pidada üheks olulisimaks ressursiks ning ettevõtte arengu kujundajaks. Neid inimesi nimetatakse *inimkapitaliks*. Teise olulise komponendi moodustavad nii inimesed kui ka teised organisatsioonid, kes on ettevõttest väljaspool ehk siis ettevõtte suhted. Nendeks on kliendid, mitmesugused koostööpartnerid ja tarnijad. Selle teise intellektuaalse kapitali komponendi koondnimetuseks on *suhtekapital*. Kolmas oluline komponent on kõigi ettevõttele teadaolevate oskuste, teadmiste koondamine üheks toimivaks süsteemiks, mille abil suudetakse ühe paremini koordineerida inimkapitali ja suhtekapitali. Isegi kui inimkapitalis toimuvad muutused inimeste lahkumise näol organisatsioonist, siis oskuslikult toimivas organisatsioonis on nende poolt loodu talletatud võimalikult efektiivselt, et sellest oleks kasu nii teistele olemasolevatele kui ka järgmistele töötajatele. Selle teadmisi ühendava, koordineeriva ja talletava komponendi nimi on *struktuurikapital*.

Intellektuaalse kapitali käsitlus peaks mikrotasandil oma põhiolemuselt olema ettevõtte või organisatsiooni jaoks loomupärane. Ühel või teisel määral tegeleb sellega iga organisatsioon. Ainus küsimus ongi selle süsteemsuses ja järjepidevuses. Makrotasandi käsitlustes eeldatakse, et erinevad institutsioonid on endale omaks võtnud intellektuaalse kapitali paradigma ning lähtudes selle parema funktsioneerimise eesmärgist loovad endale rohkem väärtust ja läbi selle ka ühiskonnale. Makrotasandil eeldatakse ka riigi või riike ühendavate institutsioonide tasandil efektiivset sekkumist ja protsesside riiklikul tasandil koordineerimist.

Iseorganiseeruva protsessina ei pruugi intellektuaalse kapitali käsitlemise kasutamine organisatsioonide juhtimises toimima hakata. Selleks on vaja efektiivselt toimivaid riiklikke institutsioone, kelle rolliks on toetada ja õpetada organisatsioone kasutama oma juhtimisprotsessides intellektuaalse kapitali käsitlust. Seda eelkõige selleks, et ühistoimena muuta riik või ka riikide ühendus potentsiaalselt konkurentsivõimelisemaks nüüd ja tulevikus.

Autori arvates intellektuaalse kapitali süsteemse juhtimise teema alles saab lähiaegadel nii mikro- kui makrotasandil väga aktiivset käsitlemist leidvaks valdkonnaks. Nii ettevõtete kui ka riikide väärtusloome ja edukus peitub eelkõige oskuste ja teadmiste parimas võimalikus ärakasutamises ning pidevas arendamises. Oluline on saavutada kõigi kasutada olevate ressursside võimalikult parem süsteemne juhtimine. See aitab nii organisatsioonil kui ka riigil saavutada parimaid konkurentsieeliseid, mis omakorda annavad parimaid tulemusi tulevikus. Eesti kui riigi ja ettevõtluskeskkonna seisukohast lähtuvalt on ilmselge, et konkurentsieelise parandamiseks ja selle protsessi süsteemseks juhtimiseks on vajalik intellektuaalse kapitali mõistmine, mõõtmine ja juhtimine. Seda nii ettevõtete tasandil kui ka riigi kui terviku seisukohast lähtuvalt. Arvestades Eesti kui riigi väiksust on üsnagi kindel, et kvantiteediga me ei konkureeri küll aga suudame seda eeldatavasti teha kvaliteediga.

LISA A. Intellektuaalse kapitali käsitluse arengulugu

Järgnevas tooks välja intellektuaalse kapitali arenguloo, mis baseerub Patrick Sullivan'i [Sullivan, 2000 : 238-244] ja Leif Edvinsson'i [Edvinsson, 2003: 29-31] käsitlusel.

Intellektuaalse kapitali arenguloos on võimalik välja tuua kolm selgelt eristuvat allikat, millest sai alguse intellektuaalse kapitali käsitlus. Esimene allikas on pärit Jaapanist, Hiroyuki Itami töödest, kus ta uuris nähtamatute varade mõju Jaapani korporatsioonide juhtimises. Teine allikas on pärit majandusteadlaste töödest, kes on erinevate vaatenurkade alt käsitlenud ettevõtteid ja organisatsioone. Selliste majandusteadlaste nagu Penrose, Rumelt, Wemerfelt jt. tööd võttis kokku David Teece Kalifornia Ülikoolist Berkeley'st oma 1986 aastal ilmunud artiklis tehnoloogia kommertsialiseerumisest ("Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy". Research policy, 15(6), 285 – 305)

Viimaseks, kolmandaks allikaks on Rootsist pärit Karl-Erik Sveiby töö, mis algselt avaldati rootsi keeles (Kunskapsföretaget, ("The Knowhow Company" kaasautor Anders Risling), Liber 1986) ja oli suunatud peamiselt inimkapitali dimensioonile intellektuaalse kapitali osana, andes seeläbi rikkaliku pildi ettevõtte hindamisest, tuginedes töötajate kompetentsil ja teadmistel.

Intellektuaalse kapitali kontseptsiooni algperioodi arengus võiks välja tuua järgmise ajatelje : [Edvinsson, 2003: 29-31]

1980 Hiroyuki Itami avaldas jaapani keeles "Kaasates nähtamatud varad" ("Mobilizing Invisible Assets").

1986 Teece avaldas artiklid innovatsioonist saadava väärtuse teemal.

1987 Karl-Erik Sveiby raamat "Oskusteabepõhine ettevõtte" (The Know-How Company)

Debra Amidioni raamat "Teadmisvarade juhtimine 21. sajandisse" (Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century). Thomas Johnsoni ja Robert Kaplani raamat "Kaotatud seos: juhtimisaruandluse tõus ja langus" (Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting)

1989 Charles Handy raamat "Paradokside ajastu" (The Age of Paradox). Karl Erik Sveiby raamat "Nähtamatu bilansiaruanne" (The Invisible Balance Sheet).

1990 Peter Druckeri raamat "Valitsemine ja poliitika/majanduse ja äri/ühiskonna ja maailmavaate uus tegelikkus" (The New Realities in Government and Politics/ in Economics and Business/ in Society and World View)

Charles Savage'i raamat "Viienda põlvkonna juhtimine, dünaamiline meeskondade kujunemine, virtuaalne ettevõtlus ja teadmisvõrgustikud" (Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking). Peter Senge'i raamat "Viies teadusharu" (The Fifth Discipline)

1991 Skandia nimetab Leif Edvinssoni maailma esimese intellektuaalse kapitali direktori ametisse. James Brian Quinni raamat "Intelligentne ettevõtte" (Intelligent Enterprise). Debra Amidoni raamat "Teadmisvõrgustike ettevõtte päritolu" (The Origins of a Knowledge-Based Firm). Taichi Sakaiya raamat "Teadmiste väärtuse revolutsioon" (Knowledge Value Revolution). Ikujiro Nonaka artikkel "Teadmist loov ettevõtte" (Knowledge Creating Company) ajakirjas Harvard Business Review. Tom Stewarti artikkel "Ajujõud" (Brainpower) ajakirjas Fortune

1992 Jessica Lipnacki "Võrgustike ajastu" (The Age of Network). Meg Wheatley raamat "Juhtimine ja uus teadus" (Leadership and the New Science). Robert Kaplan ja David Norton võtavad ajakirjas Harvard Business Review ilmunud artiklis kasutusele mõiste "tasakaalus tulemuskaart" (The Balanced Scorecard).

- 1993** Scandia ja Leif Edvinsson loovad esimese intellektuaalset kapitali käsitleva sisearuande prototüübi.
- 1994** Tom Stewarti artikkel intellektuaalsest kapitalist ilmub ajakirja Fortune kaaneloona. Esmakordselt tuleb kokku intellektuaalse kapitali võrgustikuga tegelev Mill Valley Group. Hubert St. Onge loob intellektuaalse kapitali ja kliendikapitali mõistete prototüübid.
- 1995** Skandia esitab esimese intellektuaalse kapitali avaliku aruande.
- 1996** Skandia rajab oma intellektuaalse kapitali labori Tulevikukeskus, kus Leif Edvinssonist saab teadmisliider. Baruch Lev loob New Yorki Ülikoolis mittemateriaalsete nähtuste uurimissuuna. Caroline Stenfelt jt. avaldavad esimese “Riikide intellektuaalse kapitali raporti”.
- 1997** Intellektuaalne kapital jõuab tõelisele kirjastusjärjele Leif Edvinssoni ja Michael Malone’i; Tom Stewarti: Karl-Erik Sveiby (“Uus organisatsiooniline rikkus” – The New Organisational Wealth); Anne Brookingi ning Göran Roos’i jt. raamatutega.
- BBC toodab intellektuaalse kapitali programmi “Rahvaste uus rikkus” (The New Wealth of Nations). Nick Bontis kaitseb maailma esimese intellektuaalse kapitali teemalise doktoriväitekirja. Pat Sullivan, Leif Edvinsson ja Gordon Petrash algatavad Kalifornias intellektuaalse kapitali teemalise ICM-i (Intellectual Capital Management) kogunemise.
- 1998** Nick Bontis ja McMasteri Ülikool Kanadas korraldavad esimese laiaulatusliku akadeemilise konverentsi intellektuaalse kapitali teemal.
- Baruch Lev korraldab esimese intellektuaalse kapitali raamatupidamis-konverentsi. SEC (USA Finantsjäreelvalve) algatab Brookingsi Instituudis, Washingtonis immateriaalsete varade uurimissuuna. Intellectual Capital Sweden paneb aluse intellektuaalse kapitali reitingule.
- Brain Trust Foundation määrab Leif Edvinssonile “Aasta Aju” auhinna tema teedrajava töö eest intellektuaalse kapitali vallas.
- 1999** Euroopa Liit algatab intellektuaalse kapitali mõõtmise projekti: Meritum ja NIMCube. Avatakse ABB Tulevikukeskus.
- 2000** Rajatakse teadmisjuhtimise foorum Henley juhtimiskolledžis, Suurbritannias. Avatakse Sydkrafti Tulevikukeskus. Hakkab ilmuma intellektuaalse kapitali ajakiri “The Journal of Intellectual Capital”. Taani valitsus avaldab esimesed intellektuaalse kapitali raamatupidamise juhised. Skandia algatab intellektuaalse kapitali visiooni ja intellektuaalse kapitali kogukonna projektid. Euroopa Liidu tasandil algatatakse Lissaboni Strateegia (Lisbon Agenda), selleks et muuta Euroopa Liit aastaks 2010 konkurentsivõimelisimaks ja dünaamilisimaks majanduseks maailmas.
- 2001** Lundi Ülikoolis rajatakse esimene intellektuaalse kapitali professori koht ning esimesena nimetatakse sellesse ametisse Leif Edvinsson. Euroopa Liidu Kõrgema Astme Grupp, projekti Meritum raames (High Level Group) avaldab oma esimese suurema raporti mittemateriaalsete varade kohta. Jan Mouritsen jt. Kopenhaageni Ärikoolist avaldavad raamatu “Intellektuaalne kapital ja võimekas ettevõte” (IC and Capable Firm). Brookingi Instituut avaldas oma esimese raporti “Ennenägematu rikkus”. Avatakse Norra Tulevikukeskus. Avaldatakse Baruch Lev’i raamat “Immateriaalsete väärtuste juhtimine, mõõtmine ja aruandlus” (Intangibles Management, Measurement and Reporting). SEC ja FASB (Finantsarvestuse Standardite Nõukogu) asuvad USA-s avalikult toetama intellektuaalse kapitali aruandlust. OECD avaldab raporti “Tulemustabel 2001 – teadmistepõhise majanduse poole” (Score Board 2001 – Towards a Knowledge Based Economy).

LISA B. Riikide intellektuaalse kapitali mõõtmise mõõdikud Euroopa Liidu kontekstis, tuginedes Lissaboni strateegial.

Indikaatorid
HCA_1: Osakaal elanikkonnast, kellel on vähemalt lõpetatud keskharidus
HCA_2: Osakaal aktiivsest elanikkonnast, kes kasutavad arvuteid oma igapäevatoos
HCA_3: Osakaal elanikkonnast, vanuses 25 kuni 64, kes osalevad õppeprotsessis ja koolituses.
HCA_4: Uurijate osakaal tuhande elaniku kohta.
HCA_5: Hõivatus teadmismahukates teeninduse ja tootmisharudes
HCI_1: Üldkulutused haridusele, % SKP-st
HCI_2: Üldkulutused riiklikele tööturu meetmetele, % SKP-st
HCE_1: SKP töötunni kohta (% vrd USA)
HCE_2: Lisandväärtus teadmismahukatest teenustest suhtena SKP-sse.
SCA_1: Elanikkonna %, kellel on Interneti ühendus kodus.
SCA_2: Firmade %, kellel on Interneti ühendus.
SCA_3: Euroopa patendibüroo kaudu registreeritud patentide arv miljoni elaniku kohta.
SCA_4: USA patendibüroo kaudu registreeritud patentide arv miljoni elaniku kohta.
SCA_5: Teaduspublikatsioonide arv miljoni elaniku kohta.
SCA_6: Ettevõtluskeskkonna indikaator Maailma Majanduse Foorumilt
SCA_7: Ettevõtlushoiak #1
SCA_8: Ettevõtlushoiak #2
SCA_9: Päevade arv uue firma asutamiseks
SCA_10: Ettevõtlus investeeringute maht % SKP-st
SCA-11: Ratifitseerimata eurodirektiivide number
SCA-12: Riigi välisvõlg % SKP-sse
SCI-1: Siseriiklik kulutus arendustegevusse, % SKP-st
SCI-2: Kulutus IT riist- ja tarkvarasse ning teenustesse, % SPK-st
SCE-1: Protsent firmadest, kes kasutavad Interneti ostu- ja müügiotsust
SCE-2: Ettevõtete sünniindeks
SCE-3: Allpool vaesuspiiri olevate isikute arv
SCE-4: Lisandväärtus kõrgtehnoloogia firmadest, suhtena SKP-sse.
SCE-5: Oodatav eluiga
RCA-1: Läbiviidud rahvusvaheliste kohtumiste arv
RCA-2: Väike – ja keskmise suurusega ettevõtete kaasatus innovatsiooni protsessi
RCA-3: Välistudengite % tudengitest.
RCA-4: Rahvusvaheline väljuv telekommunikatsiooni liiklus.
RCE-1: Rahvusvahelise teaduskoostöö ulatus
RCE-2: Patentide % rahvusvahelisest koostööst
RCE-3: Patentide ja litsentsiõiguste tasude maht
RCE-4: Teenuste eksport
RCE-5: Kõrgtehnoloogia eksport

Kasutatud allikad

A Guideline For Intellectual Capital Statements - A Key To Knowledge Management. Danish Agency for Trade and Industry. 2000.

Alas, Ruth. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn, Külim.

Alas, Ruth. 2001. Strateegiline juhtimine. Tallinn, Külim.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Improving business reporting: a customer focus. New York: AICPA. 1994

Analysing Intellectual Capital Statements. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. 2003

Andriessen, D., Stam C. 2005. Intellectual capital of the European Union. Paper for the 7th McMaster World Congress On The Management Of Intellectual Capital And Innovation, January 19-21, 2005, Hamilton, Ontario, Canada.

Andriessen, D. 2004. Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford.

Bloomfield., C. 2002. Bringing the Balanced Scorecard to Life: The Microsoft Balanced Scorecard Framework. Insightformation, Inc. White Paper.

Bontis, N. 2000. A review of models used to measure intellectual capital. Hamilton. Canada.

Bourdieu, P. 1985a. Social space and the genesis of groups. Theory and Society. Vol. 14 (6), 723 - 744.

Bourdieu, P. 2003. Praktilised põhjused. Teoteooriast. Tallinn, Tänapäev.

Bourdieu, P. 1983. The Forms of Capital. http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm, lk. 241-255

Brennan, N., Conell, B. 2000. 3. Intellectual capital: current issues and policy implications. Journal of Intellectual Capital.

CIMA (Chartered Institute of Management Accountants). Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital. Cranfield University, School of Management, 2003

Coleman, J. S. 1990a. Foundations of social theory. Cambridge, Harvard University Press. 993p.

Drucker, P. 1993. Post-capitalist society. New York: Harper Business.

Edvinsson, L., Malone, M.S. 1997. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, HarperBusiness, New York.

Edvinsson, Leif. 2003. Ettevõtluse pikkuskraadid. Avastusretk teadmismajandusse. Tallinn, Pegasus.

Edvinsson, Leif. 2002. <http://www.unic.net/insight.html> 10.09.2005

Eesti Edu 2014. Vabariigi Valitsuse strateegiadokument. 10.11.2004

Eesti Majanduskasvu ja Tööhõive Tegevuskava 2005-2007. Lissaboni Strateegia Rakendamiseks. 2005. Tallinn. Heaks kiidetud 13.10.2005.

Eustace, Clark. 2000. The intangible economy impact and policy issues . Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy. European Commission.

Fernstrom, L., Roos, G., "Introduction to IC", http://www.intcap.com/ICS_Article_2003_Introduction_to_IC.pdf

Fox, S. 1998. Intellectual Capital Management: From Theory to Practice. Extracting Value from Innovation. JohnWiley&Sons, lk. 142-157

Frederiksen, J. V., Westphalen, S. A. 1998. Human resource accounting. Luxembourg.

Harrison, S., Walker, T. 1998. Measuring and Monitoring Intellectual capital. Extracting Value from Innovation. JohnWiley&Sons, 267-279

IC-Rating. 2006. http://www.intellectualcapital.se/rating_more.htm 06.04.2006

Intellectual capital statement - Made in Germany. Guidline version 1. Federal Ministry of Economics and Labor, Germany. August 2004.

Intellectual Capital Statements - The New Guideline. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. 2003

Jürisoo, Vallo. 2005. Tasakaalus tulemuskaardi arendamine aktsiaseltsis Valoor: magistriprojekt ärijuhtimise magistrikutsekraadi taotlemiseks. Tartu Ülikool. Majandusteaduskond.

Kalev Leif. 2002. Sotsiaalne kapital. Mõiste, viljakus ja suhe teiste kapitalikäsitlustega. TÜ sotsiaalteaduskonna bakalaaurusetöö. Tallinn-Tartu.

Kaplan Robert S., Norton P. David. 2003. Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele. Tallinn. Pegasus.

Kaplan R., Norton D.. Strategy Maps. 2004. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan Robert S., Norton P. David. 1992. "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", Harvard Business Review [HBR] January-February.

Kok, Wim. 2004. Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok November.

Lev, B. 2001. *Intangibles: management, measurement and reporting*. Washington, DC: The Brooking Institution.

Lev, B. 2004. *Sharpening the Intangible Edge*. Harvard Business Review. June.

Lönnqvist, Antti. 2004. "Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures". Department of Industrial Engineering and Management. Tampere University of Technology, Tampere, Finland.

Market Value Added. 2006.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_mva.html 15.04.2006

Marr B., Schiuma G., Neely A. 2004. Intellectual capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*. Vol. 10 No. 5. 551-569

Marr B., Schiuma G. 2002. *Handbook of Performance Measurement. Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organisations*". M.Bourne (ed). London.

Mayo, A. 2001. *The Human Value of the Enterprise - Valuing People as Assets - Monitoring, Measuring, Managing*. London. Brealey Publishing.

Mereste, U. 2003. *Majandusleksikon I. Eesti Entsüklopeediakirjastus*.

Meritum. 2001. *Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual Capital Report)*. Final Report of the Meritum Project.

Mitchell Williams. 2002. *Is intellectual capital performance and disclosure practices related?* University of Calgary.

Mouritsen, J., Larsen, H., Bukh, P., and Johansen, M. Reading and Intellectual Capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4): 359 - 383

Mouritsen, J., Thorsgaard, L., Bukh, P.N. 2004. Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard. Copenhagen Business School and Aarhus School of Business, February.

M'Pherson, P.K., Pike, S. 2001. Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 3, pp. 246-260.

Müller Claudia. 2003. The 3 M's of Intellectual Capital - Measuring, Monitoring and Managing. University of Innsbruck, Austria.

Neely, A. & et al. 2003. Towards the Third Generation of Performance Measurement.

Nettan, A. 2005. Sotsiaalse kapitali mõju majanduse jätkusuutlikule arengule. Magistritöö. Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, Tartu.

Pettit.J. 2000. *Eva & Strategy*. Stern Stewart & Co. Research. Evaluation series. April.

Petty, R., Guthrie, J. 2000. Intellectual Capital Literature Review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1., No.2. 155-176.

Pike, S., and Roos, G. 2000. Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA). *Works Institute Journal (Japan)*, 42.

Pike S. 2004. ICS Ltd, London, UK, and G. Roos Cranfield University School of Management, London, UK. Mathematics and modern business management. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 2, pp. 243-256

Rethinking the European ICT Agenda. 2004. Ten ICT-breakthroughs for reaching Lisbon goals. Ministry of Economic Affairs The Netherlands.

Ridderstrale Jonas. Njördström Kjell A. 2005. Karaoke kapitalism. Juhtimine inimkonna hüvanguks. Fontese Kirjastus.

Rillo, Marko. 2005. AS Kommest Auto tellimusel tehtud BSC koolitusmaterjalid. Invicta.

Rillo, Marko. 2003. Taevas tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu. Ajakiri "Direktor". veebruar. lk. 34-35.

Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N., and Edvinsson, L. 1998. Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape. New York. New York University Press.

Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices. Presentatsion at the European Commission Directorate General Enterprise Workshop on "Intangible Economy", Brussels, 23 July 2003

Sullivan, P. 2000. Intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value. John Wiley & Sons, Inc.

Sullivan, P. 1998. Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation. John Wiley & Sons, Inc., 335 p.

Sveiby, K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets. July 2004, [<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>] 10.04.2005

Sveiby, K.-E. The Intangible Assets Monitor. 2001, [<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.html>] 04.04.2006

Tapscott Don, Ticoll David, Lowy Alex. 2001. Digitaalne kapital. Tallinn, K-Kirjastus.

Teadmistepõhine Eesti. 2002. Eesti teadus - ja arendustegevuse strateegia 2002-2006. Tallinn.

Teece, D.J. Managing intellectual capital. Oxford: Oxford Univercity Press. 2000

Wikipedia, the free encyclopedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Capital_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Capital_(economics))

Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy. Commission Of The European Communities. 2005.