

Θέμα
Διπλωματικής
Εργασίας

Η επίδραση στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης της διαχείρισης του διανοητικού και ανθρώπινου κεφαλαίου : Θεωρητική και Πρακτική Προσέγγιση

Επιμέλεια

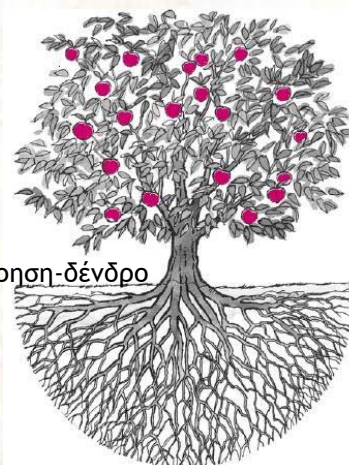
Στυλιάρης Κωνσταντίνος

A.M.: M 37/06

Επιβλέπων
Καθηγητής

Παπαδόπουλος Δημήτριος

Καθηγητής



Η επιχείρηση-δένδρο

Θεσσαλονίκη
Σεπτέμβριος 2007

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η επίδραση στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης
της διαχείρισης του διανοητικού και ανθρώπινου κεφαλαίου:
Θεωρητική και Πρακτική Προσέγγιση

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΣΤΥΛΙΑΡΑΣ

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο – ενότητα

σελ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η έννοια του Διανοητικού Κεφαλαίου

1.1	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	2
1.2	Διανοητικό Κεφάλαιο – Εννοιολογικό Περιεχόμενο του όρου.....	4
1.3	Συστατικά μέρη διανοητικού κεφαλαίου.....	11
1.3.1	Γενικά Σχόλια.....	11
1.3.2	Ανθρώπινο Κεφάλαιο.....	13
1.3.3	Δομικό ή Οργανωσιακό Κεφάλαιο.....	15
1.3.4	Σχεσιακό Κεφάλαιο.....	16
1.4	Χαρακτηριστικά του διανοητικού κεφαλαίου.....	17
1.5	Παρατηρήσεις.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

2.1	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	20
2.2	Δικαιολογητική βάση για την αναγκαιότητα διαχείρισης του Διανοητικού Κεφαλαίου στο πλαίσιο των επιχειρήσεων.....	21
2.3	Μέθοδοι Μέτρησης και Διαχείρισης του Διανοητικού Κεφαλαίου.....	22
2.3.1	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	22
2.3.2	Κατηγορίες Συστημάτων Μέτρησης.....	25
2.4	Μοντέλα Διαχείρισης Διανοητικού Κεφαλαίου που εντοπίζονται στην αρθρογραφία και βιβλιογραφία.....	28
2.4.1	Γενικά Σχόλια.....	28
2.4.2	Ο Πλοηγός της Skandia.....	31
2.4.3	Ο Δείκτης Διανοητικού Κεφαλαίου.....	35
2.4.4	Τεχνολογικός Μεσίτης.....	37
2.4.5	Έλεγχος Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων.....	38
2.4.6	Η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία.....	40

2.4.7 Citation-Weighed Patents.....	41
2.4.8 Αγοραστική προς Λογιστική Αξία	42
2.4.9 Q του Tobin.....	42
2.4.10 Κάρτα Ισορροπής Απόδοσης.....	43
2.4.11 Σύστημα Συγκριτικής Αξιολόγησης Διανοητικού Κεφαλαίου.....	46
2.4.12 Διανοητικός Δείκτης Προστιθέμενης Αξίας.....	49
2.4.13 Χάρτης Στρατηγικής	51
2.4.14 Χρηματοοικονομικής Μέθοδος Μέτρησης Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων.....	52
2.5 Δυσκολίες μέτρησης του Διανοητικού Κεφαλαίου	53
2.6 Λόγοι αποτυχίας μοντέλων μέτρησης και διαχείρισης Διανοητικού κεφαλαίου	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	57
3.2 Ανάγκη κατανόησης της γνώσης και της αξίας της.....	57
3.3 Γνώση, Ικανότητες και Διοίκηση της Γνώσης.....	59
3.4 Οι Διαστάσεις της Διοίκησης Γνώσης.....	62
3.4.1 Η στρατηγική διάσταση	62
3.4.2 Η διοικητική διάσταση	62
3.4.3 Η λειτουργική διάσταση.....	60
3.5 Ο ρόλος της γνώσης στα συστήματα διοίκησης της απόδοσης.....	65
3.5.1 Γενικά Σχόλια.....	65
3.5.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.....	66
3.5.3 Το Πρίσμα Απόδοσης.....	67
3.6 Η Αλυσίδα Αξίας της Γνώσης	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ & ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εμπειρικές Προσεγγίσεις

4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	71
4.2 Εξέταση της επίδρασης των συστατικών μερών του διανοητικού κεφαλαίου στην επίδοση επιχειρήσεων – Επισκόπηση έρευνας.....	71

4.3	Εξέταση της αξίας της επιχείρησης, του διανοητικού κεφαλαίου και της χρηματοοικονομικής επίδοσης.....	76
4.4	Διανοητικό Κεφάλαιο και Κόστος Κεφαλαίου.....	79
4.5	Η Ελληνική Εμπειρία.....	80

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

	Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	74
--	--	----

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ & ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Περίληψη

Abstract

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες παρατηρείται η ταχύτατη ανάπτυξη ενός νέου – σχετικά- πεδίου στη διοικητική επιστήμη: του διανοητικού κεφαλαίου. Η διεπιστημονική φύση της έννοιας αυτής, σε συνδυασμό με την εικαζόμενη ευεργετική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης, έχουν οδηγήσει στη δραματική διόγκωση της σχετικής έρευνας – τόσο της ανάπτυξης θεωρητικών πλαισίων όσο και της εμπειρικής ή εφαρμοσμένης έρευνας. Στην παρούσα μελέτη προσεγγίζεται η έννοια του διανοητικού κεφαλαίου μέσω της ανασκόπησης της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, και προσδιορίζονται τα συστατικά στοιχεία του, που όπως τείνει να επικρατήσει διακρίνονται σε στοιχεία ανθρώπινου, δομικού και σχεσιακού κεφαλαίου. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι κυριότερες μέθοδοι διαχείρισης των άυλων αυτών στοιχείων.

Εφόσον έχουν αποσαφηνιστεί οι σχετικές έννοιες επιδιώκεται η παρουσίαση της προόδου της έρευνας στο πεδίο της σύνδεσης του διανοητικού κεφαλαίου με την απόδοση της επιχείρησης, και κυρίως σε ό,τι αφορά τη χρηματοοικονομική επίδοση, που αποτελεί την πλέον αντιληπτή έννοια απόδοσης, σχέση για την οποία υπάρχουν βάσιμες ενδείξεις στο σχετικό πεδίο πρακτικής έρευνας.

*... Δεν φτάνει ο ήλιος μοναχά,
η γη βοδενά να δώσει,
χρειάζονται κι άλλα ωσλά,
και ωρωαντός η γυνήση...*

Κωστής Παλαμάς

*"Not everything that is countable counts
and not everything that counts is countable."*

Albert Einstein

1

Η έννοια του Διανοητικού Κεφαλαίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η έννοια του Διανοητικού Κεφαλαίου

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η δημοφιλής χρήση των ακόλουθων όρων δηλώνει τη σημασία του κεφαλαίου της γνώσης για τις επιχειρήσεις: διανοητικό κεφάλαιο, κεφάλαιο της γνώσης, οργανισμοί γνώσης, οργανισμοί μάθησης, οργανωσιακή μάθηση, άυλα περιουσιακά στοιχεία, διοίκηση της γνώσης, πληροφορία, ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτοί οι όροι, καθώς και αρκετοί ακόμη, είναι μέρος ενός νέου λεξιλογίου, με το οποίο περιγράφονται νέες μορφές οικονομικής αξίας για τις επιχειρήσεις. Αποτελούν χαρακτηρισμούς ενός υποδείγματος, όπου το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνδεδεμένο με τη γνώση κάθε μεμονωμένου εργαζομένου, αλλά και τη ρητή-καταγεγραμμένη γνώση ενός οργανισμού. Η απόφαση για πραγματοποίηση επενδύσεων με στόχο τη δημιουργία πλούτου δεν στηρίζεται σήμερα σε παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία, όπως το κόστος των πρώτων υλών, τα πάγια περιουσιακά στοιχεία ή ακόμη και την τεχνογνωσία της διοίκησης (ΟΟΣΑ, 1996). Αντ' αυτού, η χρήση της γνώσης ως μοχλό της επιχειρηματικής επίδοσης αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα, στον οποίο αποδίδεται η επιτυχία πολλών επιχειρηματικών σχεδίων και δραστηριοτήτων, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την αλματώδη αύξηση των επιχειρήσεων του διαδικτύου (Bontis, 2001).

Η έννοια του διανοητικού κεφαλαίου αναφέρεται πρώτη φορά από τον οικονομολόγο Kenneth Galbraith (1969), ο οποίος σε αλληλογραφία προς τον φίλο και συνεργάτη του Michael Kalecki το 1969 έγραφε : *“I wonder if you realize how much those of us around the world have owed to the **intellectual capital** you have provided over these last decades”* (Hudson 1993).

Η έννοια του **διανοητικού κεφαλαίου** (*intellectual capital*) επεκτάθηκε από τον guru του management Peter Drucker (1993). Στα τέλη της δεκαετίας του '90, οι αναφορές στο διανοητικό κεφάλαιο στις επιχειρήσεις ήταν κοινοτυπία (Bontis, 1999). Η διοίκηση του διανοητικού κεφαλαίου έγινε το πεδίο δραστηριοποίησης του Διευθυντή Γνώσης (Chief Knowledge Officer, CKO) (Bontis, 2001). Ο Stewart, με την αναλυτική παρουσίαση του διανοητικού κεφαλαίου στη σειρά άρθρων στο Fortune Magazine, έδωσε σημαντική ώθηση για την ανάπτυξη της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου (Stewart, 1997). Η αρχική αυτή ορμή υποστηρίχθηκε από το επιτυχημένο βιβλίο του μερικά χρόνια αργότερα, *“Διανοητικό Κεφάλαιο: Ο νέος πλούτος των εθνών”* (Stewart, 1997).

Η σύμπραξη επιφανών ακαδημαϊκών, όπως ο Dr. Baruch Lev του New York University και ο Dr. Tom Davenport του Boston University, και στελεχών επιχειρήσεων, όπως ο Leif Edvinsson (πρώην στέλεχος της Skandia) και ο Hubert Saint-

Onge (πρώην στέλεχος της CIBC), βοήθησε να μορφοποιηθεί η έρευνα σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο.

Η πιο εμφανής απόδειξη της μεταστροφής της σκέψης σχετικά με τη δομή και την υποστήριξη των διαδικασιών των περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων είναι ο συνυπολογισμός του διανοητικού κεφαλαίου ως στρατηγικό μέτρο της επίδοσης. Το 1998, η συμβουλευτική εταιρεία Arthur Andersen πραγματοποίησε μια έρευνα σε παγκόσμια κλίμακα σχετικά με τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου. Ο βαθμός ανταπόκρισης ανήλθε σε 15% (απάντησαν 368 σε σύνολο 2.350 επιχειρήσεων). Μερικά ενδιαφέροντα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα.

Πρώτον, η πλειονότητα των επιχειρήσεων εξέφρασαν την άποψη ότι η καταγραφή και αναφορά του διανοητικού κεφαλαίου θα αυξηθεί. Δεύτερον, περίπου τα τρία τέταρτα είχαν ήδη εντοπίσει δύο ή περισσότερα μη-χρηματοοικονομικά μέτρα για τη μέτρηση της απόδοσής. Τρίτον, σχεδόν στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις εξέφραζαν την άποψη ότι η διοίκηση της γνώσης θα βελτιώσει την οργανωσιακή απόδοση. Τέταρτο, μόλις το 50% των επιχειρήσεων θεωρούσαν ότι η διαδικασία μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου ήταν εξίσου σημαντική με την πληροφόρηση που προέκυπτε από αυτή. Τέλος, συνάγεται ότι είναι σχεδόν αδύνατο να συμπεριληφθεί το διανοητικό κεφάλαιο σε χρηματοοικονομικές καταστάσεις σε κάποια στιγμή στο κοντινό μέλλον. Η αναφορά τέτοιων στοιχείων για εξωτερική χρήση εκτιμάται ότι θα γίνεται προαιρετικά και η μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου είναι πιο χρήσιμη ως εργαλείο διοίκησης παρά ως μέσο πληροφόρησης (Bontis, 1998).

Παρόμοια ήταν τα αποτελέσματα άλλων σχετικών ερευνών. Η έρευνα που διεξήγαγαν οι Waterhouse and Svendsen το 1998 μεταξύ 65 διευθυνόντων συμβούλων και 49 προέδρων διοικητικών συμβουλίων μεγάλων καναδικών επιχειρήσεων ανέδειξε την αναφορά του διανοητικού κεφαλαίου ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας τον οποίο θα έπρεπε τακτικά να αναφέρεται στα διοικητικά συμβούλια, θέμα όμως το οποίο δεν αντιμετωπιζόταν ανάλογα (όπως η ικανότητα για καινοτομία, η ποιότητα του προϊόντος, σχέσεις με πελάτες και μετόχους). Άλλα στοιχεία στρατηγικής σημασίας, όπως οι σχέσεις με επενδυτές, οι σχέσεις με συνεργάτες, οι σχέσεις με την κοινωνία, θέματα ασφάλειας των εργαζομένων, απολάμβαναν ακόμη μικρότερης προσοχής (Bontis, 2001). Παρ' ολ' αυτά, από τα εννέα μη-χρηματοοικονομικά στρατηγικά μέτρα που αξιολογήθηκαν υψηλά, οι διευθύνοντες σύμβουλοι και οι πρόεδροι εξέφρασαν τη μικρότερη ικανοποίηση με τα μέτρα του διανοητικού κεφαλαίου.

Οι Huseman και Goodman (1999) επίσης εξέτασαν τη μέτρηση και αναφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου σε 202 από τις 1.500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις των Η.Π.Α.. Μία μικρή μειοψηφία (περίπου το 15%), είχαν συστήματα με τα οποία επιδίωκαν να ποσοτικοποιήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται συχνά στη αρθρογραφία σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο. Επιπλέον, μόλις το 35% των διευθυντών ανθρωπίνων πόρων εξέφρασαν την άποψη ότι στο μέλλον θα υπάρξει ένα λογιστικό σύστημα καταγραφής του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όμως, η πλειονότητα των

επιχειρήσεων συνέλλεξαν συστηματικά στοιχεία για τους εργαζομένους. Αυτό περιλαμβάνει το 66% των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι είχαν συστήματα καταγραφής της γνώσης, των ικανοτήτων και των βέλτιστων πρακτικών.

Τα απογοητευτικά αποτελέσματα των τριών αυτών μελετών σχετικά με τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου προκαλούν το ενδιαφέρον. Και το ενδιαφέρον αυτό εντείνεται από το γεγονός ότι ανώτατα στελέχη εκφράζουν την ικανοποίησή τους από τη χρήση παραδοσιακών μέτρων απόδοσης, παρ' ότι αυτά κρίνονται σήμερα ως ανεπαρκή (Bontis, 2001). Μπορεί μεν τα συστήματα μέτρησης και διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου να αναγνωρίζονται σήμερα ως απαραίτητα, αλλά λόγω της εμβρυακής φύσης τους είναι ακόμη μη-ικανοποιητικά.

Ο David Moore, Διευθυντής Έρευνας του CICA (*Canadian Institute for Chartered Accountants*) δηλώνει: «Τα μέτρα χρηματοοικονομικής επίδοσης που προκύπτουν από την πληροφόρηση που παρέχεται από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και άλλες λογιστικές πηγές χρησιμοποιούνται για τις εισηγημένες επιχειρήσεις για χρόνια. Τονίζουν συγκεκριμένες πτυχές της κερδοφορίας, της βιωσιμότητας, της ρευστότητας, της αποδοτικότητας και της δύναμης στην αγορά της επιχείρησης. Τέτοια μέτρα επίδοσης βασίζονται σε δεδομένα ιστορικά ή πληροφορίες συναλλαγών και δεν λαμβάνουν υπόψη αλλαγές στην αξία ή άλλους ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες. Υπάρχει η άποψη ότι τα μέτρα χρηματοοικονομικής επίδοσης καθαυτά είναι ανεπαρκή για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Πρέπει να υποστηρίζονται ή να υποκαθίστανται – έστω και σε κάποιο βαθμό – από μη-χρηματοοικονομικά μέτρα που καλύπτουν στοιχεία όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση του πελάτη και η λειτουργική αποτελεσματικότητα» (Waterhouse και Svendsen, 1998).

Στο 1^ο κεφάλαιο επιχειρείται η αποσαφήνιση και ο προσδιορισμός της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου, καθώς και των συστατικών αυτού μερών. Επιπλέον, προσεγγίζονται ορισμένες πτυχές της έρευνας του πεδίου αυτού που έχουν προκύψει έως σήμερα.

1.2 ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου

Η έννοια του διανοητικού κεφαλαίου παρουσιάζει αρκετές ασάφειες. Ενώ ο όγκος της θεωρίας και της σχετικής εφαρμοσμένης έρευνας αυξάνεται, η σύγχυση που επικρατεί σχετικά με τον όρο αυτό παραμένει. Υπάρχει πληθώρα ορισμών για το διανοητικό κεφάλαιο, αλλά και μικρή συναίνεση σχετικά με το ποιος ορισμός επιτυγχάνει την πληρέστερη προσέγγιση του όρου. Και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εξέταση γίνεται από διαφορετική οπτική, με διαφορετικό υπόβαθρο, αλλά χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα για να περιγράψει διαφορετικά πράγματα. Η απουσία συμφωνίας και συναίνεσης παρουσιάζει πολλές επιπλοκές όσον αφορά την έρευνα και την πράξη, καθώς εμποδίζει την ουσιαστική ανάπτυξη του πεδίου του διανοητικού κεφαλαίου.

Επί του παρόντος, το πεδίο του διανοητικού κεφαλαίου στερείται συμπαγούς σώματος γνώσης και συχνά ο προσδιορισμός του είναι αόριστος (Guthrie *et al.*, 2001). Στην εισαγωγή ενός ειδικού αφιερώματος στο περιοδικό *Journal of Intellectual Capital*¹, οι Marr και Chatzkel (2004) αναφέρουν ότι **«το διανοητικό κεφάλαιο ως πεδίο έρευνας βρίσκεται στο σταυροδρόμι θεωρητικής έρευνας και πράξης, αλλά και των διαφόρων κλάδων της επιστήμης, και αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι κανένα θεωρητικό πλαίσιο δεν επιτυγχάνει παρά σε ελάχιστο βαθμό την ολοκληρωμένη θεώρηση της έννοιας αυτής. Η διεπιστημονική φύση της έννοιας αποτελεί και τον κύριο λόγο σύγχυσης σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο»**.

Στη σχετική αρθρογραφία, η έννοια του διανοητικού κεφαλαίου έχει προσεγγιστεί υπό διάφορα πρίσματα (Marr, 2005, Marr και Chatzkel, 2004). Για παράδειγμα, στη λογιστική αναφέρονται - κατά συνήθη πρακτική - στο διανοητικό κεφάλαιο σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 38 (*IAS 38*, 2004) ως ασώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία, τα οποία δεν έχουν φυσική υπόσταση αλλά είναι διακριτά και υπόκεινται στον έλεγχο του οργανισμού με νομικά δικαιώματα. Από την πλευρά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το διανοητικό κεφάλαιο αναφέρεται στις ικανότητες, τη γνώση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Στο marketing, άυλα στοιχεία όπως η ικανοποίηση του πελάτη και η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης αποτελούν την καρδιά της επιχειρηματικής επιτυχίας, ενώ από την πλευρά των τεχνολογιών πληροφορικής (*Informatics Technology – IT*), το διανοητικό κεφάλαιο θεωρείται ως οι εφαρμογές software και οι διαδικτυακές δυνατότητες.

Όπως καθίσταται κατανοητό από την μικρή αυτή παράθεση προσεγγίσεων της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου, δύσκολα μπορεί να υπάρξει ταύτιση περί του τί είναι το διανοητικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους Marr και Schiuma (2003), **το διανοητικό κεφάλαιο είναι σύνολο στοιχείων γνωστικού ενεργητικού (*knowledge assets*)**, τα οποία είναι χαρακτηριστικά σε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη προσθήκη αξίας, τόσο σε όρους δραστηριότητας της επιχείρησης, όσο και σε πληροφόρηση ενδιαφερομένων μερών. Οι Bontis *et al.* (1999) συνοψίζοντας του ορισμούς του διανοητικού κεφαλαίου από τους Bontis (1998), Edvinsson και Malone (1997) και Roos και Roos (1997) συμπεραίνουν ότι **το διανοητικό κεφάλαιο είναι το σύνολο των άυλων πόρων και οι ροές αυτών, όπου οι πόροι αυτοί συνεισφέρουν στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης και υπόκεινται στον έλεγχο της επιχείρησης**. Ο Bradley (1998) παρουσιάζει μία διαφορετική οπτική, καθώς υποστηρίζει ότι το διανοητικό κεφάλαιο παρέχει τις οδηγίες του συνδυασμού των πόρων της επιχείρησης. Παρότι υπάρχουν περιορισμένοι φυσικοί – υλικοί πόροι, υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι που μπορούν να συνδυαστούν. Έτσι, ο Bradley ορίζει **το διανοητικό κεφάλαιο ως την ικανότητα συνδυασμού πόρων σχετικά χαμηλής εσωτερικής (*intrinsic*) αξίας προκειμένου να δημιουργηθεί ένα αμάλγαμα που να αξίζει σημαντικά περισσότερο** (Bontis, 2001).

¹ Marr, B. and Chatzkel, J. (2004), *Guest Editorial: Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 4, σελ. 224-9

Άλλοι ερευνητές εξετάζουν το διανοητικό κεφάλαιο από μια καθαρά οικονομική οπτική. Ο Malhotra (1999) συμπεραίνει ότι **το διανοητικό κεφάλαιο** κυρίως εστιάζει στη μέτρηση της χρηματικής αξίας των οργανωσιακών γνωσιακών στοιχείων (*knowledge assets*). Επιπλέον, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το διανοητικό κεφάλαιο ταυτίζεται με τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (Knight, 1999), ενώ ο Wileman (1999) το προσδιορίζει ως την αναγνώριση ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και οι σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές είναι συχνά πιο πολύτιμη και κρίσιμη για την επιχειρηματική επιτυχία απ' ό,τι τα υλικά περιουσιακά στοιχεία.

Η μελέτη των Marr και Moustaghfir² (2005) παραθέτει μια σειρά προσεγγίσεων και ορισμών του διανοητικού κεφαλαίου, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 1
Προσεγγίσεις στην έννοια του διανοητικού κεφαλαίου

Συγγραφέας	Έτος	Ορισμός
Becker	1964	Η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, π.χ. εκπαίδευση εργαζομένων, είναι παρόμοια με την επένδυση σε εξοπλισμό
Itami	1987	Άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως πληροφορίες, τεχνολογίες πληροφορικής, εμπιστοσύνη πελατών, εικόνα της μάρκας, διοικητικές ικανότητες είναι οι πιο σημαντικοί πόροι για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης
Hall	1989	Το διανοητικό κεφάλαιο περιλαμβάνει διανοητικά περιουσιακά στοιχεία, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας (π.χ. πατέντες, σήματα), φήμη, προσωπικές διασυνδέσεις, γνώσεις και εξειδίκευση εργαζομένων.
Hall	1992, 1993	Περιλαμβάνει περιουσιακά στοιχεία (όπως μάρκα, εμπορικά σήματα, συμβόλαια, βάσεις δεδομένων) και ικανότητες (όπως τεχνογνωσία εργαζομένων, οργανωσιακή κουλτούρα, κ.τ.λ.)
Klein και Prusak	1994	Διανοητικό κεφάλαιο είναι το διανοητικό υλικό που έχει διαμορφωθεί, καταγραφεί και αναπτύσσεται προκειμένου προσδώσει αξία στην επιχείρηση.
Edvinsson και Sullivan	1996	Είναι γνώση που μπορεί να μετατραπεί σε αξία

(συνεχίζεται)

² Marr, B. and Moustaghfir, K. (2005), *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*, Management Decision Vol. 43 No. 9 σελ. 1114-1128

Συγγραφέας	Έτος	Ορισμός
Brooking	1996	Είναι ο συνδυασμός τεσσάρων κύριων στοιχείων: στοιχείων της αγοράς, ανθρωποκεντρικών στοιχείων, πνευματικής ιδιοκτησίας και δομικών στοιχείων/ στοιχείων υποδομής της επιχείρησης
Sveiby	1997	Σχετίζεται με τρεις κατηγορίες άυλων περιουσιακών στοιχείων: εσωτερικής δομής, εξωτερικής δομής και ανθρώπινων ικανοτήτων
Roos et al.	1997	Αποτελείται (και δημιουργείται) από ένα σκεπτόμενο μέρος, (το ανθρώπινο κεφάλαιο), και μια αφηρημένη έννοια (δομικό κεφάλαιο)
Roos και Roos	1997	Το διανοητικό κεφάλαιο αποτελεί το άθροισμα αφανών στοιχείων της επιχείρησης, που δεν μπορούν να αποτυπωθούν πλήρως στις λογιστικές καταστάσεις, και περιλαμβάνει ό,τι βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων της επιχείρησης, αλλά και ό,τι αφήνουν πίσω τους όταν αποχωρούν
Stewart	1997	Είναι διανοητικό υλικό – γνώση, πληροφορίες, πνευματική ιδιοκτησία, εμπειρία – που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παράγει πλούτο.
Edvinsson και Malone	1997	Είναι το άθροισμα ανθρώπινου και δομικού κεφαλαίου. Ειδικότερα, περιλαμβάνει εφαρμοσμένη εμπειρία, οργανωσιακή τεχνολογία, σχέσεις με τους πελάτες, επαγγελματικές ικανότητες, που παρέχουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
Boisot	1998	Υποσύνολο διατάξεων των πόρων που ενσωματώνονται στα άτομα, τις ομάδες ή τις διαδικασίες και έχουν δυνατότητα δημιουργίας προστιθέμενης αξίας
Teece	1998	Οι επιχειρησιακοί πόροι που είναι πολύ δύσκολο – αν όχι αδύνατο – να αντιγραφούν.
Lynn	1998	Ο πλούτος των ιδεών και η ικανότητα για καινοτομία, που είναι και δύο παράγοντες που προσδιορίζουν το μέλλον της επιχείρησης.
Bontis et al.	1999	Είναι μια έννοια που περιλαμβάνει όλους τους άυλους πόρους της επιχείρησης καθώς και τις αλληλεπιδράσεις αυτών
Miller	1999	Το άθροισμα και η συνέργεια της γνώσης, της εμπειρίας των σχέσεων, των διαδικασιών, των ανακαλύψεων, της καινοτομίας, της παρουσίας στην αγορά και της επίδρασης στην κοινωνία μιας επιχείρησης.
OECD	2000	Η οικονομική αξία που αποδίδεται σε δύο κατηγορίες άυλων στοιχείων: οργανωσιακό κεφάλαιο και ανθρώπινο κεφάλαιο.

(συνεχίζεται)

Συγγραφέας	Έτος	Ορισμός
Nonaka et al.	2000	Επιχειρησιακοί πόροι που είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία αξίας στην επιχείρηση
Lev	2001	Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι μη-φυσικές πηγές αξίας (προσδοκία μελλοντικού οφέλους) που παράγεται από την καινοτομία, από μοναδικά οργανωσιακά σχέδια ή από πρακτικές ανθρωπίνων πόρων
Marr και Schiuma	2001	Είναι το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων γνώσης τα οποία χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση, αλλά - πιο σημαντικά - συνεισφέρουν για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης προσθέτοντας αξία στους μετόχους της. Περιλαμβάνει ανθρώπινο κεφάλαιο, στοιχεία κουλτούρας, πρακτικές και διαδικασίες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, σχεσιακό κεφάλαιο.
Bukh και Johanson	2001	Το διανοητικό κεφάλαιο δεν είναι μία έννοια, είναι μία ευαίσθητη κατασκευή που πρέπει να υποστηρίζεται διαρκώς από ένα σύνολο αλληλεσύνδετων στοιχείων
Kaplan και Norton	2004	Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν ανθρώπινο κεφάλαιο, πχ. ικανότητες και δεξιότητες, γνώσεις, πληροφοριακό κεφάλαιο, π.χ. βάσεις δεδομένων, πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογική υποδομή, οργανωσιακό κεφάλαιο, π.χ. κουλτούρα, στυλ διοίκησης, ικανότητα διάχυσης της γνώσης.
Δ.Α.Π.	2004	Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι πάγια περιουσιακά στοιχεία τα οποία δεν έχουν φυσική υπόσταση αλλά είναι διακριτά και υπόκεινται στον έλεγχο της επιχείρησης μέσω διαχείρισης και νομικών δικαιωμάτων
Marr και Moustaghfir	2005	οποιοσδήποτε άυλος / ασώματος πόρος της επιχείρησης κερδίζεται μέσω της εμπειρίας και της μάθησης, ο οποίος μπορεί να αξιοποιηθεί στην παραγωγή περαιτέρω πλούτου

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι το διανοητικό κεφάλαιο αποτελείται από επιμέρους στοιχεία. Η ποικιλία της ορολογίας επιτείνει τη σύγχυση γύρω από την ευρύτερη έννοια του διανοητικού κεφαλαίου. Η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο αποκάλυψε τη διαφωνία σχετικά με τον προσδιορισμού του διανοητικού κεφαλαίου, και πιο συγκεκριμένα των συστατικών μερών του. Κοινές υποθέσεις στους ορισμούς που παρατέθηκαν παραπάνω είναι οι ακόλουθες (Marr και Moustaghfir, 2005):

1. όλες οι επιχειρήσεις κατέχουν διανοητικό κεφάλαιο, στη μία ή την άλλη μορφή του,
2. το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να προσδιοριστεί στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα,

3. το διανοητικό κεφάλαιο χρησιμοποιείται για να δημιουργεί ή/και να προσθέτει αξία και να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Οι Marr, Gray και Neely (2003) κατηγοριοποίησαν **τους ρόλους** που καλείται να διαδραματίσει το διανοητικό κεφάλαιο, και οι οποίοι αντικατοπτρίζονται στον κάθε ορισμό. Έτσι, οι τρεις κατηγορίες στις οποίες κατέληξε η μελέτη τους είναι:

- *στρατηγική διοίκηση* : σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και επέκταση,
- *επιρροή συμπεριφοράς* : καταγραφή προόδου, σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών, και
- *εξωτερική αξιολόγηση* : εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, benchmarking, συμμόρφωση με κανόνες.

Πίνακας 2

Ρόλοι που αποδίδονται στο διανοητικό κεφάλαιο στην αρθρογραφία*

Ρόλος	Συγγραφείς
Στρατηγική Διοίκηση	Becker (1964), Itami (1987), Hall (1989, 1992, 1993), Klein και Prusak (1994), Edvinsson και Sullivan (1996), Brooking (1996), Sveiby (1997), Roos et al. (1997), Roos και Roos (1997), Stewart (1997), Edvinsson και Malone (1997), Boisot (1998), Teece (1998), Bontis et al. (1999), Nonaka et al. (2000), Lev (2001), Marr και Schiuma (2001), Kaplan και Norton (2004)
Επιρροή Συμπεριφοράς	Marr και Schiuma (2001)
Πληροφόρηση Εξωτερικών Χρηστών	ΟΟΣΑ (1999), Lev (2001), ΔΛΠ (2004)

*Μετάφραση από: Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003) *Why do firms measure intellectual capital*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 4

Πέραν αυτών, οι Sullivan και Harrison³ (2000) διακρίνουν τους **ρόλους** που οι επιχειρήσεις αποδίδουν στο διανοητικό κεφάλαιο σε:

- *Αμυντικούς ρόλους* : προστασία των προϊόντων και υπηρεσιών που προκύπτουν από καινοτομίες του διανοητικού κεφαλαίου, ελευθερία σχεδιασμού και αποφυγή νομικών κωλυμάτων,

³ Harrison, S. and Sullivan, P. (2000), *Profiting from intellectual capital: learning from leading companies*, *Industrial and Commercial Training* Volume 32 . Number 4 σελ. 139-148

- *Επιθετικούς ρόλους : παραγωγή εσόδων (από νέα προϊόντα και υπηρεσίες, από δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, από άυλα περιουσιακά στοιχεία, από την τεχνογνωσία της επιχείρησης), δημιουργία νέων αγορών, απόκτηση τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας εφάμιλλης των ανταγωνιστών, βάση για στρατηγικές συμμαχίες, δημιουργία φραγμών εισόδου για ανταγωνιστές.*

Επιπλέον, ο κάθε ορισμός μελετά την έννοια του διανοητικού κεφαλαίου από διαφορετικό πρίσμα. Συγκεκριμένα, **οι θεματικές ενότητες** στις οποίες μπορεί να κατηγοριοποιηθεί η εξέταση του διανοητικού κεφαλαίου είναι:

- *οικονομική,*
- *στρατηγική διοίκηση,*
- *χρηματοοικονομική,*
- *λογιστική,*
- *ελεγκτική,*
- *ανθρωπίνων πόρων, και*
- *marketing.*

Πίνακας 3

Θεματικές ενότητες προσέγγισης του Διανοητικού Κεφαλαίου*

Οπτική	Συγγραφείς
Οικονομική	OECD (1999), Lev (2001)
Στρατηγική Διοίκηση	Itami (1987), Hall (1989, 1992, 1993), Klein και Prusak (1994), Edvinsson και Sullivan (1996), Brooking (1996), Sveiby (1997), Roos et al. (1997), Roos και Roos (1997), Stewart (1997), Edvinsson και Malone (1997), Boisot (1998), Teece (1998), Bontis et al. (1999), Nonaka et al. (2000), Marr και Schiuma (2001), Kaplan και Norton (2004)
Χρηματοοικονομική	Lev (2001)
Λογιστική	Lev (2001), IASB (2004)
Ελεγκτική	Lev (2001), IASB (2004)
Ανθρωπίνων Πόρων	Becker (1964)
Marketing	Brooking (1996)

*Μετάφραση από: Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003) *Why do firms measure intellectual capital*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 4

1.3 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1.3.1 Γενικά Σχόλια

Στη σχετική αρθρογραφία εντοπίζονται διάφορα συστατικά μέρη του διανοητικού κεφαλαίου. Μια συστηματική ανάλυση των ορισμών (Tranfield *et al.*, 2003) που δόθηκαν παραπάνω μας επιτρέπει να καταλήξουμε στα ακόλουθα στοιχεία:

- ικανότητες και τεχνογνωσία εργαζομένων,
- σχέσεις με μετόχους,
- «εικόνα» και φήμη της επιχείρησης,
- τεχνολογική υποδομή,
- δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, και
- διαδικασίες και πρακτικές.

Πίνακας 4

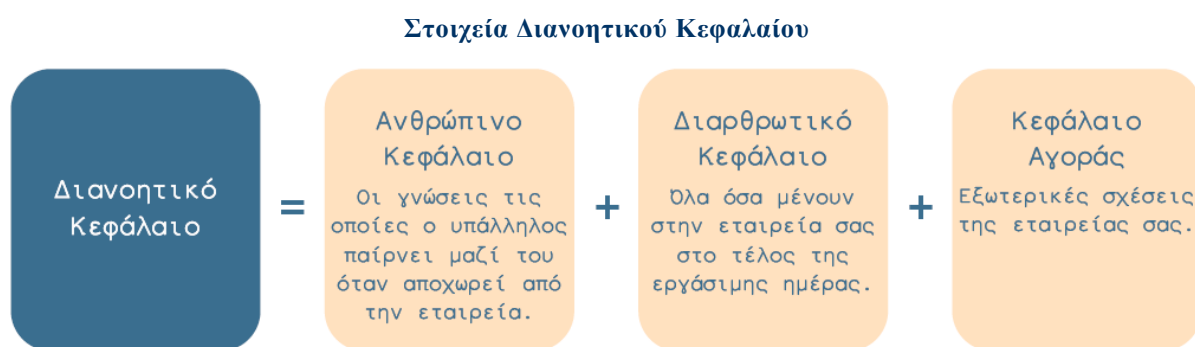
Στοιχεία του Διανοητικού Κεφαλαίου που εντοπίζονται στην αρθρογραφία ²

Συστατικό Στοιχείο	Συγγραφείς
Ικανότητες & Τεχνογνωσία Εργαζομένων	Becker (1964), Itami (1987), Hall (1989, 1992, 1993), Brooking (1996), Sveiby (1997), Roos et al.(1997), Roos και Roos (1997), Stewart (1997), Edvinsson και Malone (1997), Boisot (1998), Bontis et al. (1999), OECD (1999), Nonaka et al. (2000), Lev (2001), Marr και Schiuma (2001), Kaplan και Norton (2004)
Οργανωσιακή Κουλτούρα	Itami (1987), Hall (1992, 1993), Brooking (1996), Roos et al. (1997), Bontis et al. (1999), Marr και Schiuma (2001), Kaplan και Norton (2004)
Σχέσεις με άμεσα ενδιαφερομένους	Itami (1987), Hall (1989), Brooking (1996), Sveiby (1997), Roos et al. (1997), Stewart (1997), Edvinsson και Malone (1997), Bontis et al.(1999), Marr και Schiuma (2001)
Εικόνα & φήμη της επιχείρησης	Itami (1987), Hall (1989, 1992, 1993), Brooking (1996), Sveiby (1997), Roos et al. (1997), Stewart (1997), Bontis et al.(1999), Marr και Schiuma (2001)
Τεχνολογική Υποδομή	Itami (1987), Brooking (1996), Roos et al. (1997), Roos και Roos (1997), Stewart (1997), Edvinsson και Malone (1997), OECD (1999), Marr και Schiuma (2001), Kaplan και Norton (2004)
Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας	Hall (1989, 1992, 1993), Brooking (1996), Sveiby (1997), Roos et al. (1997), Roos και Roos (1997), Stewart (1997), Bontis et al.(1999), OECD (1999), Lev (2001), Marr και Schiuma (2001), IASB (2004)
Πρακτικές & Διαδικασίες	Marr και Schiuma (2001)

Ανατρέχοντας στην αρθρογραφία λοιπόν, παρατηρούμε ότι υπάρχει η τάση να ομαδοποιούνται τα επιμέρους στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες (χωρίς ωστόσο να υπάρχει συναίνεση ως προς το τί αποτελεί το καθένα από αυτά), ακολουθώντας το μοντέλο του Petrash (Petrash Value Platform Scheme, 1996):

- **ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital),**
- **οργανωσιακό ή δομικό κεφάλαιο (Organizational ή Structural Capital),** και
- **σχεσιακό κεφάλαιο (Relations Capital).**

Οι τρεις αυτές κατηγορίες αναφέρονται και ως εξωτερικό κεφάλαιο, που αντιστοιχεί στις σχέσεις της επιχείρησης, εσωτερικό κεφάλαιο, που αναφέρεται στη δομή και τις διαδικασίες της επιχείρησης και ανθρώπινο δυναμικό (Sveiby, 1999, Roos *et al.*, 1997, Stewart, 1997, Edvinsson και Stenfelt, 1999, Edvinsson και Malone, 1997). Στο μοντέλο της Skandia, οι Edvinsson και Malone (1997) διακρίνουν το διανοητικό κεφάλαιο σε δομικό και ανθρώπινο. Οι Haanes και Lowendahl (1997) διακρίνουν το διανοητικό κεφάλαιο σε ικανότητες και σχέσεις, ενώ στη συνέχεια ο Lowendahl (1997) διέκρινε περαιτέρω το καθένα από τα δύο αυτά στοιχεία σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Ο Stewart (1997) επίσης κατηγοριοποιεί τρεις μορφές διανοητικού κεφαλαίου : ανθρώπινο, δομικό και πελατειακό. Επιπλέον, το Danish Confederation of Trade Unions (1999) διακρίνει το διανοητικό κεφάλαιο σε ανθρώπους, σύστημα και αγορά, ενώ η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (MERITUM, 2001) διακρίνει ως στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου το ανθρώπινο κεφάλαιο, δομικό και σχεσιακό κεφάλαιο. Ο Leliaert *et al.* (2003) ανέπτυξαν ένα μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων το οποίο αναλύει το διανοητικό κεφάλαιο σε ανθρώπινο κεφάλαιο, πελατειακό, δομικό και κεφάλαιο στρατηγικών συμμαχιών.



Πηγή: ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ - Οδηγός Καλής Πρακτικής, LHP, 2003

Η αναφορά των διακρίσεων που έγιναν καταδεικνύει τις ομοιότητες και τις διαφορές στα συστήματα ταξινόμησης του διανοητικού κεφαλαίου που έχουν αναπτυχθεί. Υιοθετώντας την τρισδιάστατη ανάλυση του διανοητικού κεφαλαίου, εν

συνεχεία παρουσιάζονται και αναλύονται εν συντομία τα τρία βασικά μέρη του διανοητικού κεφαλαίου.

1.3.2 Ανθρώπινο Κεφάλαιο (*Human Capital*)

Η σημαντικότητα του στοιχείου αυτού αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι στην πλειονότητα της στρατηγικής των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνεται η φράση: «*οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο για μας*»...

Το **Ανθρώπινο Κεφάλαιο** αποτελεί το κύριο συστατικό του διανοητικού κεφαλαίου (Bontis, 1996, 1998, 1999, 2001, 2002, Bontis *et al.*, 1999, Edvinsson και Malone, 1997, Edvinsson, 2002, Stewart, 1997, 2001, Sveiby, 1997, Bontis και Girardi, 2000). Έχει χαρακτηριστεί ως «μοχλός κέρδους της οικονομίας της γνώσης» (Bontis και Fitz-enz, 2002) και «οργανωσιακός πλούτος των εθνών» (Seetharaman, Saravanan και Low, 2004), Αποτελείται από την άρρητη γνώση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (Bontis, 1998). Η Lynn (1998) προσδιορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως «ωμή ευφυΐα», ικανότητες και εξειδικευμένες γνώσεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Ο Sullivan (1999) ορίζει το διανοητικό κεφάλαιο ως τους μεμονωμένους εργαζομένους της επιχείρησης, ο καθένας από τους οποίους έχει ικανότητες, γνώσεις και τεχνογνωσία. Σε ατομικό επίπεδο, το ανθρώπινο κεφάλαιο προσδιορίζεται από τέσσερις παράγοντες: εγγενή χαρακτηριστικά, εκπαίδευση, εμπειρία και συμπεριφορά (Hudson, 1993).

Η πλειονότητα των ορισμών του ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν ως κοινό στοιχείο ότι πρόκειται για δημιουργήματα σε ατομικό επίπεδο (Bontis, 1998, Davenport, 1999) και θεωρούν ότι πρωταρχικά αποτελείται από ικανότητες και δεξιότητες, γνώση, διάνοηση και ταλέντο.

Ο Mayo (2000) εστιάζει στον προσδιορισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου, περιλαμβάνοντας σε αυτό:

- τις ικανότητες, τη γνώση, τις δεξιότητες, την εμπειρία και τις διασυνδέσεις και αλληλεπιδράσεις, με σκοπό την επίτευξη στόχων και τη δυνατότητα ανάπτυξης,
- την υποκίνηση του εργαζομένου με τη μορφή έμπνευσης, φιλοδοξίας, κινήτρων, τόσο για εργασία όσο και για βελτίωση της παραγωγικότητας,
- αποτελεσματικότητα ομαδικής εργασίας με τη μορφή υποστήριξης, αμοιβαίου σεβασμού,
- ηγεσία με σαφές όραμα για την επιχείρηση, ικανότητα επικοινωνίας, οργανωσιακή κουλτούρα που ευνοεί την ανάπτυξη καινοτομίας και την ευελιξία.

“Money talks, but it does not think; machines perform, often better than any human being can, but do not invent. [The] primary purpose of human capital is

innovation – whether of new products and services, or of improving in business processes.”

Πηγή: Stewart, *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, 1997, σελ. 76.

Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων μια επιχείρησης ή το κόστος αυτής της διαδικασίας. Όμως, μέσω αυτής η επιχείρηση επιτυγχάνει βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, της παραγωγικότητάς της, τη βελτίωση της ποιότητας, δημιουργώντας ή ενισχύοντας παράλληλα τα στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Όπως αποδεικνύεται στην έρευνα των Huselid και Becker (1998), η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να γίνει μέσω ενός συστήματος υψηλής απόδοσης εργασίας, που είναι ικανό να μεγιστοποιήσει την ποιότητα των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση.

Πίνακας 5

Στοιχεία του ανθρώπινου κεφαλαίου που προσδιορίζονται στην έρευνα ²

	Bontis (1998)	Technology Broker (Brooking, 1996)	Skandia Value Scheme (Edvinsson και Malone, 1997)	Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997)	Value Distinction Tree (Roos και Roos, 1997)	Lynn (1998)
1			Ταλέντο			Διάνοια
2						
3						Μαθησιακή Ικανότητα
4	Άρρητη γνώση	Τεχνογνωσία	Γνώση		Τεχνογνωσία	
5	Ικανότητες	Ικανότητες	Ικανότητες	Ικανότητες	Ικανότητες	Ικανότητες
6				Εκπαίδευση		
7				Κατάρτιση		
8						Εξειδίκευση
9		Εξειδίκευση		Εμπειρία		
10		Ηγεσία		Management		
11		Διοικητικές Ικανότητες			Ικανότητα Ηγεσίας της ανώτατης διοίκησης	
12			Καινοτομικότητα		Καινοτομικότητα	Καινοτομικότητα
13		Δημιουργικότητα				Δημιουργικότητα
14					Υποκίνηση (Οικονομικά Κίνητρα)	
15					Υποκίνηση (μη-οικονομικά κίνητρα)	
16			Αξίες			
17		Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων				
18					Προσαρμοστικότητα	
19						Ικανότητα Αλλαγών

Δεδομένου του γεγονότος ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ταυτίζεται με το κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης μεμονωμένα, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν ανήκει στην επιχείρηση, δεν είναι ιδιοκτησία της επιχείρησης (Edvinsson και Malone, 1997). Έτσι, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει ο εργαζόμενος με την κατάλληλη ικανότητα ή γνώση να βρεθεί στη κατάλληλη θέση όταν χρειαστεί η συνεισφορά του. Και αυτό επειδή η επιχείρηση στοχεύει στη χρήση ακριβώς της άρρητης (μη-κωδικοποιημένης) γνώσης του εργαζομένου (Sullivan, 1999). Έτσι καθίσταται κατανοητή η αιτία της δήλωσης του Bontis (2000) ότι «το έτος 2010, ο όγκος της καταγεγραμμένης (ρητής) γνώσης θα διπλασιάζεται κάθε 11 ώρες».

1.3.3 Οργανωσιακό ή Δομικό Κεφάλαιο (*Organizational / Structural Capital*)

Ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη γνώση, το ταλέντο και την εμπειρία των μελών της επιχείρησης, **το Δομικό ή Οργανωσιακό Κεφάλαιο** δεν είναι μια αφηρημένη έννοια που εντοπίζεται στο μυαλό των εργαζομένων. Αποτελείται από μηχανισμούς, διαδικασίες, πρακτικές και πολιτικές, υποστηρίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό. Ουσιαστικά είναι το εργαλείο μέσω του οποίου αξιοποιείται το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι Edvinsson και Malone (1997) προσδιορίζουν το δομικό κεφάλαιο ως «οτιδήποτε υποστηρίζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων ή οτιδήποτε μένει στο χώρο εργασίας, όταν οι εργαζόμενοι φεύγουν από αυτόν». Σε αντίθεση με το ανθρώπινο κεφάλαιο, το δομικό κεφάλαιο ανήκει στην επιχείρηση και ως εκ τούτου μπορεί να γίνει αντικείμενο συναλλαγής. Ο Bontis (1998) δηλώνει ότι το δομικό κεφάλαιο αποτελείται από μηχανισμούς και δομές που υποστηρίζουν την απόδοση των εργαζομένων, καθώς επίσης και τη απόδοση της επιχείρησης συνολικά. Η Lynn (1998) χρησιμοποιεί τον όρο ρουτίνες αντί του δομικού κεφαλαίου, αναφέρει ότι το στοιχείο αυτό αποτελείται από συστήματα που προγραμματίζουν τις διανοητικές προσπάθειες προκειμένου να παρέχουν περισσότερα μέσα που τα αναπαράγουν.

Πίνακας 6

Στοιχεία του δομικού κεφαλαίου που προσδιορίζονται στην έρευνα ²

	Bontis (1998)	Technology Broker (Brooking, 1996)	Skandia Value Scheme (Edvinsson και Malone, 1997)	Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997)	Value Distinction Tree (Roos και Roos, 1997)	Lynn (1998)
1	Υποδομές (τεχνολογία, διαδικασίες, μέθοδοι)	Μέθοδοι (Risk assessment)			Διαδικασίες	Πολιτικές
2						
3						
4						
5	Πληροφοριακά Συστήματα Πρόσβαση σε πληροφορίες για δημιουργία γνώσης	Πληροφορίες	Βάσεις Δεδομένων	Manual systems		
6						
7						
8						
9						
10	Κουλτούρα Υποστήριξης	Συστήματα Επικοινωνίας Κουλτούρα Υποστήριξης	H/Y, κ.α. Software	Software	Κουλτούρα Υποστήριξης	Κουλτούρα Υποστήριξης

11	(θετική ατμόσφαιρα) Κουλτούρα Υποστήριξης (γενικά)	(θετική ατμόσφαιρα) Κουλτούρα Υποστήριξης (γενικά)	(θετική ατμόσφαιρα) Κουλτούρα Υποστήριξης (γενικά) Οργανωσιακή δομή	(θετική ατμόσφαιρα)	(θετική ατμόσφαιρα) Κουλτούρα Υποστήριξης (γενικά) Δομή	(θετική ατμόσφαιρα) Κουλτούρα Υποστήριξης (γενικά)
12						
13		Χρηματοοικονομική Δομή				
14						Δίκτυα
15	Χρόνοι Συναλλαγών					
16	Αποτελεσματικότητα					
17	Καινοτομικές Διαδικασίες					
18	Οργανωσιακή Ρουτίνα (αποτελεσματικότητα)				Ρουτίνα (Αποτελεσματικότητα)	
19	Οργανωσιακή Ρουτίνα (ποιότητα)				Οργανωσιακή Ρουτίνα (ποιότητα)	

1.3.4 Σχισιακό Κεφάλαιο (*Relational Capital*)

Το *σχισιακό κεφάλαιο* αποτελείται από τις διασυνδέσεις και τις σχέσεις της επιχείρησης με τρίτους, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, κ.τ.λ.. Λόγω της σημαντικότητας του παράγοντα «Πελάτης» συχνά το στοιχείο αυτό αναφέρεται ως ή ταυτίζεται με το Πελατειακό Κεφάλαιο. Το σχισιακό κεφάλαιο κυρίως αποτελείται από γνώση για τα κανάλια marketing και τις σχέσεις με τους πελάτες. Ο Bontis (1998) δηλώνει ότι τα δύο αυτά στοιχεία διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο. Επιπρόσθετα, άλλες πλευρές του ζητήματος, όπως οι σχέσεις με τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές συνεισφέρουν στο σχισιακό κεφάλαιο.

Πίνακας 7

Στοιχεία του σχισιακού κεφαλαίου που προσδιορίζονται στην έρευνα ²

	Bontis (1998)	Technology Broker (Brooking, 1996)	Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997)	Value Distinction Tree (Roos και Roos, 1997)
1	Γνώση των καναλιών της αγοράς	Δίκτυα Διανομής		
2	Γνώση του πελάτη		Πελατειακές Σχέσεις	
3	Προσανατολισμός του πελάτη (ανατροφοδότηση)			
4	Προσανατολισμός του πελάτη (εικόνα)			
5		Πελάτης (σχέσεις)		Πελάτες (σχέσεις)
6		Πελάτες (ικανοποίηση)		Πελάτες (ικανοποίηση)
7		Αριθμός Πελατών		Αριθμός Πελατών
8			Πελάτες (ικανοποίηση)	Πελάτες (ικανοποίηση)
9			Αριθμός Προμηθευτών	Αριθμός Προμηθευτών
10	Σχέσεις με άλλους οργανισμούς			
11	Προσανατολισμός Ανταγωνιστών	Επαναλαμβανόμενες Δραστηριότητες		
12	Μακροχρόνια Εστίαση (πελάτες)			
13	Μακροχρόνια Εστίαση (προμηθευτές)			
14	Σκοποί κέρδους (πελάτες)			
15	Σκοποί κέρδους (προμηθευτές)			

1.4 Χαρακτηριστικά του διανοητικού κεφαλαίου

Το διανοητικό κεφάλαιο χαρακτηρίζεται από μια πλειάδα στοιχείων που βοηθούν στην περαιτέρω κατανόηση τη έννοιάς του, τέσσερα από τα οποία είναι:

- είναι επιδεκτικό διοίκησης,
- μπορεί να συστηματοποιηθεί,
- αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης, και
- παρουσιάζει οικονομική χρησιμότητα.

Ο Bradley (1997) υποστηρίζει ότι το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να διοικηθεί. Αναφέρει επιπλέον ότι αναμφισβήτητα παρουσιάζει οικονομικά και επιχειρησιακά πλεονεκτήματα, καθώς δεν υπάρχουν όρια στις ιδέες που μπορούν να δημιουργήσουν αξία. Τέλος, υποστηρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη και η δημιουργία πλούτου είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το διανοητικό κεφάλαιο, και το προσδιορίζει ως το πλέον σημαντικό παράγοντα για την αξιοποίηση του φυσικού κεφαλαίου. Η διοίκηση του διανοητικού κεφαλαίου αποτελεί εξαιρετικά δυσχερή διαδικασία, και προϋποθέτει την ύπαρξη αποτελεσματικού οράματος και αποστολής της επιχείρησης προκειμένου να καταστεί δυνατή.

Η διοίκηση του διανοητικού κεφαλαίου εξαρτάται από τα ενδοεπιχειρησιακά συστήματα, διαδικασίες και ρουτίνες, καθώς και από την αποτελεσματικότητα αυτών (Madsen, 2001). Επιπλέον, Εξαιρετικά κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η εξατομικευμένη προσέγγιση της διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου για την κάθε επιχείρηση μεμονωμένα.

Το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να συστηματοποιηθεί: χρησιμοποιεί εισροές, τις οποίες – με κάποια διαδικασία – αποδίδει ως εκροές. Ο Bradley (1997) επιπλέον υποστηρίζει ότι το διανοητικό κεφάλαιο αποτελεί το ίδιο πόρο του συστήματος της επιχείρησης, στην προσπάθεια μεγιστοποίησης του ανθρώπινου και φυσικού κεφαλαίου.

Ο Miller (1999) παρουσιάζει τρεις θεμελιώδεις ικανότητες του διανοητικού κεφαλαίου: αυξανόμενη ευφυΐα, ενθάρρυνση της καινοτομίας και ακεραιότητα σχέσεων. Υποστηρίζει ότι το διανοητικό κεφάλαιο βρίθεται σχέσεων *υψηλής ακεραιότητας (high integrity relations)* και ότι το γεγονός αυτό αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή η δημιουργία γνώσης, η καινοτομία και οι πελατειακές σχέσεις θεμελιώνονται σε αυτές.

Τέλος, ο Hean (1998) υποστηρίζει ότι αυξάνοντας τις ικανότητες του κάθε εργαζομένου, αυξάνεται το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο παρουσιάζει οικονομική χρησιμότητα όταν δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον που του επιτρέπει να δράσει και αναπτυχθεί. Ειδάλλως παραμένει πόρος εν δυνάμει.

1.5 Τελικές Παρατηρήσεις για την έννοια του διανοητικού κεφαλαίου

Η έρευνα και μελέτη της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου αποτελεί πραγματικό λαβύρινθο όρων και ορισμών. Είναι εύκολο να χαθεί κανείς στα διάφορα εννοιολογικά πλαίσια που αναπτύσσονται. Και αυτό, πέραν της φύσης των στοιχείων διανοητικού κεφαλαίου οφείλεται στο γεγονός των γλωσσικών διαφορών. Έτσι, είναι αρκετά επαχθής διαδικασία η μεταφορά μιας έννοιας που τώρα αναπτύσσεται από μία γλώσσα σε μία άλλη, επιτυγχάνοντας το νόημα που επιθυμεί να αποδώσει σε αυτήν ο συγγραφέας. Επιπλέον, το *παιχνίδι των λέξεων* επιτείνει τη σύγχυση σχετικά με την έννοια του διανοητικού κεφαλαίου δίχως να υπάρχει ουσιαστικός λόγος. Η σταδιακή υιοθέτηση ενός κοινού λεξιλογίου στο πεδίο αυτό, που φαίνεται να πραγματοποιείται σταδιακά τα τελευταία έτη, θα συνεισφέρει τα μέγιστα στην ανάπτυξη της έρευνας του διανοητικού κεφαλαίου.

2

Διαχείριση Διανοητικού Κεφαλαίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

2.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου⁴ ταυτίζεται με τη διοίκηση της γνώσης (*knowledge management*). Η γνώση είναι ο «οδηγός» της αξίας της επιχείρησης σήμερα (Bontis, 1999) και η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί πλούτο θεμελιώνεται στη γνώση και τις ικανότητες των μελών της (Savage, 1990). Το διανοητικό κεφάλαιο σήμερα αναγνωρίζεται ως ο πλέον σημαντικός πόρος της επιχείρησης για τη δημιουργία και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Drucker, 1998, Grant, 1991). Αυτό συνεπάγεται ότι τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου είναι οι στρατηγικοί μοχλοί μέσω των οποίων επηρεάζεται η απόδοση της επιχείρησης και η πορεία της εν γένει (Marx και Schiuma, 2001, Mouritsen *et al.*, 2002, Quinn, 1992, Boisot, 1998).

Η διαμόρφωση και εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής επιτυχώς προϋποθέτει την κατανόηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και των ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διατήρηση και ενίσχυση αυτού. Οι ικανότητες θεμελιώνονται στη γνώση. Για αυτό απαιτείται η αναγνώριση αυτών των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και η αποτελεσματική διαχείρισή τους. Στο λόγο αυτό εντοπίζεται και το εντεινόμενο ενδιαφέρον για τη διοίκηση της γνώσης στις επιχειρήσεις.

Στο 2^ο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια τη διοίκησης γνώσης, που εμφανίζει τεράστια σημασία για τις επιχειρήσεις σήμερα. Εν συνεχεία παρουσιάζονται ορισμένα από μοντέλα προσδιορισμού και διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου.

⁴ Στην παρούσα μελέτη οι όροι **διαχείριση** και **διοίκηση** χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι (κατά το λεξικό των Τεγόπουλου - Φυτράκη: διαχειρίζομαι=διευθύνω μια υπόθεση, διοικώ= διευθύνω, κυβερνώ). Κρίνεται δε ο όρος διαχειρίζομαι πιο δόκιμος λόγω της ύπαρξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, με τα χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν στην ενότητα 1.3.2, το γεγονός δηλαδή ότι **δεν ανήκει** στην επιχείρηση, αλλά βρίσκεται στη διάθεσή της.

2.2 Η δικαιολογητική βάση για την αναγκαιότητα διαχείρισης του Διανοητικού Κεφαλαίου στο πλαίσιο των επιχειρήσεων

Η επένδυση στη γνώση αποφέρει τον καλύτερο τόκο

Βενιαμίν Φραγκλίνος

Η έρευνα και η αρθρογραφία σχετικά με την μέτρηση και καταγραφή του διανοητικού κεφαλαίου αυξάνεται συνεχώς. Η έρευνα γύρω από την ευρύτερη έννοια του διανοητικού κεφαλαίου άρχισε να εντείνεται στη δεκαετία του '90 και κυρίως είχε να κάνει με την καταγραφή και αποτίμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων στις επιχειρήσεις και την ανάπτυξη μοντέλων διανοητικού κεφαλαίου. Ακολούθως, άρχισαν να διεξάγονται έρευνες στο πεδίο της στρατηγικής και των οικονομικών, διαμορφώνοντας την έννοια της επιχείρησης γνώσης. Ειδικότερο βάρος δόθηκε στην μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου και ειδικότερα σε ό,τι αφορά στα θεωρητικά πλαίσια, τους δείκτες και τις κατευθυντήριες γραμμές που υποστηρίζουν τις αρχικές έννοιες (Sveiby, 1997, Mouritsen *et al.*, 2001, Bontis *et al.*, 1999, Lev, 2001, MERITUM, 2002). Η αρθρογραφία στο πεδίο μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου, αλλά και ο αριθμός των μέτρων, αυξάνεται συνεχώς, καθώς επιδιώκεται η δημιουργία μέτρων που λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής, βελτιώνουν την πληροφόρηση, καταγράφουν την απόδοση και προβλέπουν την επίδοση της επιχείρησης,

Τα άρθρα που εστιάζουν στη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου ποικίλουν ως προς τους λόγους για τους οποίους πρέπει οι επιχειρήσεις να μετρούν το διανοητικό κεφάλαιο και προς το παρόν δεν υπάρχει καμία βάση εξήγησης των κινήτρων μέτρησης που διανοητικού κεφαλαίου. Μια συστηματική έρευνα της αρθρογραφίας (Tranfield *et al.*, 2002) μας επιτρέπει να αναγνωρίσουμε μερικούς από τους λόγους αυτούς. Τα μέτρα του διανοητικού κεφαλαίου συνεχίζουν να αναπτύσσονται με την υπόθεση ότι η μέτρηση αυτή είναι πολύτιμη για την επιχείρηση (Guthrie, 2001), δίχως να υπάρχει αιτιολόγηση αυτής.

Από την ανάλυση της αρθρογραφίας, οι Marr *et al.*⁵ (2003) εντόπισαν τους πέντε κύριους λόγους για την μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου:

- υποβοήθηση στη χάραξη της στρατηγικής,
- συνεισφορά στην υλοποίηση της στρατηγικής,
- λαμβάνεται υπόψη στις επιχειρηματικές αποφάσεις,
- χρήση ως βάση για το σύστημα ανταμοιβών, και
- πληροφόρηση εξωτερικών χρηστών.

⁵ Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003) *Why do firms measure intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 4

Ο Andriessen (2003) υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση. Υποστηρίζει ότι η επιλογή ενός συστήματος για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου αποτελεί την απάντηση σε κάποιο ερώτημα-πρόβλημα που τίθεται, κατηγοριοποιώντας τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στα ακόλουθα:

Βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών

1. βελτίωση της διοίκησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων,
2. χάραξη και υλοποίηση στρατηγικής,
3. βελτίωση της χρηματοοικονομικής επίδοσης,
4. εξέταση των επενδυτικών ευκαιριών,
5. βελτίωση της στρατηγικής διοίκησης

Βελτίωση της πληροφόρησης προς τα έξω

6. όξυνση της διαφοράς λογιστικής και αγοραίας αξίας,
7. βελτίωση την προβλεψιμότητας της μελλοντικής επίδοσης,
8. μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης,
9. αποσαφήνιση και έλεγχος της επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες (stakeholders)
10. ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης.

2.3 Μέθοδοι Μέτρησης και Διαχείρισης του Διανοητικού Κεφαλαίου

2.3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

“One accurate measurement is worth more than a thousand expert opinions.”

Admiral Grace Hopper,

USN

Στα θεωρητικά πλαίσια της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχουν διαμορφωθεί συστήματα και μέθοδοι μέτρησης και διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου. Η αυξανόμενη διαφορά μεταξύ αγοραίας και λογιστικής αξίας των επιχειρήσεων αποδεικνύουν την αυξανόμενη σημασία των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου (Lev, 2001). Από επιχειρηματικής απόψεως, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου τόσο για την κάλυψη ενδοεπιχειρησιακών αναγκών όσο και από παράγοντες τους εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι εξωτερικοί χρήστες της επιχείρησης έχουν πρόσβαση σε πολύ μικρό όγκο πληροφοριών σχετικά με τα άυλα στοιχεία (Johanson *et al.*, 2001). Αν και τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου δεν αποτελούν τη μόνη αιτία διαφοράς

αγοραίας και λογιστικής αξίας της επιχείρησης (García-Ayuso, 2003) υπάρχει η τάση των αγορών να εκτιμούν μη-χρηματοοικονομικά στοιχεία (Funk, 2003). Από την πλευρά των επενδυτών, υπάρχει ζήτηση για ενημέρωση σε τέτοια στοιχεία. Αυτό μπορεί να προσδώσει πλεονέκτημα στην επιχείρηση σε ό,τι αφορά την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων.

Όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχει μεγάλη ποικιλία όρων σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο και ευρύ φάσμα ορισμών και ερμηνειών των όρων. Αντίστοιχα, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για τη μέτρηση και διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου. Αυτά τα μοντέλα στοχεύουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις, όπως στην υποβοήθηση της διοίκησης, στην ενημέρωση των μετόχων, κ.τ.λ.. Στα διάφορα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί δεν γίνεται σαφής αναφορά στον σκοπό τους, αλλά κατά συνήθη πρακτική γίνεται η σιωπηρή υπόθεση ότι στοχεύουν στην εξυπηρέτηση εσωτερικών διαδικασιών αλλά και αναγκών εξωτερικών χρηστών. Η ανάλυση των Kaufmann και Schneider (2004) συνοψίζει το σκοπό των διαφόρων μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 8

Σκοπός Έρευνας στο πεδίο μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου

Συγγραφείς	Έτος	Σκοπός
Bonfour	2003	Επισκόπηση της έρευνας του διανοητικού κεφαλαίου σε δύο διαστάσεις: οικονομική και διοικητική
Brennan και Connell	2000	Επισκόπηση της λογιστικής του Διανοητικού κεφαλαίου
Petty και Guthrie	2002	Ανασκόπηση των πιο σημαντικών ευρημάτων στο πεδίο του διανοητικού κεφαλαίου και ερέθισμα για μελλοντική έρευνα
Bontis, Dragonetti, Jacobsen και Roos	1999	Σύγκριση διάφορων εργαλείων διοίκησης της γνώσης
Canibano et al.	1999	Αξιολόγηση βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου στην Ευρώπη και πρόταση κατευθύνσεων για τη μέτρηση
Sullivan και Harrison	2000	Κατάθεση της εμπειρίας από ηγέτιδες επιχειρήσεις στο πεδίο της διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου
Petty και Guthrie	1999	Επισκόπηση της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και των ερευνητών σε σχέση με το διανοητικό κεφάλαιο ανά γεωγραφική περιοχή
Heisig, Vorbeck και Niebuhr	2001	Επισκόπηση της κατεύθυνσης της έρευνας στο πεδίο του διανοητικού κεφαλαίου

<i>Συγγραφείς</i>	<i>Έτος</i>	<i>Σκοπός</i>
Granström	1999	Έκθεση της ανάπτυξης του «διανοητικού καπιταλισμού»
N.N.	2001	Πληροφόρηση για το «μυστήριο» του διανοητικού κεφαλαίου
Sanchez, Chaminade και Olea	2000	Ανάπτυξη μοντέλου προσδιορισμού, μέτρησης και ελέγχου των άυλων περιουσιακών στοιχείων
Bukh, Larsen και Mouritsen	2001	Ανάπτυξη των εκθέσεων του διανοητικού κεφαλαίου
Bukh και Johanson	2003	Σύγκριση δύο προσεγγίσεων στην ανάπτυξη κατευθύνσεων για την αναφορά του διανοητικού κεφαλαίου και προσδιορισμός πεδίου για περαιτέρω έρευνα
Garcia-Ayuso	2003	Προσδιορισμός και αιτιολόγηση των παραγόντων που καθιστούν μη-ικανοποιητική την εκτίμηση της αξίας του διανοητικού κεφαλαίου και η πρόταση λύσεων
Johanson, Martensson και Skoog	2001	Ο προσδιορισμός των οδηγών της αξίας του διανοητικού κεφαλαίου
Kaplan και Norton	2001	Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης που περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία από χρηματοοικονομικούς δείκτες
Gu και Lev	2001	Η μέτρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων και η πλήρης εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης
Michalisin, Kline και Smith	2000	Εμπειρική εφαρμογή της θεωρίας των πόρων της επιχείρησης για την εξέταση της σχέσης μεταξύ άυλων πόρων και επιτυχίας της επιχείρησης
Sullivan	2000	Απόδειξη της δυνατότητας δημιουργίας αξίας από το διανοητικό κεφάλαιο
Daum	2002	Έλεγχος της ανάγκης για την ανάπτυξη νέων συστημάτων χρηματοοικονομικής και στρατηγικής διοίκησης
Edvinsson και Malone	1997	Ανανέωση του λογιστικού συστήματος και παρουσίαση της επίδρασης του διανοητικού κεφαλαίου στην παγκόσμια οικονομία
Gunther	2001	Έλεγχος των άυλων περιουσιακών στοιχείων σε σχέση με την αξία της επιχείρησης για τους μετόχους
Stewart	1998	Παρουσίαση μοντέλου για τη διαχείριση και ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου
Sveiby	1997	Μέτρηση και διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου
Edvinsson	1997	Περιπτώσιακή ανάλυση του διανοητικού κεφαλαίου της Skandia και πως δημιουργεί μελλοντικά οφέλη
Lev	2001	Παρουσίαση των οικονομικών του διανοητικού κεφαλαίου και ανάπτυξη μεθόδου για τη διαχείρισή του

2.3.2 Κατηγορίες Συστημάτων Μέτρησης

Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα συνάγεται ότι τα περισσότερα μοντέλα στοχεύουν στη μέτρηση και παροχή πληροφόρησης για τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου, παρά για τη διαχείρισή τους ή τη αξιοποίηση της νέας πληροφόρησης που προκύπτει από αυτά. Για την συστηματικότερη ανάλυση της έρευνας σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο έχουν αναπτυχθεί διάφορα πλαίσια ταξινόμησης των μοντέλων για τη μέτρηση, διαχείριση και αναφορά του διανοητικού κεφαλαίου. Ο Sveiby (2001) αναπτύσσει ένα πλαίσιο δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάκριση γίνεται ανάμεσα στα μοντέλα που προσεγγίζουν κάθε στοιχείο του διανοητικού κεφαλαίου μεμονωμένα (*atomistic orientation*) και σε αυτά που αντιμετωπίζουν το διανοητικό κεφάλαιο ως ενιαίο στοιχείο (*holistic orientation*). Σε δεύτερο στάδιο, διακρίνει τις μεθόδους διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου σε χρηματικές και μη.

Τα κυριότερα μοντέλα μη-χρηματικής μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου είναι:

- η κάρτα ισόρροπης απόδοσης (Kaplan και Norton, 1992),
- η μέθοδος της Brooking (1996) «Χρηματιστής Τεχνολογίας»,
- ο «πλοηγός» της Skandia (Edvinsson και Malone, 1997),
- ο δείκτης διανοητικού κεφαλαίου (Roos *et al.*, 1997),
- ο έλεγχος των άυλων περιουσιακών στοιχείων (Sveiby, 1997).

Τα βασικά χρηματικά μοντέλα από την άλλη είναι:

- η μέθοδος της προστιθέμενης οικονομικής και αγοραστικής αξίας (EVA και MVA αντίστοιχα, Bontis *et al.*, 1999),
- ο δείκτης της αγοραστικής προς τη λογιστική αξία,
- το Q του Tobin,
- ο συντελεστής της προστιθέμενης αξίας του διανοητικού κεφαλαίου (Pulic, 2000).

Πέραν αυτών, άλλοι μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί από ερευνητές και λογιστικές ενώσεις είναι:

- Λογιστική και Κοστολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Johanson και Grojer, 2000)
- Λογιστική για το Μέλλον (Nash, 1999)
- Ολική Δημιουργία Αξίας (McLean, 1999), και

- Πλοηγός Αξίας και αβαρής πλούτος (weightless wealth) (Andrierssen και Tissen, 2000, Andrierssen, 2001).

Ένα ακόμη πλαίσιο ταξινόμησης προτάθηκε από τον Luthy (1998), ο οποίος διακρίνει τα μοντέλα διοίκησης του διανοητικού κεφαλαίου σε τέσσερις κατηγορίες:

- Άμεσες μεθόδους διανοητικού κεφαλαίου: εκτίμηση της χρηματικής αξίας των μεμονωμένων στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και εν συνεχεία σύνθεσή τους,
- Μεθόδους Κεφαλοποίησης της Αγοράς: μέτρηση της διαφοράς της αξίας κεφαλαιοποίησης μιας επιχείρησης στην κεφαλαιαγορά και της αξίας των μετόχων,
- Μεθόδους Απόδοσης επί των Περιουσιακών Στοιχείων, και
- Μεθόδους Καρτών Απόδοσης.

Οι Kannan και Aulbur (2004) αναπτύσσουν στη μελέτη τους θεωρητικό πλαίσιο για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου, διακρίνοντας τα **συστήματα μέτρησης σε 4 κατηγορίες**:

- αντίληψης (perceptual),
- χρηματοοικονομικά (finance),
- διαδικασιών (process), και
- άλλου τύπου (other).

Πίνακας 9

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κατηγοριών μέτρων διανοητικού κεφαλαίου

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Μέτρα Αντιλήψεων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι αντιλήψεις επηρεάζουν συμπεριφορές και στάσεις • Η κουλτούρα αποτελεί μέτρο κανονιστικών συμπεριφορών • Η γνώση των αντιλήψεων των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στο σχεδιασμό πιο αποδεκτών διαδικασιών και να επιφέρει την αλλαγή της συμπεριφοράς • Όταν χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, μπορεί να οδηγήσουν σε συνεχείς βελτιώσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Δύσκολο να δημιουργηθούν οι σχέσεις των στοιχείων αφού δεν μπορεί να γενικευτεί • Υποκειμενικότητα • Δεν συνδέεται με κέρδη και την απόδοση

Μέτρα Διαδικασιών

- Καταγραφή και αποτύπωση τρέχουσας κατάστασης
- Χρησιμότητα από τον προσδιορισμό συστημάτων και διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας αυτών
- Πρόβλεψη μελλοντικής απόδοσης / αναγκών πόρων
- Απτά αποτελέσματα σε όρους χρόνων μάθησης και μείωσης του χρόνου του κύκλου
- Πολύ τυποποιημένα
- Μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση
- Είναι αποτελεσματικά μόνον όταν οι ροές γνώσης γίνονται μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης
- Δεν συνδέεται με κέρδη ή απτές βελτιώσεις

Χρηματοοικονομικά Μέτρα

- Παρουσίαση στους μετόχους της αξίας των διανοητικών στοιχείων
- Σύνδεση με κέρδη
- Μέτρα όπως τα ROA και ROI, παρέχουν το πλαίσιο για την αιτιολόγηση επένδυσης σε αυτά τα στοιχεία
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διανοητικού κεφαλαίου
- Πολυπλοκότητα
- Μερικές φορές παρουσιάζεται αδυναμία σύνδεσης των άυλων πόρων με τα αποτελέσματα της επιχείρησης
- Εξάρτηση από εξωγενείς παράγοντες
- Δεν λαμβάνει υπόψη τις διαδικασίες των παράγοντα άνθρωπο

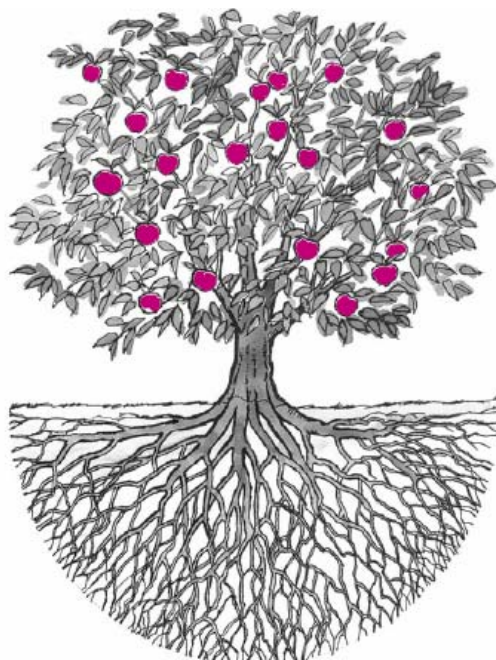
Μετάφραση από: **Kannan and Aulbur, *Intellectual Capital Measurement Effectiveness, Journal of Intellectual Capital* Vol. 5 No 3 2004, σελ. 400**

Ο Andriessen (2003) υποστηρίζει ότι τα συστήματα διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- να γίνονται κατανοητά από τους συμμετόχους (*stakeholders*): επενδυτές, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, manager, συνεργάτες,
- να παρέχουν την διορατικότητα που απαιτείται για την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, και
- να είναι εύκολα στη χρήση, δρώντας συμπληρωματικά με υφιστάμενα συστήματα.

Ο Leif Edvinsson παρομοίασε την σύγχρονη με ένα καρποφόρο δέντρο. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι manager αντιλαμβάνονται ως επιχείρηση μόνο τον κορμό, τα κλαδιά και –φυσικά– τους καρπούς του δέντρου, επειδή αυτά τα στοιχεία γίνονται άμεσα αντιληπτά, και έτσι ιδιαίτερο ενδιαφέρον δίνεται προς αυτά τα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία προσδιορίζουν την αξία της επιχείρησης **σήμερα**. Παρ' όλ' αυτά, τα στοιχεία που μπορούν να εγγηθούν μακρόχρονη και πλούσια σοδειά είναι οι υγιείς ρίζες του δέντρου, δηλαδή προδιαγράφουν την αξία της επιχείρησης **μελλοντικά**. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το μέρος της επιχείρησης. Επειδή πρόκειται για παράγοντες που είναι απαραίτητοι για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Το Καρποφόρο Δέντρο του Edvinsson



2.4. Μοντέλα Διαχείρισης Διανοητικού Κεφαλαίου που εντοπίζονται στην αρθρογραφία και βιβλιογραφία

2.4.1 Γενικά Σχόλια

Οι τεχνικές μέτρησης και διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου συνεχίζουν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται. Η μελέτη των Kaufmann και Schneider (2002) παρέχει μια συνοπτική παρουσίαση διαφόρων μεθόδων. Ο ακόλουθος πίνακας περιέχει τις βασικότερες εξ αυτών.

Πίνακας 10

Μοντέλα Διαχείρισης Διανοητικού Κεφαλαίου που εντοπίζονται στην αρθρογραφία

Μέθοδος	Συγγραφείς	Έτος	Περιγραφή
Technology Broker	Brooking	1996	Το διανοητικό κεφάλαιο διακρίνεται σε 4 τμήματα, τα οποία καλύπτονται από ένα ερωτηματολόγιο 20 ερωτήσεων, βάσει του οποίου εντοπίζονται και εκτιμώνται τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου

(συνεχίζεται)

<i>Μέθοδος</i>	<i>Συγγραφείς</i>	<i>Έτος</i>	<i>Περιγραφή</i>
Citation Weighted Patents	Bontis	1996	Αναπτύσσεται ένα συντελεστής τεχνολογίας βάσει των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας της επιχείρησης. Επί της ουσίας μετρά την απόδοση του R&D στον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.
Inclusive Valuation Methology (IVM)	M'Pherson	1998	Ιεραρχεί σταθμισμένους δείκτες, εστιάζοντας στις συσχετίσεις παρά στις απόλυτες τιμές τους.
The Value Explorer™	Andriessen & Tiessen	2000	Λογιστική μέθοδος για τον υπολογισμό της αξίας και την απόδοση 5 τύπων άυλων στοιχείων: περιουσιακά στοιχεία και χρηματοδότηση, δεξιότητες και γνώση, κανόνες, τεχνολογία και τεχνογνωσία, διαδικασίες
Intellectual Asset Valuation	Sullivan	2000	Μεθοδολογία για την εκτίμηση της αξίας της πνευματικής ιδιοκτησίας
Total Value Creation, TVC™	Anderson & McLean	2000	Λογιστική μέθοδος για την εξέταση των επιπτώσεων διαφόρων γεγονότων στις δραστηριότητες μέσω ανάλυσης χρηματοροών
Accounting for the Future	Nash	1998	Μετρά την προστιθέμενη αξία μέσω της σύγκρισης χρηματοροών στην αρχή και το τέλος μιας περιόδου
Tobin's Q	Stewart Bontis	1997 1999	Το "Q" είναι ο λόγος της αξίας της επιχείρησης στην κεφαλαιαγορά προς το κόστος αντικατάστασης. Οι μεταβολές του δείκτη αυτού αντανακλούν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου
Investor Assigned Market Value, IAMV™	Standfield	1998	Δείκτης που αποτελεί το λόγο Αξίας της επιχείρησης στην κεφαλαιαγορά προς το άθροισμα των υλικών περιουσιακών στοιχείων, του διανοητικού κεφαλαίου και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Market-to-Book Value	Stewart Luthy	1997 1998	Η διαφορά της αξίας της επιχείρησης στην κεφαλαιαγορά και της λογιστικής αξίας της επιχείρησης

(συνεχίζεται)

<i>Μέθοδος</i>	<i>Συγγραφείς</i>	<i>Έτος</i>	<i>Περιγραφή</i>
Economic Value Added, EVA™	Stewart	1997	Υπολογίζεται με την αναγωγή του κέρδους της επιχείρησης με τις δαπάνες που σχετίζονται με άυλα περιουσιακά στοιχεία. Οι μεταβολές του δείκτη αυτού αποτελούν ένδειξη για την παραγωγικότητα του διανοητικού κεφαλαίου σε όρους χρηματικής αξίας
Human Resource Costing & Accounting	Johansson	1996	Εκτιμά τις επιπτώσεις των δαπανών που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Υπολογίζει το διανοητικό κεφάλαιο ως το λόγο της συμβολής του ανθρώπινου κεφαλαίου προς τις κεφαλαιοποιημένες δαπάνες αμοιβών
Calculated Intangible Value	Stewart Luthy	1997 1998	Η υπερβάλλουσα απόδοση των υλικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης χρησιμοποιείται ως βάση για το ποσοστό απόδοσης των άυλων περιουσιακών στοιχείων
Knowledge Capital Earnings	Lev	2001	Η απόδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων υπολογίζεται ως ποσοστό των ομαλοποιημένων αποδοχών επιπλέον των αναμενόμενων που παρουσιάζονται στις καταστάσεις της επιχείρησης
Value Added Intellectual Coefficient, VAIC™	Pulic	1997	Μετρά την αξία και την αποτελεσματικότητα δημιουργίας αξίας του διανοητικού κεφαλαίου βάσει τριών στοιχείων: του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου, του ανθρώπινου δυναμικού και του δομικού κεφαλαίου
Human Capital Intelligence	Fitz-Enz	1994	Συλλογή και αξιολόγηση δεικτών ανθρώπινου κεφαλαίου σε βάση δεδομένων

(συνεχίζεται)

Μέθοδος	Συγγραφείς	Έτος	Περιγραφή
Skandia Navigator™	Edvinsson και Malone	1997	Χρησιμοποιούνται έως και 164 δείκτες για την ανάλυση του διανοητικού κεφαλαίου. 91 από αυτούς αφορούν τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου και 73 παραδοσιακά μέτρα. Έχει 5 διαστάσεις: οικονομική, πελάτες, διαδικασιών, ανανέωσης και ανάπτυξης και ανθρώπινου κεφαλαίου
Value Chain Scoreboard™	Lev	2002	Μήτρα μη-οικονομικών δεικτών, με τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τον κύκλο ανάπτυξης: ανακάλυψη, εφαρμογή, εμπορευματοποίηση
IC-Index™	Roos et al.	1997	Αμάλγαμα δεικτών πνευματικής ιδιοκτησίας και των στοιχείων αυτής. Οι μεταβολές στο δείκτη αυτό εν συνεχεία συσχετίζονται με τις μεταβολές στην αγοραία αξία της επιχείρησης
Intangible Asset Monitor	Sveiby	1997	Η δημιουργία αξίας από την αξιοποίηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων εκτιμάται με τη χρήση δεικτών, που βασίζονται σε 4 πτυχές των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης: ανάπτυξη, ανανέωση, αποδοτικότητα, μείωση κινδύνου – σταθερότητα
Balanced Scorecard	Kaplan και Norton	1992	Η απόδοση της επιχείρησης εκτιμάται με δείκτες που καλύπτουν 4 διαστάσεις: οικονομική, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες και μάθηση.
Financial Method of Intangible Asset Measuring, FiMIAM	Rodov και Leliaert	2002	Εκτίμηση της χρηματικής αξίας των επιμέρους στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου, σταθμίζοντάς τα

Ακολουθεί η συνοπτική ανάλυση των κυριότερων μοντέλων.

2.4.2 Ο «Πλοηγός» της Skandia

Η Skandia AFS (σουηδικός χρηματοπιστωτικός όμιλος) θεωρείται ως η πρώτη επιχείρηση που κατέβαλε συνειδητή προσπάθεια να διαχειριστεί το διανοητικό της κεφάλαιο, εκτιμώντας την αξία των γνωστικών περιουσιακών στοιχείων της (Bontis, 1996, Huseman και Goodman, 1999). Η Skandia αρχικά ανέπτυξε την εσωτερική αναφορά του διανοητικού της κεφαλαίου το 1985 και ήταν η πρώτη επιχείρηση που δημοσίευσε συμπλήρωμα των

χρηματοοικονομικών της καταστάσεων στην έκθεση προς τους μετόχους της εταιρείας, το οποίο αφορούσε τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου. Άλλες επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων και η Dow Chemical, ανέπτυξαν δραστηριότητες διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου που στηρίχθηκαν στην πολυδιάστατη ανάλυση της Skandia για την οργανωσιακή αξία.

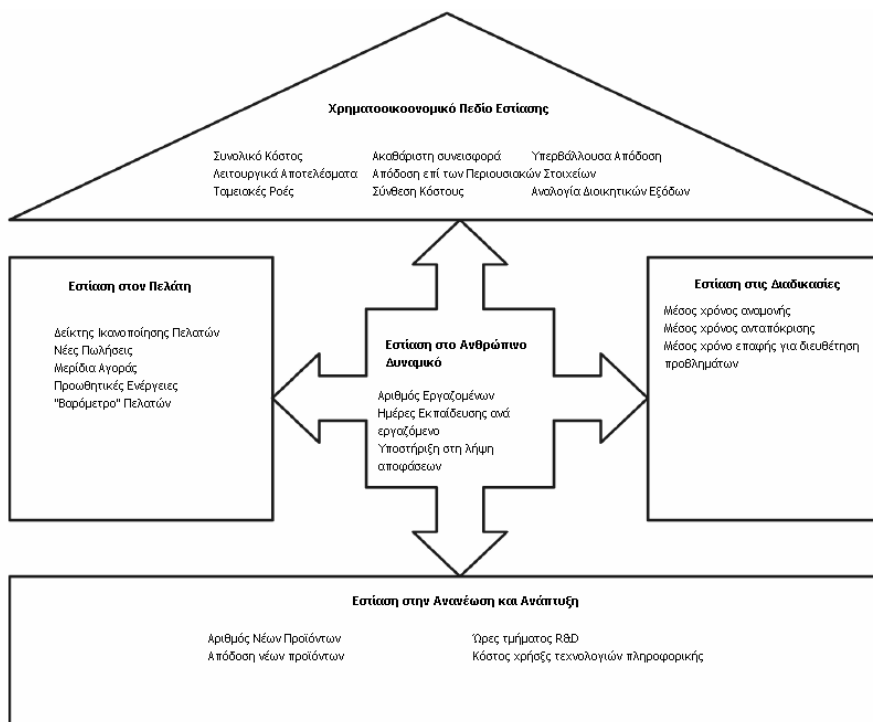
Ο Leif Edvinsson, ο *αρχιτέκτονας* του μοντέλου της Skandia, ανέπτυξε μια δυναμική και σφαιρική μέθοδο αναφοράς του διανοητικού κεφαλαίου, την οποία και ονόμασε «πλοηγό», με πέντε πεδία εστίασης:

1. *χρηματοοικονομικό,*
2. *πελάτες,*
3. *διαδικασίες,*
4. *ανανέωση και ανάπτυξη, και*
5. *ανθρώπινο κεφάλαιο.*

Αυτή η νέα λογιστική ταξινόμηση σκοπό είχε τον προσδιορισμό των βάσεων της αξίας της επιχείρησης, μετρώντας δυναμικούς παράγοντες που δεν γίνονται άμεσα αντιληπτοί και υποστηρίζουν την φυσική υπόσταση της επιχείρησης (Edvinsson και Malone, 1997). Σύμφωνα με το μοντέλο της Skandia, οι αφανείς αυτοί παράγοντες ενυπάρχουν στο ανθρώπινο και το οργανωσιακό κεφάλαιο, τα οποία όταν συνδυαστούν παράγουν το διανοητικό κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο προσδιορίζεται ως ο συνδυασμός γνώσεων, ικανοτήτων, καινοτομικότητας και ικανότητας των μεμονωμένων εργαζομένων να ανταπεξέρχονται στα καθήκοντά τους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν ανήκει στην επιχείρηση.

Το οργανωσιακό κεφάλαιο αποτελείται από την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, τις παντέτες, τα εμπορικά σήματα, βάσεις δεδομένων και πληροφοριακά συστήματα και γενικά ο,τιδήποτε υποστηρίζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επίσης, περιλαμβάνεται στο οργανωσιακό κεφάλαιο το πελατειακό κεφάλαιο, οι σχέσεις με τους πελάτες. Το διανοητικό κεφάλαιο προσδιορίζεται ως το σύνολο του ανθρώπινου και δομικού κεφαλαίου. Σύμφωνα με τους Edvinsson και Malone (1997), το διανοητικό κεφάλαιο περιλαμβάνει την εφαρμοσμένη εμπειρία, την οργανωσιακή τεχνολογία, τις πελατειακές σχέσεις και τις επαγγελματικές ικανότητες που παρέχουν στη Skandia ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Διάγραμμα 1
Ο Πλοηγός της Skandia

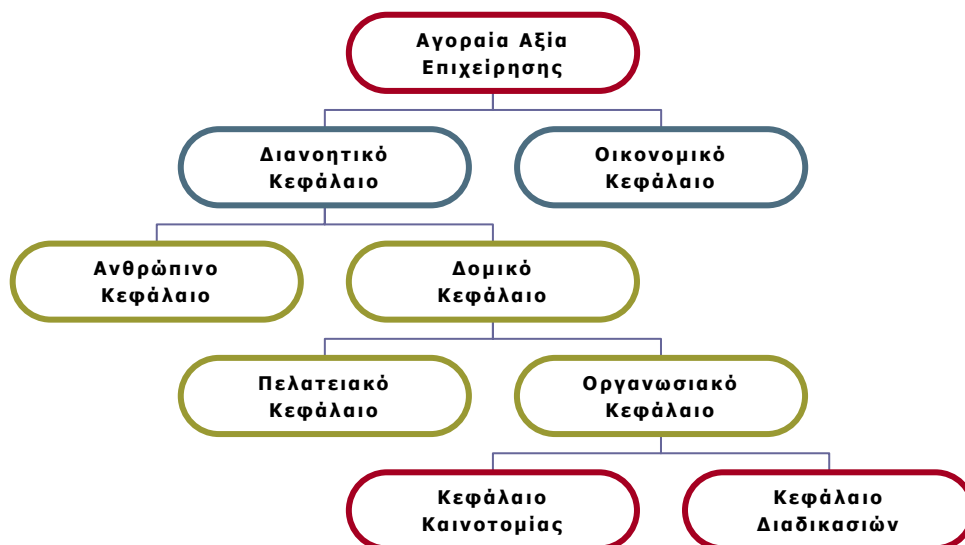


Μετάφραση από: Marr, Schiuma and Neely, *Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, Business Process Management Journal Vol. 10 No. 5, 2004

Έτσι, η πυραμίδα αξίας της Skandia περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη-χρηματοοικονομικά στοιχεία που συνδυάζονται για να εκτιμηθεί η αξία της επιχείρησης όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών στοιχείων.

Διάγραμμα 2

Ανάλυση Συστατικών μερών της Συνολικής Αξίας της επιχείρησης και του διανοητικού της κεφαλαίου της Skandia



Μετάφραση από: Marr, Schiuma and Neely, *Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, Business Process Management Journal Vol. 10 No. 5, 2004

Έτσι, αποκαλύπτεται και γίνεται σαφές το διανοητικό κεφάλαιο, συνδέοντας το όραμα της επιχείρησης με τις θεμελιώδεις ικανότητές της, αντανακλώντας την διάχυση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, περιουσιακών στοιχείων γνώσης πέραν της πνευματικής ιδιοκτησίας και την αγοραία αξία της επιχείρησης.

Οι Edvinsson και Malone (1997) υποστηρίζουν ότι το διανοητικό κεφάλαιο αποτελεί τόσο καινοτόμο προσέγγιση για τον προσδιορισμό της αξίας της επιχείρησης, που δεν μπορεί να περιοριστεί στο να διαδραματίζει βοηθητικό ρόλο στην παραδοσιακή λογιστική. Διαβεβαιώνουν επιπλέον ότι η εκτιμώμενη αξία του διανοητικού κεφαλαίου καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της διαφοράς μεταξύ της λογιστικής αξίας της επιχείρησης και της αξίας της όπως την εκτιμούν οι επενδυτές.

Ο *πλοηγός* της Skandia χρησιμοποιεί έως και 91 μέτρα διανοητικού κεφαλαίου και 73 *παραδοσιακά* μέτρα, για τη μέτρηση πέντε πεδίων ενδιαφέροντος (παρουσιάζονται στο παράρτημα). Οι Edvinsson και Malone (1997) αναγνωρίζουν ότι οι διάφοροι έχουν διαφορετικό ειδικό βάρος, ενώ ενδεχομένως μερικοί να μην είναι απαραίτητοι. Τα μέτρα αυτά χρησιμοποιούν δείκτες, ποσά, ποσοστά, ακόμη και περιγραφικά στοιχεία. Οι Edvinsson και Malone (1997) προτείνουν τη σύγκριση μεταξύ *direct counts* για την παραγωγή δεικτών ή τη μετατροπή τους σε χρηματική αξία, ώστε να προκύπτουν μόνο δύο είδη μέτρων. Τα χρηματικά μέτρα συνδυάζονται με καθορισμένους συντελεστές βαρύτητας για να προσδιορίσουν τη συνολική αξία του διανοητικού κεφαλαίου (αναπαριστάται με το γράμμα C). Τα ποσοστά συνδυάζονται για να δημιουργήσουν το συντελεστή αποδοτικότητας του διανοητικού κεφαλαίου (i), ο οποίος αναπαριστά την «ταχύτητα, την θέση και την κατεύθυνση» (σελ. 184). Έτσι, το διανοητικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί το γινόμενο των δύο αυτών στοιχείων. Δηλαδή:

$$\text{Διανοητικό Κεφάλαιο Επιχείρησης} = iC.$$

Όταν επιδιώκεται η χρηματική αποτίμηση του διανοητικού κεφαλαίου, οι Edvinsson και Malone (1997) προτείνουν τη μείωση των χρησιμοποιούμενων δεικτών. Σημειώνουν ότι τα πέντε στοιχεία στα οποία εστιάζει ο *Πλοηγός* έχουν 36 δείκτες που αλληλοκαλύπτονται. Έτσι, καταλήγουν σε ένα σύνολο 21 δεικτών που θεωρούν ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέτρο του διανοητικού κεφαλαίου για το οικονομικό έτος. Ο δεύτερος συντελεστής του διανοητικού κεφαλαίου (i) αποκαλείται από τους συγγραφείς «ανιχνευτής αλήθειας» (truth detector). Ενώ η απόλυτη μελαβλητή (C) δίνει έμφαση στη δέσμευση της επιχείρησης για το μέλλον, ο συντελεστής αποδοτικότητας του διανοητικού κεφαλαίου συνδέει αυτά τα μελλοντικά οφέλη τη σημερινή απόδοση της επιχείρησης. Στα πλαίσια της παρούσης, δεν απαιτείται να επεκταθούμε περαιτέρω στη λειτουργία του πλοηγού της Skandia. Αντ' αυτού εστιάζουμε στις δυνάμεις και τις αδυναμίες του μοντέλου.

Οι πιο πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι προσπάθειες της Skandia να ένα πλαίσιο για την ταξινόμηση και μέτρηση των στοιχείων του διανοητικού της κεφαλαίου ώθησε πολλούς άλλους να αναζητήσουν και να παράγει αξία για τις επιχειρήσεις πέραν των παραδοσιακών υποθέσεων. Το μοντέλο της Skandia είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ό,τι αφορά την αναγνώριση της συνεισφοράς της σχέσης της επιχείρησης με τους πελάτες της στη δημιουργία αξίας, αλλά και πως έχει μεταβληθεί η ουσία της σχέσης αυτής. Για παράδειγμα, οι Edvinsson και Malone (1997) προτείνουν πέντε συγκεκριμένους δείκτες πελατειακού κεφαλαίου – τύπος πελάτη, διάρκεια, ρόλος, υποστήριξη και επιτυχία – ως απόδειξη της σημασίας των πελατών στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Η Lynn (1998) τονίζει ότι η Skandia δεν αποδίδει χρηματική αξία στο διανοητικό της κεφάλαιο, αλλά χρησιμοποιεί μέτρα για να εκτιμήσει τις τάσεις στην υποτιθέμενη προστιθέμενη αξία. Οι Roos *et al.* (1997) εστιάζουν στις υποθέσεις βάσει των οποίων έχουν αναπτυχθεί μερικά από τα μέτρα της Skandia και κατέληξαν σε εναλλακτικές ερμηνείες του τι μπορεί να αντιπροσωπεύουν αυτά για μια επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, συμπέραναν ότι η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί ποια διανοητικά της στοιχεία είναι πολύτιμα ώστε να επιλεγούν οι υποθέσεις που κρίνεται ότι υποστηρίζουν τα μέτρα που εστιάζουν στα στοιχεία αυτά. Πέραν αυτού, η προσέγγιση της αποτύπωσης του διανοητικού κεφαλαίου στις ετήσιες καταστάσεις προσφέρει μόνο μια στιγμιαία εικόνα της κατάστασής τους και αποτυγχάνει στην αποτύπωση της δυναμικής των ροών της επιχείρησης. Τέλος, οι Huseman και Goodman (1999) κρίνουν ότι η συμπερίληψη του τεχνολογικού εξοπλισμού ως στοιχείο του δομικού κεφαλαίου παρουσιάζει μειονεκτήματα ως προς τις εισροές των πληροφοριών και της γνώσης των εργαζομένων.

2.4.3 Δείκτης Διανοητικού Κεφαλαίου (*IC-Index*)

Ο Δείκτης Διανοητικού Κεφαλαίου (*IC-Index*) αποτελεί ένα παράδειγμα συστημάτων μέτρησης της αξίας της επιχείρησης «δεύτερης γενιάς», που επιδιώκουν να συνδυάσουν πολλά στοιχεία σε ένα ενιαίο δείκτη, συσχετίζοντας της μεταβολές στο διανοητικό κεφάλαιο με τις μεταβολές στην απόδοση της αγοράς (Roos, *et al.*, 1997). Η έννοια του Δείκτη Διανοητικού Κεφαλαίου αναπτύχθηκε αρχικά από τον Goran Roos και τους συναδέλφους του στην Intellectual Capital Services Ltd. Και χρησιμοποιήθηκε από την Skandia το 1997 στο συμπλήρωμα των ετήσιων καταστάσεών της. Σύμφωνα με τους Roos *et al.* (1999), ο δείκτης αυτός διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- είναι μέτρο ιδιοσυγκρασίας,
- εστιάζει στην παρακολούθηση των δυναμικών στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου,

- λαμβάνει υπόψη την απόδοση προηγούμενων περιόδων,
- αποτελεί μέτρο αυτοδιόρθωσης με την έννοια ότι εφόσον η απόδοση του διανοητικού κεφαλαίου δεν αντανακλά τις αλλαγές της αγοράς, τότε οι μορφές κεφαλαίου ή στάθμισή του ή και οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες είναι εσφαλμένοι.

Ο Δείκτης Διανοητικού Κεφαλαίου προσδιορίζεται σε στενά πλαίσια. Ενώ το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να συμπεριλάβει όλα τα άυλα στοιχεία και τις ροές τους, οι Bontis *et al.* (1999) προτείνουν το σαφή προσδιορισμό του διανοητικού κεφαλαίου στην κατάρτιση του IC-Index με εκείνα τα στοιχεία που ελέγχονται –σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό– από την επιχείρηση. Το χαρακτηριστικό της ιδιοσυγκρασίας επιτρέπει τη μεγιστοποίηση της συνάφειας του μέτρου με κάθε επιχείρηση μεμονωμένα. Οι Roos *et al.* (1997) προτείνουν τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου, αφού πρώτα ληφθεί υπόψη η στρατηγική της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης επιχείρησης και των καθημερινών της λειτουργιών.

Διάγραμμα 3

Ανάλυση Συστατικών μερών της Συνολικής Αξίας της επιχείρησης και του διανοητικού της κεφαλαίου κατά τον Δείκτη Διανοητικού Κεφαλαίου



Μετάφραση από : Marr, Schiuma and Neely, *Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, Business Process Management Journal Vol. 10 No. 5, 2004

Λόγω του εξαιρετικά εστιασμένου προσδιορισμού του διανοητικού κεφαλαίου, ο Δείκτης Διανοητικού Κεφαλαίου έχει περιορισμένη απήχηση. Ο προσδιορισμός του διανοητικού κεφαλαίου, οι στρατηγικές προτεραιότητες, η επιλογή των δεικτών, κ.τ.λ. καθιστούν τη σύγκριση δεικτών διανοητικού κεφαλαίου διαφορετικών επιχειρήσεων ή ακόμη και της ίδιας της επιχείρησης

διαχρονικά ανούσια. Επιπλέον, όλα τα μέτρα του IC-Index είναι μονοδιάστατα και απλοί διατεταγμένοι αριθμοί (Roos *et al.*, 1997). Όπως και άλλα μοντέλα μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου, υπάρχει υποκειμενικότητα στα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου που θα ληφθούν υπόψη, τους συντελεστές στάθμισης, κ.τ.λ..

2.4.4 Τεχνολογικός Μεσίτης (*Technology Broker*)

Η Annie Brooking (1996) συνεισέφερε σημαντικά στο πεδίο της μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου, προσφέροντας τρία μοντέλα χρηματικής μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου, όπως αυτό προσδιορίζεται από τον έλεγχο διανοητικού κεφαλαίου του μεσίτη τεχνολογίας.

Η Brooking προσδιορίζει το διανοητικό κεφάλαιο ως το αμάλγαμα τεσσάρων κατηγοριών άυλων στοιχείων: στοιχείων της αγοράς, ανθρωποκεντρικών στοιχείων, δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και στοιχείων υποδομής. Η διαδικασία αναγνώρισης ξεκινά με την σύσταση του δείκτη διανοητικού κεφαλαίου μέσω ενός ερωτηματολογίου 20 ερωτήσεων. Όσες λιγότερες καταφατικές απαντήσεις δώσει η επιχείρηση, τόσο περισσότερο χρειάζεται να εστιάσει στην ενδυνάμωση του διανοητικού της κεφαλαίου. Κάθε στοιχείο του διανοητικού κεφαλαίου εξετάζεται μέσω ενός αριθμού συγκεκριμένων ελέγχων, που επικεντρώνουν σε συγκεκριμένες μεταβλητές οι οποίες συνεισφέρουν σε αυτό το στοιχείο.

Σύμφωνα με τη συγγραφέα, η αξία την οποία η επιχείρηση ενσωματώνει στο διανοητικό της κεφάλαιο στηρίζεται αποκλειστικά στους στόχους της και την κατάσταση της αγοράς. Έτσι, κάθε αποτίμηση είναι εξειδικευμένη για κάθε επιχείρηση και περιορισμένης χρονικής διάρκειας (Lynn, 1998). Εφ' όσον έχει ολοκληρωθεί ο έλεγχος του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης με το Μεσίτη Τεχνολογίας, η Brooking προτείνει τρεις μεθόδους για τη χρηματική αποτίμησή του:

- προσέγγιση κόστους: αξιολογεί το κόστος αντικατάστασης του περιουσιακού στοιχείου,
- προσέγγιση της αγοράς: χρησιμοποιεί στοιχεία της αγοράς για τη σύγκριση με την επιχείρηση, και
- προσέγγιση εισοδήματος: αξιολογεί τη δυνατότητα παραγωγής εισοδήματος από το στοιχείο (π.χ. την Καθαρά Παρούσα Αξία των καθαρών χρηματοροών).

Ο Μεσίτης Τεχνολογίας έχει θερμούς υποστηρικτές, καθώς παρέχει μια σειρά εργαλείων στις επιχειρήσεις για την εκτίμηση της αξίας του διανοητικού

τους κεφαλαίου. Η Lynn (1998) υποστηρίζει ότι η Brooking έχει δημιουργήσει έναν έλεγχο ο οποίος καθαυτός αποτελεί στοιχείο του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Η κύρια αδυναμία του μέτρου εντοπίζεται στον τρόπο κάλυψης του χάσματος μεταξύ ποιοτικών στοιχείων του ερωτηματολογίου και μετάφρασή τους σε χρηματική αξία. Για παράδειγμα, αποδεικνύεται στην πράξη οδύσσεια η εκτίμηση κόστους αντικατάστασης για στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου.

Σχεδόν το σύνολο των στοιχείων του ελέγχου του διανοητικού κεφαλαίου μπορούν να αναπαρασταθούν σε κλίμακα Likert, επιτρέποντας τις επιχειρήσεις να αποδώσουν ποσοτική αξία σε ποιοτικές μεταβλητές. Εντοπίζονται επιπλέον αρκετές ομοιότητες μεταξύ των ερωτήσεων του Ελέγχου του διανοητικού κεφαλαίου με το μεσίτη τεχνολογίας και τα μέτρα διανοητικού κεφαλαίου της Skandia, τα οποία είναι υποκειμενικής φύσης. Για παράδειγμα, και τα δύο μοντέλα θεωρούν τον αριθμό η/υ ανά εργαζόμενο ως μέτρο του δομικού κεφαλαίου.

2.4.5 Έλεγχος Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων (*Intangible Asset Monitor*)

Ο Sveiby (1997) θεωρεί ότι οι δυσκολίες στη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου μπορούν να ξεπεραστούν. Προδιαγράφει την ύπαρξη ενός τέτοιου μοντέλου εξίσου κατανοητού με τον υπολογισμό της λογιστικής αξίας της επιχείρησης. Ο Sveiby υποστηρίζει ότι κλειδί για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος είναι η δημιουργία ενός ενιαίου θεωρητικού πλαισίου, δίχως να είναι απαραίτητη η μετάφραση της ανθρώπινης προσπάθειας σε χρήμα. Ο Έλεγχος των Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων αποτελεί θεωρία αποθεμάτων-ροών, εστιάζοντας στα αποτελέσματα των μεταβολών των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου.

Το θεωρητικό πλαίσιο που προτείνει ο Sveiby αποτελείται από τρεις ομάδες άυλων στοιχείων: εξωτερική υποδομή (εμπορικά σήματα, σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές) εσωτερική υποδομή (ο οργανισμός: διοίκηση, νομικά δικαιώματα, πληροφορικά συστήματα, κ.α.) και ικανότητες ατόμων (μόρφωση, εμπειρία, κ.τ.λ.). Ενώ η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού κεφαλαίου ή λειτουργική αποτελεσματικότητα παραδοσιακά συγκαταλέγεται στα συστήματα μέτρησης, τα άλλα δύο στοιχεία εμφανίζονται για πρώτη φορά. Εστιάζει τη δυσκολία μέτρησης των δύο αυτών στοιχείων όχι στη δυσκολία σχεδιασμού ενός συστήματος που να τα περιλαμβάνει, αλλά στο γεγονός ότι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων δύσκολα μεταφράζονται σε σχέση με τις αλλαγές της απόδοσης της επιχείρησης.

Ο Sveiby προτείνει την αντικατάσταση του παραδοσιακού πλαισίου της χρηματοοικονομικής λογιστικής με ένα νέο, το οποίο να περιλαμβάνει τη διάσταση της γνώσης, ως πρώτο βήμα. Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζει ότι μη-

χρηματοοικονομικά στοιχεία για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου, αλλά και χρηματοοικονομικά μέτρα για τη μέτρηση του *απτού* ιδίου κεφαλαίου μπορούν να συνδυαστούν για να δημιουργήσουν ένα δείκτη χρηματοοικονομικής επιτυχίας όπως τον ονομάζει και αξίας των μετόχων.

Σύμφωνα με το συγγραφέα, η μέτρηση μέσω των τριών αυτών δεικτών του διανοητικού κεφαλαίου στοχεύει στο διοικητικό έλεγχο. Για την επιτυχία του εγχειρήματος πρέπει να προσδιοριστεί ο δέκτης των αποτελεσμάτων. Η επιλογή των δεικτών στοχεύει στην όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη των ακόλουθων περιοχών για κάθε στοιχείο του διανοητικού κεφαλαίου:

- ανάπτυξη και ανανέωση,
- αποτελεσματικότητα, και
- σταθερότητα.

Παραδείγματα μεταβλητών που προτείνονται για τη μέτρηση κάθε δείκτη παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 11

Δείκτες μέτρησης στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου κατά τον IAM

Δείκτης	Εξωτερική Δομή	Εσωτερική Δομή	Ικανότητες
Ανάπτυξη & Ανανέωση	<ul style="list-style-type: none"> • αύξηση μεγέθους της επιχείρησης • αύξηση του μεριδίου αγοράς • Ικανοποίηση πελατών • Δείκτες ποιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Επενδύσεις σε IT • Χρόνος που διατίθεται στο R&D • Δείκτης συμπεριφοράς προσωπικού έναντι της διοίκησης, 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεριδίο πωλήσεων • Μέσος όρος ετών προϋπηρεσίας • Ταχύτητα εναλλαγής ικανοτήτων
Αποτελεσματικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Κέρδος ανά πελάτη • Πωλήσεις ανά εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναλογία προσωπικού υποστήριξης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγή στην ηρωσισιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο • Μεταβολή της αναλογίας των εργαζομένων

Ουσιαστικά, ο Έλεγχος των Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων «αποτελεί παρουσίαση μιας σειράς σχετικών δεικτών με απλό τρόπο» (Sveiby, 1997). Η επιλογή των δεικτών εξαρτάται από την στρατηγική της επιχείρησης και πρέπει να περιλαμβάνει μικρό αριθμό μεταβλητών για κάθε δείκτη. Έτσι, ο IAM μπορεί

να ενσωματωθεί σε ένα σύστημα διοικητικής πληροφόρησης. Σημειώνεται δε, ότι δεν πρέπει να ξεπερνά τη μία σελίδα και να μην συνοδεύεται από αναλυτικούς σχολιασμούς.

Ο IAM αποτελεί σημαντική συνεισφορά στο πεδίο του διανοητικού κεφαλαίου και ειδικότερα σε ότι αφορά τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Σκοπός του ήταν να χρησιμοποιηθεί ως διοικητικό εργαλείο και όχι ως προσέγγιση εκτίμησης, παρ' ότι το παιχνίδι επιχειρήσεων "TangoTM" που δημιουργήθηκε από την εταιρία Celemi χρησιμοποιεί το εργαλείο του Sveiby για την εκτίμηση της αξίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων.

2.4.6 Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA)

Η έννοια της **Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (Economic Value Added, EVATM)** διαμορφώθηκε από τον Stern Stewart ως ένα κατανοητό μέτρο απόδοσης, το οποίο χρησιμοποιεί μεταβλητές όπως ο προϋπολογισμός κεφαλαίων, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, η θέσπιση στόχων, μέτρα απόδοσης, την επικοινωνία με τους μετόχους, κ.α., για να προσδιορίσει τους τρόπους δημιουργίας ή απώλειας αξίας για την επιχείρηση (Bontis *et al.*, 1999). Οι Bontis *et al.* (1999) περιγράφουν το EVA ως κοινή γλώσσα και σημείο συγκριτικής αξιολόγησης για τους managers, ενώ σύμφωνα με τον Strassman (1999) η οικονομική προστιθέμενη αξία αποτελεί το αποτέλεσμα όλων των διοικητικών δραστηριοτήτων.

Η οικονομική προστιθέμενη αξία αποτελεί εξέλιξη της αγοραίας προστιθέμενης αξίας (Market Value Added, MVATM), η οποία αποτελεί τη διαφορά μεταξύ του ποσού που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση και της παρούσας αξίας των κεφαλαίων που θα μπορούσαν να έχουν αποκτήσει οι επενδυτές και οι μέτοχοι πωλώντας τα μερίδιά τους. Μεγιστοποιώντας της διαφορά αυτή, οι manager μεγιστοποιούν τον πλούτο των ιδιοκτητών της επιχείρησης (Bontis *et al.*, 1999).

Οι Bontis *et al.* (1999) προσδιορίζουν το EVA ως τη διαφορά των καθαρών πωλήσεων και του αθροίσματος λειτουργικών και χρηματοοικονομικών εξόδων και των φόρων, όπου χρηματοοικονομικά έξοδα θεωρούνται το γινόμενο του μέσου σταθμικού κόστους κεφαλαίου επί του συνολικού επενδεδυμένου κεφαλαίου. Οι συγγραφείς παρομοιάζουν τον δείκτη αυτό με τα αποτελέσματα εις νέο, δηλαδή το εισόδημα της επιχείρησης αφού αποζημιωθούν οι μέτοχοι και λοιποί επενδυτές για το κεφάλαιο που διέθεσαν.

Ο δείκτης EVA αποτελεί ένα χρηματοοικονομικό σύστημα μέτρησης που αναζητά τον προσδιορισμό και τις επιπτώσεις της αλληλεπίδρασης των διάφορων στοιχείων που δημιουργούν αξία. Φυσικά, η χρήση του αποτελεί επί της ουσίας παραδοχή ότι κανένα ειδικότερο μέτρο του διανοητικού κεφαλαίου

δεν είναι απαραίτητο (Bontis *et al.*, 1999). Ο Strassman (1999) δηλώνει ότι η *Οικονομική Προστιθέμενη Αξία* αντιτίθεται στον νόμο της διατήρησης της ενέργειας, σύμφωνα με την οποία είναι αδύνατο οι εκροές ενός συστήματος να είναι μεγαλύτερες από τις εισροές του. Έτσι, η EVA αντικατοπτρίζει τη δημιουργία αξίας από κάποιο στοιχείο της διανοήσης.

Κύριο μειονέκτημα του μοντέλου αποτελεί το στοιχείο της πολυπλοκότητάς του. Επιπλέον, περιορισμοί στη χρήση του πηγάζουν από τα ακόλουθα: (i) η χρήση του ιστορικού κόστους, (ii) δεν έχει αποδειχθεί εμπειρικά η χρησιμότητά του, και (iii) αρχική υπόθεση είναι ότι η επιχείρηση δρα αποκλειστικά προς όφελος των μετόχων.

2.4.7 Citation-Weighted Patents

Σύμφωνα με τον Bontis (1996), η Dow Chemicals υπήρξε πρωτοπόρος στη διαχείριση των πατεντών της ως βάση για την πρακτική μέτρηση του διανοητικού της κεφαλαίου. Ο πρώην Διευθυντής Διοίκησης Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων, Gordon Petrash, ανέπτυξε μια διαδικασία για τη διοίκηση του διανοητικού κεφαλαίου που περιελάμβανε τα ακόλουθα έξι βήματα:

- προσδιορισμός του ρόλου της γνώσης στην επιχείρηση,
- αξιολόγηση των στρατηγικών και των γνωστικών στοιχείων των ανταγωνιστών,
- κατηγοριοποίηση του χαρτοφυλακίου των περιουσιακών στοιχείων γνώσης της επιχείρησης,
- εκτίμηση της αξίας εκείνων των στοιχείων που θα διατηρηθούν, θα αναπτυχθούν, θα πουληθούν ή θα καταργηθούν,
- επένδυση σε πεδία στα οποία έχουν εντοπιστεί κενά, και
- δημιουργία νέου χαρτοφυλακίου γνώσης και επανάληψη *ad infinitum*.

Η Dow Chemicals ανέπτυξε το μοντέλο διαχείρισης του διανοητικού της κεφαλαίου ταυτόχρονα με την οργανωσιακή αναδιάρθρωσή της και την *λείανση* της οργανωτικής της δομής, ώστε να διευκολυνθούν κρίσιμα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Lynn (1998), στην αναδιάρθρωση αυτή, το ενδιαφέρον για τη διάχυση της γνώσης και την εργασία με ομάδες αντικατοπτρίζει μια επανάσταση στην κουλτούρα μια επιχείρησης του μεγέθους της Dow Chemicals. Η έννοιες της παραχώρησης ιδεών, ή της ανάπτυξης ιδεών που δεν είχαν αναπτυχθεί από την ίδια (το σύνδρομο *not-invented-here*) ή ακόμη και η συνεργασία για την ανάπτυξη ιδεών ήταν άγνωστες έννοιες για την Dow Chemicals.

Το σημαντικότερο στοιχείο του μοντέλου αυτού είναι το στοιχείο ότι είναι σε θέση να εξηγήσει τη διαφορά μεταξύ αξίας στην αγορά και λογιστικής αξίας της επιχείρησης (Hall *et al.*,).

2.4.8 Αγοραστική προς Λογιστική Αξία (*Market-to-Book Value*)

Αυτό το μοντέλο μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι η αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων δεν εμφανίζεται πλήρως στις οικονομικές καταστάσεις (Brooking, 1996, Stewart, 1997b). Ο δείκτης αυτός προσδιορίζεται ο λόγος της αξίας της επιχείρησης όπως αυτή διαμορφώνεται στην κεφαλαιαγορά και της λογιστικής αξίας της επιχείρησης, και μπορεί να θεωρηθεί ότι αντανακλά το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης (Dzinkowski, 2000; Egginton, 1990; Van Buren, 1999).

Καθίσταται αμέσως σαφές ότι η μέθοδος αυτή είναι αρκετά απλοποιημένη, παραβλέποντας σωρεία παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την αξία της επιχείρησης στην αγορά πέραν, των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου.

Πέραν αυτού, το γεγονός ότι η μέτρηση της λογιστικής αξίας γίνεται βάσει ιστορικών τιμών κόστους, ενώ ο προσδιορισμός της αξίας στην αγορά βάσει προσδοκίων μελλοντικού οφέλους, παράγει ένα ανομοιογενές αποτέλεσμα, συγκρίνοντας μεγέθη διαφορετικού τύπου. Ακόμη, η τιμή του δείκτη επηρεάζεται σημαντικά από τις διακυμάνσεις της αγοράς (Starssman, 1999).

2.4.9. Q του Tobin

Ένα παρόμοιο μοντέλο με τη μέθοδο Market-to-Book Value ανέπτυξε ο James Tobin ως μέθοδο πρόβλεψης της επενδυτικής συμπεριφοράς (White, Sondí και Fried, 1994). Χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο του διανοητικού κεφαλαίου από τον Stewart (1997b), και κατόπιν ως εργαλείο για τη μελέτη των επιπτώσεων της επένδυσης σε διάφορα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου. Αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες του προηγούμενου μοντέλου, ο Tobin διαμόρφωσε το λόγο (q) ως:

$$q = \frac{\text{Αγοραστική Αξία Επιχείρησης}}{\text{Κόστος Αντικατάστασης Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων}}$$

Έτσι, γίνεται σαφές ότι όσο μεγαλύτερη η τιμή του δείκτη αυτού, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αξία του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Η διαμόρφωση αυτή δεν απαλείφει πλήρως τις αδυναμίες. Παρόλ' αυτά, παρουσιάζει μεγάλη χρησιμότητα στη σύγκριση επιχειρήσεων ίδιου κλάδου, με παρόμοια σύσταση περιουσιακών στοιχείων. Στην περίπτωση αυτή, η διαφορά

στη τιμή του δείκτη μπορεί να αποδοθεί στη διαφορά του διανοητικού κεφαλαίου των δύο επιχειρήσεων (Dzinkowski, 2000).

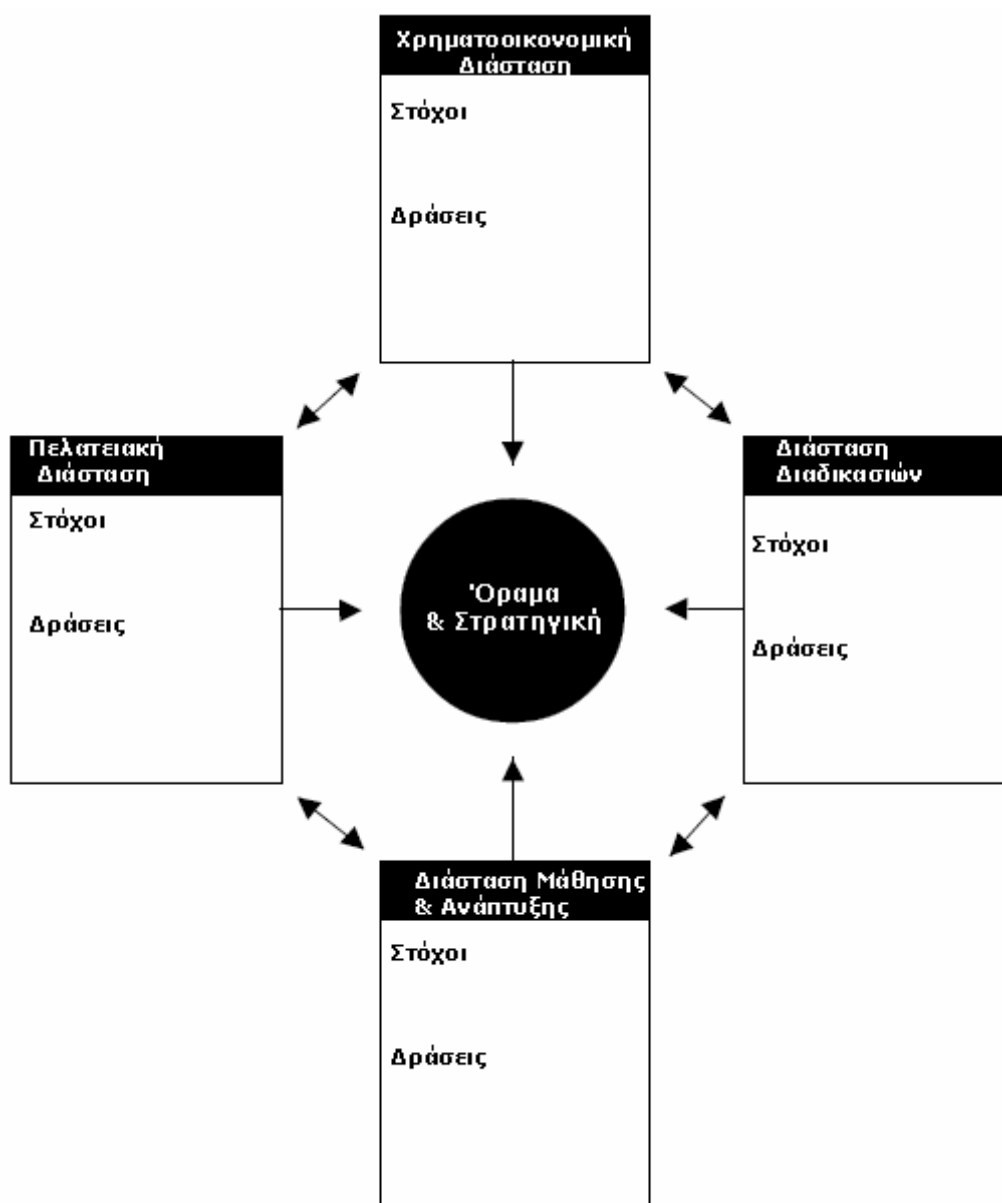
2.4.10. Πίνακας Ισόρροπης Απόδοσης (*Balanced Scorecard – BSC*)

Η Κάρτα Ισόρροπης Απόδοσης (Balanced Scorecard - BSC, Kaplan και Norton, 1992) απολαμβάνει την ευρύτερη αποδοχή και εφαρμογή από τις επιχειρήσεις. Εξισορροπεί τη χρηματοοικονομική διάσταση με τα ακόλουθα μη-χρηματοοικονομικά στοιχεία: διάσταση των πελατών, διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης. Η λογική στην οποία βασίζεται ο διαχωρισμός στα τέσσερα αυτά στοιχεία μπορεί να συνοψιστεί ως ακολούθως:

- Χρηματοοικονομική: πως δημιουργεί η επιχείρηση αξία για τους μετόχους;
- Πελάτες: ποια είναι η θεώρηση των πελατών για την αξία της επιχείρησης και κατά πόσο ανταποκρίνεται σε αυτή η επιχείρηση;
- Εσωτερικές Διαδικασίες: σε ποιες διαδικασίες πρέπει να αναπτυχθεί η επιχείρηση ώστε να πετύχει ανώτερη αξία για τους πελάτες της;
- Μάθηση και Ανάπτυξη: Πως μπορεί η επιχείρηση να προσθέτει διαρκώς αξία;

Σύμφωνα με την κάρτα ισόρροπης απόδοσης, η στρατηγική κάθε επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνεται σε κάθε μία από τις τέσσερις αυτές διαστάσεις. Για κάθε διάσταση μπορούν να αναπτυχθούν συγκεκριμένοι στόχοι και να αναγνωριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία. Αυτοί οι κρίσιμοι παράγοντες μπορούν να μετρηθούν χρησιμοποιώντας δείκτες-κλειδιά της απόδοσης, συνδεδεμένους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι, η κάρτα ισόρροπης απόδοσης οδηγεί την επιχείρηση στην αναγνώριση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις τελευταίες εξελίξεις στο μοντέλο αυτό, κάθε εκπλήρωση ενός στρατηγικού στόχου επιτυγχάνεται μέσω των τυχαίων σχέσεων των τεσσάρων διαστάσεων (Kaplan και Norton, 2000). Οι σχέσεις αυτές πρέπει να «χαρτογραφηθούν» ώστε να επιτυγχάνεται ευθυγράμμιση των λειτουργικών αποφάσεων και της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Διάγραμμα 4
Οι διαστάσεις της BSC



Πηγή : Matt Evans⁶

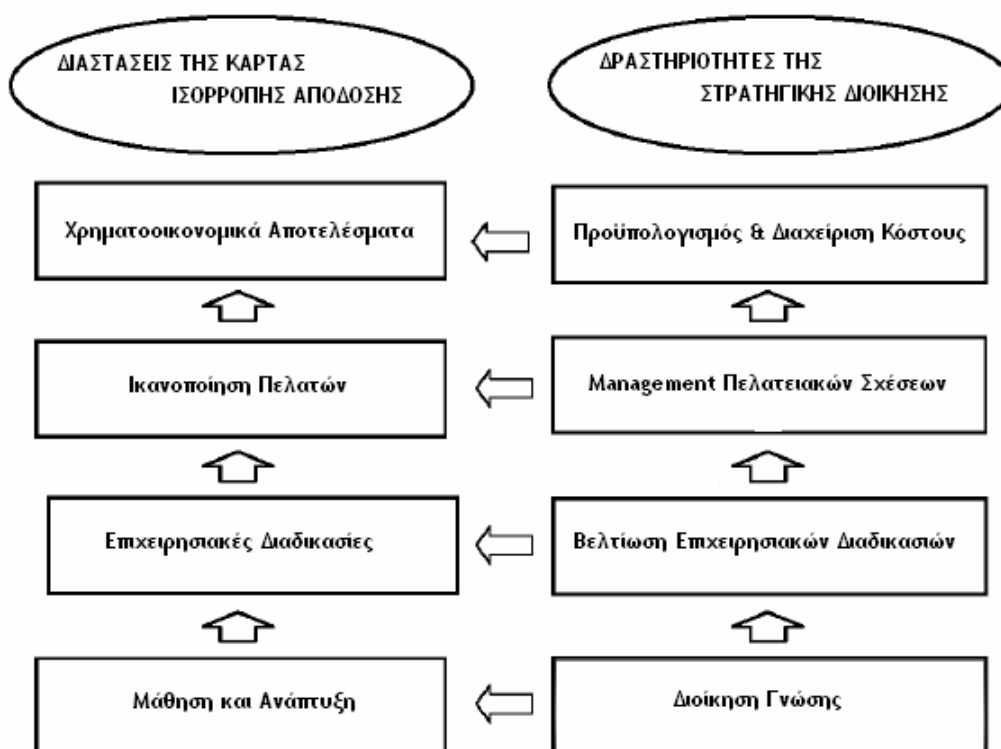
Η κάρτα ισόρροπης απόδοσης προτείνει τη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης ως τη θεμελιώδη για τη μέτρηση για την αξιολόγηση και διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου. Η επικράτηση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού ερμηνεύεται ως αποτέλεσμα σχέσης αιτίου-αιτιατού, η οποία μπορεί να αναπαρασταθεί με τη χρήση ενός στρατηγικού χάρτη. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης, βρίσκεται στη βάση της ικανότητας μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία, υποστηρίζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και έχοντας

⁶ Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.exinfm.com/training>

επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη και τελικά στα χρηματοοικονομικά οφέλη. Ο Averson (1999) συσχετίζει τις διοικητικές δραστηριότητες με κάθε διάσταση της κάρτας ισορροπής απόδοσης (βλ. ακόλουθο σχήμα). Κατά τη, ανάλυση αυτή, γίνεται η υπόθεση ότι η διοίκηση γνώσης αποτελεί δραστηριότητα της στρατηγικής διοίκησης. Πράγματι, η διάσταση μάθησης και ανάπτυξης διαμορφώνει τις υποδομές (π.χ. εξειδικευμένους και δημιουργικούς εργαζομένους) για τη πραγμάτωση των σκοπών των άλλων διαστάσεων (Kaplan και Norton, 1996).

Διάγραμμα 5

Αντιστοιχία Διαστάσεων BSC και διοικητικών δραστηριοτήτων



Μετάφραση από: Carlucci, Marr and Schiuma, *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

Αυτή η ερμηνεία καταδεικνύει το ρόλο και τη σχέση των δραστηριοτήτων της διοίκησης γνώσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Μέσω της ανάπτυξης του διανοητικού κεφαλαίου, η διοίκηση της γνώσης υποστηρίζει τη δυναμική της οργανωσιακής μάθησης και της διαρκούς βελτίωσης της απόδοσης των διαδικασιών της επιχείρησης.

2.4.11. Σύστημα Συγκριτικής Αξιολόγησης Διανοητικού Κεφαλαίου – Intellectual Capital Benchmarking System – ICBS

Το Σύστημα Συγκριτικής Αξιολόγησης Διανοητικού Κεφαλαίου βασίζεται στη σύγκριση των θεμελιωδών ικανοτήτων της επιχείρησης με τον ηγέτη του κλάδου ομογενοποιώντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Το θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου αναπτύσσεται γύρω από οκτώ στοιχεία ανταγωνισμού:

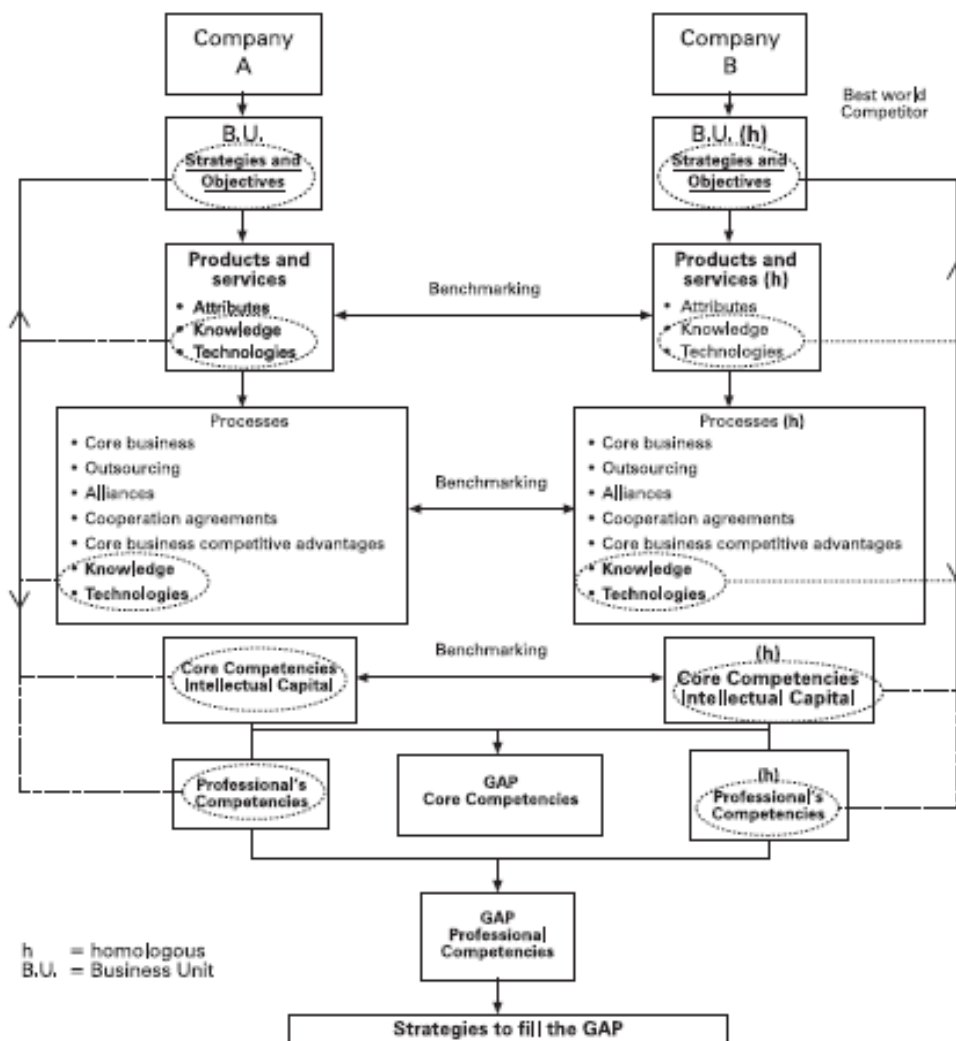
1. προϊόντα,
2. δομή της επιχείρησης,
3. συμμαχίες και συνεργασίες,
4. ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
5. καινοτομία στην έρευνα και ανάπτυξη,
6. θεμελιώδεις ικανότητες,
7. κουλτούρα και
8. ηγεσία.

Η «πυραμίδα» των στοιχείων αυτών στο διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Μετάφραση από: Marti, *ICBS - intellectual capital benchmarking system*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 2, 2001

Το σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης



Πηγή: Marti, *ICBS - intellectual capital benchmarking system*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 2, 2001

Η σύγκριση των στοιχείων βασίζεται σε πληροφορίες που συλλέγονται και αναλύονται, προσαρμοζόμενα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Έτσι, ο ICBS προσδιορίζει εκείνους τους παράγοντες σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα μεμονωμένα, ενώ η σύγκριση με το σημείο αναφοράς (benchmark) προσδιορίζει ποια από τα στοιχεία αυτά συνεισφέρουν ουσιαστικά στην δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την επεξεργασία των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί παράγεται ένας πίνακας ανταγωνιστικότητας, ο οποίος παρουσιάζει τη μορφή που εμφανίζεται στην ακόλουθη σελίδα.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η χρήση του ICBS συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης βάσει του καλύτερου,

- αναγνώριση συγκεκριμένων παραγόντων ανταγωνιστικότητας και προσδιορισμός κριτηρίων σχετικών με την δραστηριότητα της επιχείρησης,
- αναγνώριση, προσδιορισμός και παρακολούθηση ανταγωνιστικότητας θεμελιωδών ικανοτήτων και άλλων κρίσιμων στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου, που συνεισφέρουν ουσιαστικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης,
- συμπλήρωση και ολοκλήρωση της επιχειρηματικής εικόνας σε συνδυασμό με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις,
- κατάρτιση της διοίκησης σε νέα εργαλεία (benchmarking, κ.α.).

Ισολογισμός Ανταγωνιστικότητας

ICBS		COMPETITIVENESS BALANCE SHEET		
CONGEN, S.L.		BU 1	KNITWEAR	
Competitor:		A	GUITARE	
ASSETS		LIABILITIES		
1.- PRODUCTS/SERVICES		1.- PRODUCTS/SERVICES		
1.01 Design	1,0	1.02 Price	-2,0	
		1.03 Embodied services	-2,0	
		1.04 Conformance	-2,0	
2.- ARCHITECTURE	3,0	2.- ARCHITECTURE		
2.01 Prototypes and models	2,5			
2.02 Dyeing thread	2,5			
2.03 Finishing	2,5			
2.04 Dressmaking	1,5			
2.05 Ironing	1,0			
2.06 Packaging and labelling	0,5			
3.- ALLIANCES		3.- ALLIANCES		
3.01 Suppliers	1,5	3.02 Government agencies	-1,0	
		3.03 Customer	-2,5	
		3.04 Other firms	-1,0	
4.- COMPETITIVE ADVANTAGES		4.- COMPETITIVE ADVANTAGES		
4.01 Design	1,0	4.05 Competitors information	-2,0	
4.02 Selecting raw materials	1,5	4.06 Trade shows and trade exhibitions	-4,0	
4.03 Selecting machinery	2,0	4.07 Selling system	-2,0	
4.04 Creating collection	0,5	4.08 Order entry system	-1,0	
		4.09 M.R.P	-1,0	
		4.10 ISO 9000	-3,0	
		4.11 After sale service	-1,0	
5.- INNOVATION, R+D		5.- INNOVATION, R+D		
5.01 Sensitivity to innovation	0,5	5.02 Innovative effort	-0,5	
		5.03 Updating technology	-1,0	
		5.04 Innovation sources	-0,5	
6.- CORE COMPETENCIES	1,0	6.- CORE COMPETENCIES	-5,0	Consolidated Reliability Index
6.01 Suppliers value chain	0,5	6.03 Fashion creativity	-2,0	
6.02 CAD Computer aid design	0,5	6.04 Knitwear design	-2,0	
		6.05 CAM Computer aid manufacturing	-1,5	
		6.06 Market research	-2,0	
7.- CULTURE	2,5	7.- CULTURE		37%
7.01 Empowerment	2,0	7.04 Corporate integrity	-0,5	
7.02 Involvement in leadership	2,5			
7.03 Motivation to commitment	1,0			
8.- LEADERSHIP	1,0	8.- LEADERSHIP		
8.01 Vision	0,5	8.04 Knowledge	-1,0	
8.02 Values	2,5			
8.03 Skills	1,0			

Πηγή: Marti, ICBS - intellectual capital benchmarking system, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 2, 2001

2.4.12. Διανοητικός Δείκτης Προστιθέμενης Αξίας (*Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM*)

Ο Διανοητικός Δείκτης Προστιθέμενης Αξίας αναπτύχθηκε από τον Ante Pulic και τους συναδέλφους του στο Αυστριακό Κέντρο Έρευνας Διανοητικού Κεφαλαίου (Pulic, 1998, 2000, Pulic και Borhemann, 1999). Ο VAICTM αποτελεί μια αναλυτική διαδικασία, σχεδιασμένη να υποστηρίζει του manager, μετόχους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) στην παρακολούθηση και μέτρηση της προστιθέμενης αξίας που προκύπτει από την αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων. Ο VAICTM συντίθεται από τρεις επιμέρους δείκτες:

- αποτελεσματικότητα αξιοποιούμενου κεφαλαίου (CEE),
- αποτελεσματικότητα ανθρώπινου κεφαλαίου (HCE), και
- αποτελεσματικότητα δομικού κεφαλαίου (SCE).

Η χρήση του δείκτη αυτού παρέχει σταθερή βάση για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου (Pulic και Bohrnemann, 1999) καθιστά δυνατή τη σύγκριση στοιχείων. Πέραν αυτού, το γεγονός ότι ο VAIC χρησιμοποιεί στοιχεία που έχουν ελεγχθεί μειώνει το βαθμό υποκειμενικότητας που – εγγενώς – παρουσιάζουν τα μέτρα του διανοητικού κεφαλαίου.

Ο Pulic (1998, 2000), στον οποίο έχει απονεμηθεί το βραβείο Nobel Οικονομικών, ανέπτυξε το Διανοητικό Δείκτη Προστιθέμενης Αξίας (*Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM*) για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου στις επιχειρήσεις. Υπόψη λήφθηκαν δύο σημαντικά ζητήματα της αξιολόγησης και της δημιουργίας αξίας:

- η αξία του διανοητικού κεφαλαίου δεν είναι δυνατό να υπολογιστεί για μη-εισηγημένες επιχειρήσεις στην κεφαλαιαγορά. Τέτοιες επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν εναλλακτικούς τρόπους για τον προσδιορισμό της αγοραίας αξίας του διανοητικού κεφαλαίου.
- δεν υπάρχει επαρκές σύστημα παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των εν εξελίξει παραγωγικών δραστηριοτήτων των εργαζομένων ή της κατεύθυνσής τους, η οποία πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία αξίας.

Η μέθοδος VAICTM είναι σχεδιασμένη ώστε να παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα δημιουργίας αξίας των περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων. Το μοντέλο θεμελιώνεται στην ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί προστιθέμενη αξία (VA). Η προστιθέμενη αξία προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ πωλήσεων (OUT) και εισροών πόρων (IN), εκτός του κόστους του προσωπικού (αμοιβές και έξοδα προσωπικού). Δηλαδή:

$$VA = OUT - IN$$

Εξαιτίας του ενεργού του ρόλου στη διαδικασία δημιουργίας αξίας, η διανοητική ικανότητα (που αντιπροσωπεύεται από την εργασία) δεν θεωρείται

κόστος. Η προστιθέμενη αξία επηρεάζεται από την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου (HC) και του δομικού κεφαλαίου (SC). Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προστιθέμενης αξίας (VACA) εκφράζει το διανοητικό κεφάλαιο ανά μονάδα φυσικού κεφαλαίου (CA). Έτσι:

$$VACA = \frac{VA}{CA}$$

Ο Pulic υποθέτει ότι εάν μία μονάδα φυσικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης παράγει περισσότερα οφέλη σε σχέση με μία άλλη επιχείρηση, τότε η πρώτη αξιοποιεί καλύτερα το φυσικό της κεφάλαιο. Έτσι, η αξιοποίηση του φυσικού κεφαλαίου αποτελεί μέρος του διανοητικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων. Ο VACA μπορεί να αποτελέσει μέτρο σύγκρισης επιχειρήσεων ενός κλάδου.

Κατόπιν, προσδιορίζεται η σχέση της προστιθέμενης αξίας και του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ο Συντελεστής Ανθρώπινου Κεφαλαίου (VAHU) αναπαριστά το πόση προστιθέμενη αξία δημιουργεί η «επένδυση» μιας χρηματικής μονάδας στους εργαζομένους. Ο συντελεστής αυτό αποτελεί μέτρο της ικανότητας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου της επιχείρησης να δημιουργεί αξία. Συνεπώς με άλλους συγγραφείς (Edvinsson, 1997, Sveiby, 1998), ο Pulic (1998) υποστηρίζει ότι το κόστος του προσωπικού (μισθός και λοιπά έξοδα προσωπικού) αποτελεί δείκτη του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης. Η σχέση λοιπόν του συντελεστή είναι:

$$VAHA = \frac{VA}{HC}$$

Ομοίως προσδιορίζεται ο Συντελεστής Δομικού Κεφαλαίου (STVA), που δείχνει τη συνεισφορά του δομικού κεφαλαίου στη δημιουργία αξίας. Στο μοντέλο του Pulic, το δομικό κεφάλαιο αποτελεί τη διαφορά της προστιθέμενης αξίας (VA) και του ανθρώπινου κεφαλαίου (HC). Έτσι, όσο μικρότερη είναι η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου, τόσο μεγαλύτερη είναι αυτή του δομικού κεφαλαίου. Για το λόγο αυτό, ο δείκτης προσδιορίζεται με διαφορετικό τρόπο από τον VAHA, καθώς ανθρώπινο και δομικό κεφάλαιο βρίσκονται σε αντιστρόφως ανάλογη σχέση όσον αφορά τη δημιουργία αξίας. Δηλαδή:

$$STVA = \frac{SC}{VA}$$

Ο συντελεστής προστιθέμενης αξίας του διανοητικού κεφαλαίου αποτελεί το άθροισμα των δύο προηγούμενων συντελεστών, δηλαδή:

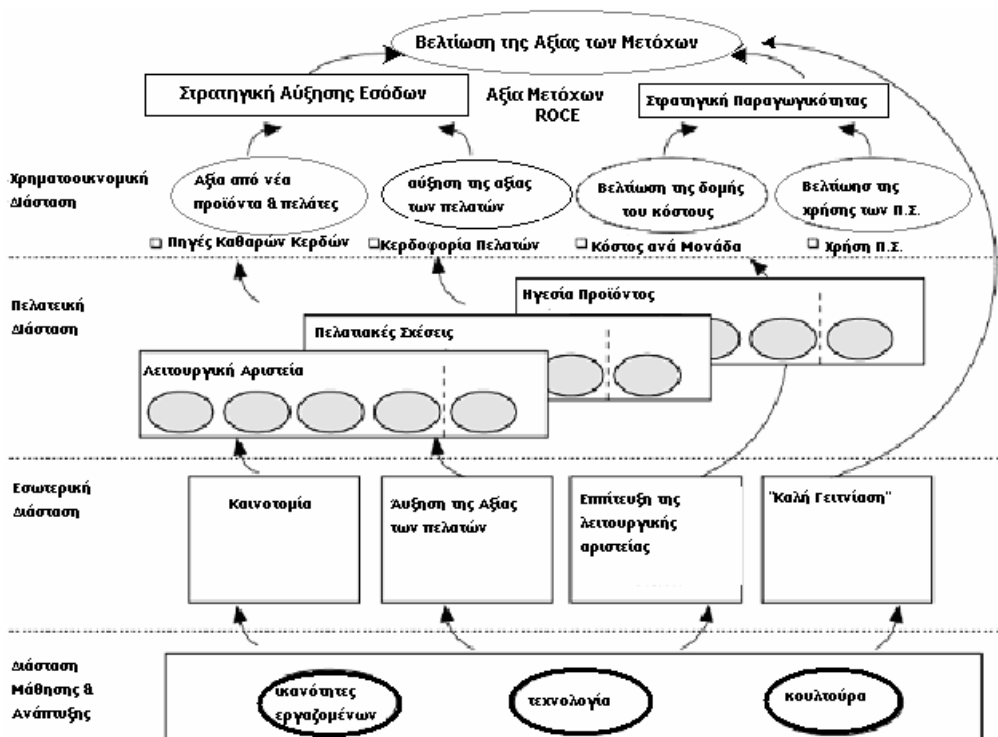
$$VAIC^{TM} = VACA + VAHU + STVA$$

2.4.13. Χάρτης Στρατηγικής (Strategy Map)

Για να αποφύγουν τις δυσλειτουργικές επιπτώσεις των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης (Ridway, 1956), οι Kaplan και Norton (2000) εισήγαγαν τους στρατηγικούς χάρτες ως εργαλεία που καταγράφουν και απεικονίζουν την διαδικασία μετατροπής των άυλων περιουσιακών στοιχείων σε απτά αποτελέσματα. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικοί χάρτες παρέχουν στους εργαζομένους μια ευκρινή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εργασία τους συνδέεται με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών της επιχείρησης, επιτρέποντας τους να συνεργάζονται και να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Επιπλέον, αποτελούν αναπαράσταση των κρίσιμων σκοπών της επιχείρησης και των σχέσεων μεταξύ τους, που προσδιορίζει την απόδοση της επιχείρησης (Kaplan και Norton, 2000, σελ. 168.). Βασιζόμενοι στις τέσσερις διαστάσεις της κάρτας ισόρροπης απόδοσης (Kaplan και Norton, 1996), οι στρατηγικοί χάρτες δείχνουν πώς η επιχείρηση θα μετατρέψει τους πόρους της – μεταξύ των οποίων τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως η επιχειρησιακή κουλτούρα και η γνώση των εργαζομένων – σε απτά αποτελέσματα. Το ακόλουθο διάγραμμα αναπαριστά ένα χάρτη απόδοσης με τις τέσσερις διαστάσεις – χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερική και διάσταση μάθησης & ανάπτυξης.

Διάγραμμα 7

Χάρτης Στρατηγικής



Μετάφραση από: Marr, Shciuma and Neely, *The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers*, Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 2, 2004

Οι στρατηγικοί χάρτες παρουσιάζουν ιδιαίτερη χρησιμότητα ως εργαλείο για τη μετάφραση των άυλων περιουσιακών στοιχείων σε επίτευξη στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, αρκετοί συγγραφείς επισημαίνουν την αλληλεπίδραση των περιουσιακών στοιχείων, ιδιαίτερα μεταξύ των άυλων και διανοητικών στοιχείων. Οι υποστηρικτές της θεωρίας πόρων της επιχείρησης (Wernefelt, 1984, Grant, 1991, Petergraf, 1993, Barney *et al.*, 2001, Barney, 2001) αντιλαμβάνονται την επιχείρηση ως δέσμη πόρων και περιουσιακών στοιχείων, μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν για να δημιουργήσουν αξία (Marg, Schiuma και Neely, 2004). Για παράδειγμα η επιχειρησιακή κουλτούρα επηρεάζει και επηρεάζεται από τις ικανότητες των εργαζομένων (Roos και Roos, 1997), ενώ ο Lev (2001) τονίζει ότι ενδέχεται η αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων να ενσωματώνεται σε υλικά (π.χ. η τεχνολογία που περιλαμβάνει ένα αεροπλάνο) και στην εργασία (π.χ. η άρρητη γνώση των εργαζομένων).

2.4.14.Χρηματοοικονομική Μέθοδος Μέτρησης Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων (*Financial Method of Intangible Assets Measurement – FiMIAM*)

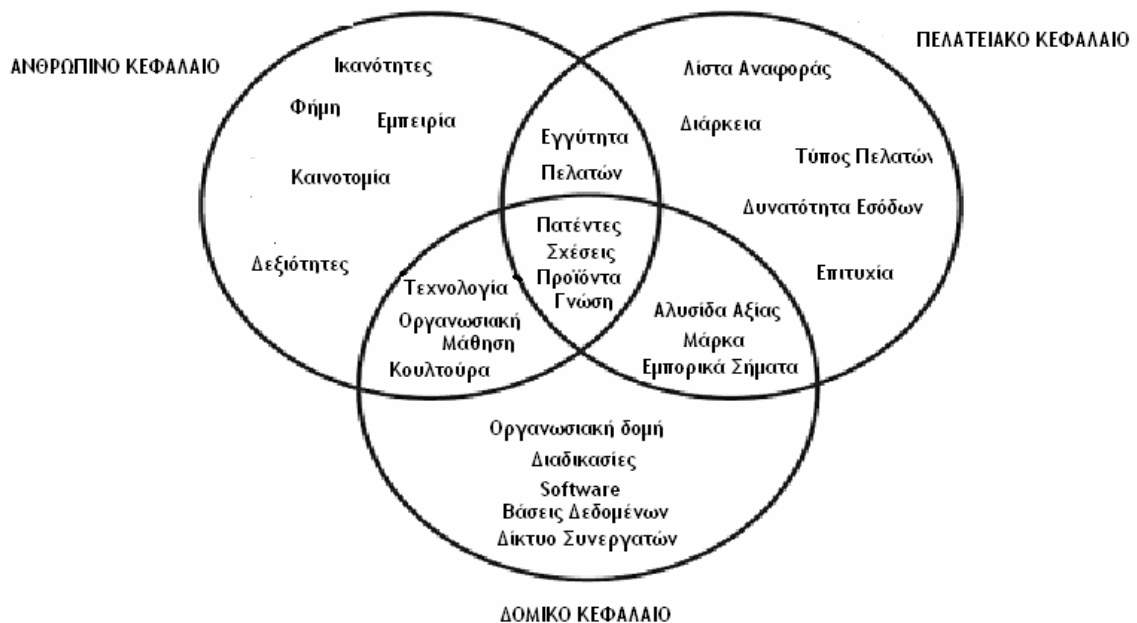
Η Χρηματοοικονομική Μέθοδος Μέτρησης Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων στηρίζεται στα πλεονεκτήματα πολλών προγενέστερων μοντέλων, αποτελώντας ένα μικτό μοντέλο που παρέχει τόσο περιγραφικά όσο και ποσοτικά μέτρα. Θεμελιώνεται στη τρισδιάστατη ανάλυση του διανοητικού κεφαλαίου, όπως διατυπώνεται από τον Leliaert, ο οποίος μετέτρεψε την ιεραρχία του Edvinsson, υποκινούμενος από την δήλωση του Stewart (1997) για την ανεξαρτησία στοιχείων του ανθρώπινου, του σχεσιακού και του δομικού κεφαλαίου (Rodon και Leliaert, 2002).

Κατά την ανάλυση της FiMIAM, το διανοητικό κεφάλαιο διακρίνεται σε ανθρώπινο, πελατειακό και δομικό κεφάλαιο. Με το μοντέλο αυτό αποδίδεται χρηματική αξία στα στοιχεία που συνιστούν το διανοητικό κεφάλαιο. Επιπλέον, αποτελεί ένα εργαλείο για την εκτίμηση, τη διοίκηση και τη σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης διαχρονικά. Για την ανάπτυξη της μεθόδου εφαρμόζονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- προσδιορισμός της *αντιληπτού διανοητικού κεφαλαίου*, ως τη διαφορά μεταξύ αγοραίας και λογιστικής αξίας. Ο όρος «αντιλαμβανόμενο» χρησιμοποιείται καθώς η πραγματική αξία του διανοητικού κεφαλαίου ενδέχεται να είναι διαφορετική από αυτή.
- προσδιορισμός των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου.
- εμπειρική στάθμιση των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου.
- αιτιολόγηση των συντελεστών,

Διάγραμμα 8

Τα στοιχεία του Διανοητικού Κεφαλαίου ομαδοποιημένα κατά την τρισδιάστατη ανάλυση



Μετάφραση από: Rodon and Leliaert, *FiMIAM – Financial Method of Intangible Asset Measurement*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No3 2002

- εκτίμηση αξίας, ως το γινόμενο του συντελεστή στάθμισης και της αντιλαμβανόμενης αξίας του διανοητικού κεφαλαίου, και
- προσδιορισμός της κεφαλαιακής βάσης με την προσθήκη της αξίας αυτής στην αξία των λοιπών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

2.5 Δυσκολίες Μέτρησης του Διανοητικού Κεφαλαίου

Η μελέτη των Marr και Starovic προσδιορίζει τις ακόλουθες κατηγορίες παραγόντων που δυσχεραίνουν τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου:

- **ιστορικούς λόγους:** η αδυναμία της λογιστικής να αποτυπώσει νέες μορφές αξίας. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς⁷, παρ' ότι οι μέθοδοι της λογιστικής αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, το γεγονός ότι έξ' αρχής σχεδιάστηκαν για τη μέτρηση φυσικών και υλικών περιουσιακών στοιχείων.
- **δυσκολία μέτρησης:** η φύση των στοιχείων της γνώσης είναι δύσκολο να αποτυπωθούν σε οποιαδήποτε μορφή. Είναι κατανοητό ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποτυπώσει κανείς τη δημιουργικότητα των

⁷ Starovic, D. and Marr, B (2003), *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*, CIMA, Cranfield University, School of Management

εργαζομένων, η οποία βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας δημιουργίας αξίας⁶.

- **η εξατομικευμένη φύση του διανοητικού κεφαλαίου (ιδιοσυγκρασία)**, με την έννοια της μοναδικότητας για κάθε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό εξ' άλλου αναγνωρίζεται ως στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, αυτό που μία επιχείρηση θεωρεί και αναγνωρίζει ως πολύτιμο πόρο ενδέχεται για κάποια άλλη να είναι ασήμαντο. Εδώ οφείλεται και η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού μέτρων διανοητικού κεφαλαίου, που δυσχεραίνουν και τη σύγκριση μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων.
- **η διττή φύση του διανοητικού κεφαλαίου**: αποτελεί ταυτόχρονα δυναμικό και στατικό στοιχείο. Η MERITUM για το λόγο αυτό προχωρεί στη διάκριση μεταξύ διανοητικών περιουσιακών στοιχείων και διανοητικών διαδικασιών

2.6 Λόγοι Αποτυχίας Μοντέλων Μέτρησης & Διαχείρισης Διανοητικού Κεφαλαίου

Ως συστήματα μέτρησης της απόδοσης, τα παραπάνω μοντέλα συχνά αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν το σκοπό τους, κυρίως λόγω λειτουργικών δυσκολιών. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν το στρατηγικά προσανατολισμένα αυτά μέτρα, όπως τους προσδιορίζει ο Walsh (2005) είναι:

1. **στενότητα-σπανιότητα διαθέσιμων πληροφοριών**: ο εντοπισμός των κρίσιμων μεγεθών που επιθυμεί να μετρήσει η επιχείρηση πηγάζουν από στοιχεία που δεν είναι αντιληπτά από το καθένα, αλλά και δεν επιδρούν καθημερινά στην επιχείρηση. Πρόκειται για τα *αφανή* στοιχεία της επιχείρησης, που –συχνά- η ύπαρξή τους δεν είναι αντιληπτή ούτε από την ίδια.
2. **υψηλό κόστος συγκέντρωσης πληροφοριών (Tate, 2000)**: άμεσο επακόλουθο του προηγούμενου σημείου είναι το γεγονός ότι η αυτά τα συστήματα μέτρησης απαιτούν τη χρήση εξειδικευμένου προσωπικού και εργαλείων, τα οποία παρουσιάζουν αυξημένο κόστος, οδηγώντας σε αυξημένο...
3. **...ύψος απαιτούμενων κεφαλαίων**.
4. **απόκρυψη στοιχείων από την επιχείρηση**: επειδή σε αυτά τα στοιχεία ακριβώς εντοπίζεται η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, είναι λογικό να μην επιθυμεί την ευρεία αποκάλυψη του διανοητικού κεφαλαίου. Επιπλέον, λόγω του προηγούμενου στοιχείου, είναι μη-αποτελεσματική η χρήση τέτοιων μέτρων απλά για την παροχή διοικητικής πληροφόρησης.

5. **ανθρώπινη συμπεριφορά κατά την αξιολόγηση:** είναι αποδεδειγμένο ότι όταν οι άνθρωποι γίνονται αντικείμενα παρατήρησης ή ανάλυσης (όπως στην περίπτωση του προσδιορισμού των στοιχείων του ανθρώπινου κεφαλαίου) δεν εμφανίζουν τη φυσιολογική συμπεριφορά, γεγονός που μπορεί να παραποιήσει την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της μέτρησης της απόδοσης.

3

Επίδραση Διανοητικού Κεφαλαίου
στην Επίδοση της Επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ ΤΟ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – Η Αλυσίδα Αξίας της Γνώσης

3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η Διοίκηση του διανοητικού κεφαλαίου δεν αποτελεί αυτοσκοπό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σκοπός της επιχείρησης, όπως ορίζεται από χρηματοοικονομικής άποψης, είναι η μεγιστοποίηση της περιουσίας των μετόχων (*shareholders*). Έτσι, η επιχειρηματική λογική στις μέρες μας στοχεύει στην επίτευξη ανάπτυξης και μακρόχρονης προοπτικής δημιουργίας αξίας. Παρ' όλ' αυτά, τα *παραδοσιακά* μέτρα επίδοσης της επιχείρησης, όπως η αύξηση των κερδών, οι χρηματοροές, το μερίδιο της αγοράς, στην πραγματικότητα δεν παρέχουν στοιχεία σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους μετόχους της. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους manager σήμερα είναι η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που επιτρέπουν την δημιουργία *άυλης αξίας* (*intangible value*) και τη μετατροπή της σε από ή αντιλαμβανόμενο αποτέλεσμα (Jelcic, 2007).

Στον παρόν κεφάλαιο εξετάζεται ένα θεωρητικό πλαίσιο της διαδικασίας μετατροπής της γνώσης σε αξία, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Carlucchi, Marr και Sciuma. Οι συγγραφείς στηρίχθηκαν σε υποθέσεις που προκύπτουν από την ανάλυση της σχετικής έρευνας, ώστε να εντοπίσουν τις διεργασίες και τα στάδια μέσω των οποίων η γνώση αξιοποιείται πρακτικά. Καταλύτης στη διαδικασία αυτή είναι η **διοίκηση της γνώσης**.

3.2 Ανάγκη κατανόησης της Γνώσης και της αξίας της

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κλίμα, όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα (Nonaka, 1991), η γνώση θεωρείται ο κύριος παράγοντας της επιχειρηματικής επιτυχίας και αποτελεί θεμέλιο της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁸. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις αποδίδουν την *ικανότητα διαφοροποίησης* κυρίως στους άυλους πόρους τους (Hall, 1993) και θεωρούν τη γνώση ως το στοιχείο διαφοροποίησης στην κοινωνία της γνώσης (Drucker, 1993). Η γνώση έχει αναχθεί ως τον πλέον σημαντικό στρατηγικό πόρο των επιχειρήσεων και πολλές εξ αυτών αντιλαμβάνονται ότι η αξία που ενσωματώνεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους κυρίως οφείλεται στα περιουσιακά στοιχεία γνώσης. Η ικανότητα κάθε επιχείρησης να παράγει μπορεί να θεωρηθεί ως η ενσωμάτωση και εφαρμογή εξειδικευμένης γνώσης που κατέχουν μεμονωμένα τα μέλη ενός οργανισμού.

⁸ Ενδεικτικά: Davenport και Prusak, 1998, Drucker, 1993, Grant, 1994, Hall, 1993, Nonaka και Takeuchi, 1995

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να «γνωρίζουν τι ξέρουν», δηλαδή να προσδιορίσουν το διανοητικό τους κεφάλαιο, καθώς και πως μπορούν να αξιοποιήσουν τη γνώση που κατέχουν πιο αποτελεσματικά για τη δημιουργία ή ενίσχυση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η **διοίκηση της γνώσης (knowledge management)** αποτελείται από διαδικασίες που εξυπηρετούν την εφαρμογή και ανάπτυξη της οργανωσιακής γνώσης, προκειμένου να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Carlucci, Marr και Schiuma, 2004). Κατά τη τελευταία δεκαετία, υπάρχει εντεινόμενο ενδιαφέρον για την έρευνα στο πεδίο της γνώσης, που απέδωσε πολλά σχετιζόμενα αποτελέσματα, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά.

Την τελευταία δεκαετία, αναπτύχθηκαν διάφορες μεθοδολογίες και εργαλεία που βοηθούν στον εντοπισμό και τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου. Παρά τη γενική αναγνώριση της γνώσης ως στρατηγικό πόρο της επιχείρησης, δεν είναι ακόμη σαφές ο τρόπος μέσω του οποίου η διοίκηση της γνώσης επιδρά στην επίδοση της επιχείρησης.

Η αδυναμία των επιχειρήσεων να κατανοήσουν την επίπτωση της διοίκησης της γνώσης αποτελεί καίριο πρόβλημα λόγω της – εικαζόμενης – προστιθέμενης αξίας που παράγεται από τις προσπάθειες της διοίκησης της γνώσης. Επενδύσεις σε διανοητικό κεφάλαιο δεσμεύουν κατά κανόνα σημαντικά κεφάλαια και αναποτελεσματικές κινήσεις της διοίκησης γνώσης επιφέρουν πολλές έμμεσες επιπτώσεις. Ενώ η διοίκηση της γνώσης δεν μπορεί να θεωρηθεί εργαλείο χρηματικής αποτελεσματικότητας που επιτρέπει τη μείωση του κόστους, εν τούτοις, αποτελεί μέσο βελτιστοποίησης της εκμετάλλευσης των επιχειρησιακών πόρων, που έχει επίπτωση στο κόστος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν τα οφέλη προστιθέμενης αξίας της διοίκησης της γνώσης σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο, προκειμένου να αντιληφθούν την ανάγκη πραγματοποίησης επενδύσεων σε στοιχεία του κεφαλαίου της γνώσης (Carlucci, Marr και Schiuma, 2004, όπου και παραπομπές).

Η δυσκολία εκτίμησης της αξίας της γνώσης στην επιχείρηση πηγάζει από τη δυσκολία απόδοσης αξίας στην πληροφόρηση και τη γνώση με τη χρήση των συμβατικών λογιστικών μεθόδων. Ο M'Pherson (1994) συμπεραίνει ότι εφόσον είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και ποσοτικοποιηθεί αξία της γνώσης, είναι ακόμη πιο επαχθές να εκτιμηθεί η απόδοση επί της επένδυσης σε ένα τέτοιο στοιχείο. Η εκτίμηση της γνώσης και των δραστηριοτήτων της διοίκησης της γνώσης είναι σύνθετη λόγω της έμμεσης και μακρόχρονης επίδρασης (Carlucci, Marr και Schiuma, 2004). Έτσι, τα μακροπρόθεσμα οφέλη πρέπει να μεταφραστούν σε επιτελική (*bottom line*) αξία που σχετίζεται άμεσα με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης. Η προσπάθεια αυτή επιδεινώνεται περαιτέρω από την πολυδιάστατη φύση των επιπτώσεων του διανοητικού κεφαλαίου. Δεν είναι πάντα εφικτό να προσδιοριστεί μία σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ των δραστηριοτήτων της διοίκησης της γνώσης και συγκεκριμένων διαστάσεων της απόδοσης. Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας επένδυσης που στοχεύει στη βελτίωση της διάχυσης και ροής της γνώσης στην επιχείρηση μπορεί να επιδράσει άμεσα στην συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και έμμεσα, επηρεάζοντας

την δημιουργικότητα, τη φήμη της επιχείρησης ή και την αξία του ονόματος της επιχείρησης.

Η φύση της γνώσης είναι συχνά ιδιόμορφη και η αξία της συνδέεται στενά με το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται. Ο ρόλος της γνώσης στηρίζεται στα οργανωσιακά, διοικητικά, καθώς και στρατηγικά χαρακτηριστικά αυτού του πλαισίου. Η αξία της γνώσης αυξάνεται καθώς αυξάνεται το επίπεδο της λειτουργικής σημασίας (Carlucci, Marr και Schiuma, 2004). Έτσι, οι ίδιες πρακτικές διαχείρισης της γνώσης, εφαρμοζόμενες στην ίδια οργανωσιακή μορφή, αλλά σε διαφορετικά επίπεδα, παράγουν διαφορετικά αποτελέσματα στην επιχειρησιακή επίδοση.

3.3 Γνώση, Ικανότητες και Διοίκηση της Γνώσης

Στην ανάλυσή τους, οι Carlucci, Marr και Schiuma συνδέουν την διοίκηση της γνώσης με την θεωρία πόρων και ικανοτήτων, προκειμένου να εστιάσουν στην δυνατότητα επίδρασης στην απόδοση και επίδοση της επιχείρησης. Όπως αναφέρουν Στο σύγχρονο πλαίσιο ανταγωνισμού, πολλοί οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι η μόνη πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο μπορούν να μοχλεύσουν είναι η αποτελεσματική χρήση της γνώσης τους και η δημιουργία/απόκτηση και αξιοποίηση νέας. Ο Teece (σελ. 62., 1998) υποστηρίζει ότι:

«το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στη σημερινή οικονομία δεν πηγάζει από τη θέση στην αγορά, αλλά από στοιχεία του κεφαλαίου της γνώσης, που δεν μπορεί να αντιγραφεί ή μιμηθεί εύκολα, και τον τρόπο που αυτά αξιοποιούνται».

Η διοίκηση της γνώσης περιορίζει τον κίνδυνο να απωλέσει η επιχείρηση επιχειρηματικές ευκαιρίες. Επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί ένα σύστημα θεμελιωδών ικανοτήτων με σκοπό να μεγιστοποιήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις χαμένες ευκαιρίες (Chong *et al.*, 2000). Η διαδικασία διοίκησης στηριγμένη στη γνώση ερμηνεύει τα αποτελέσματα της διοίκησης γνώσης σε όρους βελτίωσης της οργανωσιακής παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο αναζητούν τρόπους που θα τις επιτρέψει να εξελιχθούν σε οργανισμούς μάθησης, δεδομένου του ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα είναι αυτές που μετρούν την αξία της γνώσης και έχουν αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείρισή της (Carlucci, Marr και Schiuma, 2004). Σύμφωνα με τον Wiig⁹ (1998) η επιχειρηματική επιτυχία συναρτάται άμεσα από την ποιότητα του περιεχομένου της γνώσης που διατίθεται για την παραγωγή και διάθεση αποδεκτών προϊόντων και υπηρεσιών, συχνά προσαρμοσμένων στα μέτρα του πελάτη. Ο κεντρικός ρόλος του διανοητικού κεφαλαίου στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτέλεσε αντικείμενο πολύπλευρης έρευνας, ενώ στενότερα συνδέθηκε με την θεωρία των Πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης (Nonaka και Takeuchi, 1995).

⁹ Carlucci, Marr and Schiuma, *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, International Journal of Technology Management, Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

Κατά τη θεωρία των πόρων της επιχείρησης (Resource-based View), οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Amit και Shoemaker⁹ (1993) προσδιορίζουν τους πόρους της επιχείρησης ως το απόθεμα των διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων, τα οποία κατέχει και διοικεί η επιχείρηση, όπως η τεχνογνωσία, χρηματοοικονομικά προϊόντα, υλικά περιουσιακά στοιχεία, κ.τ.λ.. Οι ικανότητες προσδιορίζονται ως διαδικασίες, βασιζόμενες στην πληροφορία, που αναπτύσσονται κατά την αλληλεπίδραση των πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού. Ο Grant (1991) διακρίνει του πόρους από τις ικανότητες, προσδιορίζοντας τους πόρους ως εισροές στο παραγωγικό κύκλωμα και τις ικανότητες ως δυνατότητα διοίκησης και αξιοποίησης των πόρων. Συγκεκριμένα, οι ικανότητες είναι το διαφοροποιό στοιχείο της απόδοσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων με τους ίδιους πόρους και τους ίδιους στόχους. Οι πόροι και οι ικανότητες συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δεν είναι τέλεια αντιγράψιμοι, δεν μπορούν να μεταφερθούν, είναι αναντικατάστατοι, πολύτιμοι και σπάνιοι.

Η θεωρία των ικανοτήτων (Competence-based View) μπορεί να θεωρηθεί υποσύνολο της θεωρίας των πόρων. Κατ' αυτήν την προσέγγιση, η ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει, δημιουργεί, ενδυναμώνει και εμπλουτίζει τις θεμελιώδεις ικανότητες αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η επιχείρηση θεωρείται ως «χαρτοφυλάκιο» ικανοτήτων, και η ανταγωνιστικότητά της στηρίζεται στη δημιουργία και ανάπτυξη ικανοτήτων και στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής ικανή να συνδέει τους σκοπούς της, τους πόρους και τις ικανότητες. Στη θεωρία αυτή περιλαμβάνεται επίσης η έννοια του ανταγωνισμού βάσει ικανοτήτων⁹.

Οι παραπάνω τάσεις της έρευνας εντοπίζονται στη βάση της δυνατότητας μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες αποκτούν έννοια κατά τις διαδικασίες της επιχείρησης να αναπτυχθεί. Προκειμένου δε να επιτυγχάνεται συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων της επιχείρησης, πρέπει να διοικηθεί η γνώση, δηλαδή να υπάρχει μια συνεχής διαδικασία. Επιπλέον, είναι σημαντικό ότι η ικανότητα της διοίκησης είναι δυναμική στη φύση της και εστιάζει σε προσπάθειες που σκοπό έχουν την ανάπτυξη, επιλογή, αξιολόγηση, βελτίωση, διατήρηση, εκμετάλλευση και προστασία των οργανωσιακών ικανοτήτων.

Η διανοητική φύση των ικανοτήτων επιτρέπει την διαμόρφωση μιας διαδικασίας διοίκησης της γνώσης (Marg και Schiuma, 2001). Οι διανοητικές ικανότητες αποτελούν το συνδυασμό των στοιχείων γνώσης και των διαδικασιών γνώσης της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο που εξυπηρετεί την επιχείρηση στη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Marg και Schiuma, 2001). Η οπτική αυτή αναγνωρίζει τα στοιχεία της γνώσης ως θεμέλια των οργανωσιακών ικανοτήτων και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων της επιχείρησης συνδέεται με την ικανότητα διοίκησης του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Με το σκεπτικό αυτό, οι Carlucci, Schiuma και Marg (2004) καταλήγουν στην πρώτη υπόθεση της αλυσίδας αξίας της γνώσης, που είναι: **η διοίκηση της γνώσης είναι η βάση για την ανάπτυξη οργανωσιακών ικανοτήτων (Υπόθεση 1).**

Προκειμένου να αντιληφθούμε το περιεχόμενο της διοίκησης γνώσης, είναι απαραίτητο να παρατεθούν διάφορες προσεγγίσεις της έννοιας, που προκύπτουν από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα¹⁰.

Πίνακας 12

Προσεγγίσεις της Διοίκησης της Γνώσης που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία

Συγγραφείς	Ορισμός
Wiig	Είναι ένα σύνολο διακριτών και σαφώς προσδιορισμένων προσεγγίσεων και διαδικασιών. Ο στόχος της διοίκησης γνώσης είναι η μεγιστοποίηση της γνώσης που σχετίζεται με αποτελεσματικότητα και απόδοση από τα γνωσιακά στοιχεία, καθώς και η διαρκής ανανέωση αυτών
Teece	Μπορεί να περιγραφεί ως η <i>πανοπλία</i> διαδικασιών και τεχνικών για την αποκόμιση του μέγιστου οφέλους από τα στοιχεία γνώσης της επιχείρησης. Η διοίκηση γνώσης απαιτεί την ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων, δηλαδή της ικανότητας να αντίληψης και εκμετάλλευσης των ευκαιριών ταχύτατα
Sveiby	Είναι μια δυναμική προσέγγιση για τη βέλτιστη αξιοποίηση της επιχειρησιακής γνώσης που στοχεύει στη δημιουργία αξίας. <i>Η διοίκηση γνώσης είναι η τέχνη της δημιουργίας αξίας από τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης</i>
Davenport και Prusak	Αποτελείται από διαδικασίες για τη σύλληψη, καταγραφή, διάχυση και αξιοποίηση της γνώσης
Ruggles	Είναι η προσέγγιση της πρόσθεσης ή δημιουργίας αξίας μέσω της αποτελεσματικότερης μόχλευσης της τεχνογνωσίας, της εμπειρίας και κρίσης που εντοπίζεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
Lee και Yang	Είναι μια αναδυόμενη δέσμη οργανωσιακής σχεδίασης και κανόνων λειτουργίας, οργανωσιακών δομών, εφαρμογών και τεχνολογιών που υποβοηθούν του εργαζομένου να μοχλεύουν σημαντικά τη δημιουργικότητα και την ικανότητά τους για δημιουργία αξίας
Quintas et al.	Είναι η διαρκής διαδικασία διοίκησης κάθε μορφής γνώσης για την ικανοποίηση υφισταμένων ή μελλοντικών αναγκών

¹⁰ Μετάφραση από: Carlucci, Marr and Schiuma, *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, International Journal of Technology Management, Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

Beijerse

Είναι η διοίκηση των πληροφοριών ενός οργανισμού μέσω της καθοδήγησης της στρατηγικής, τη δομής, της κουλτούρας, των συστημάτων και των ικανοτήτων των ανθρώπων, με έμφαση στη γνώση τους. Είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μετατρέποντας τον παράγοντα γνώση σε παραγωγικό πόρο

Από την ανάλυση των παραπάνω ορισμών της διοίκησης γνώσης προκύπτουν δύο **κύρια χαρακτηριστικά** της έννοιας αυτής. Το πρώτο από αυτά σχετίζεται με τη φύση των διαδικασιών της διοίκησης γνώσης. Όλοι οι ορισμοί, αν και με διαφορετική μορφή, τονίζουν πως η διοίκηση γνώσης περιέχει διαδικασίες. Αυτές διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού στον οποίο αναπτύσσονται. Το δεύτερο χαρακτηριστικό σχετίζεται με το σκοπό της διοίκησης γνώσης. **Η Διοίκηση Γνώσης, ανεξαρτήτως διαδικασιών, στοχεύει στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.**

3.4 Οι διαστάσεις της Διοίκησης Γνώσης

Η μελέτη των Carlucci, Marr και Schiuma (2004) αναδεικνύει τρεις **διαστάσεις ερμηνείας της διοίκησης γνώσης: τη στρατηγική, τη διοικητική και τη λειτουργική**. Αυτές ανταποκρίνονται στα διάφορα επίπεδα εφαρμογής της διοίκησης γνώσης.

3.4.1 Η στρατηγική διάσταση της Διοίκησης Γνώσης

Η στρατηγική διάσταση περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις που τονίζουν τη στρατηγική σημασία της γνώσης και της διοίκησης αυτής στην επιχειρηματική στρατηγική. Η διάσταση αυτή υποστηρίζεται από τη θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης και γενικότερα από τη θεωρία της γνώσης της επιχείρησης (Sveiby, 2001), η οποία θεωρεί τη γνώση ως «οδηγό» για τον προσδιορισμό και ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

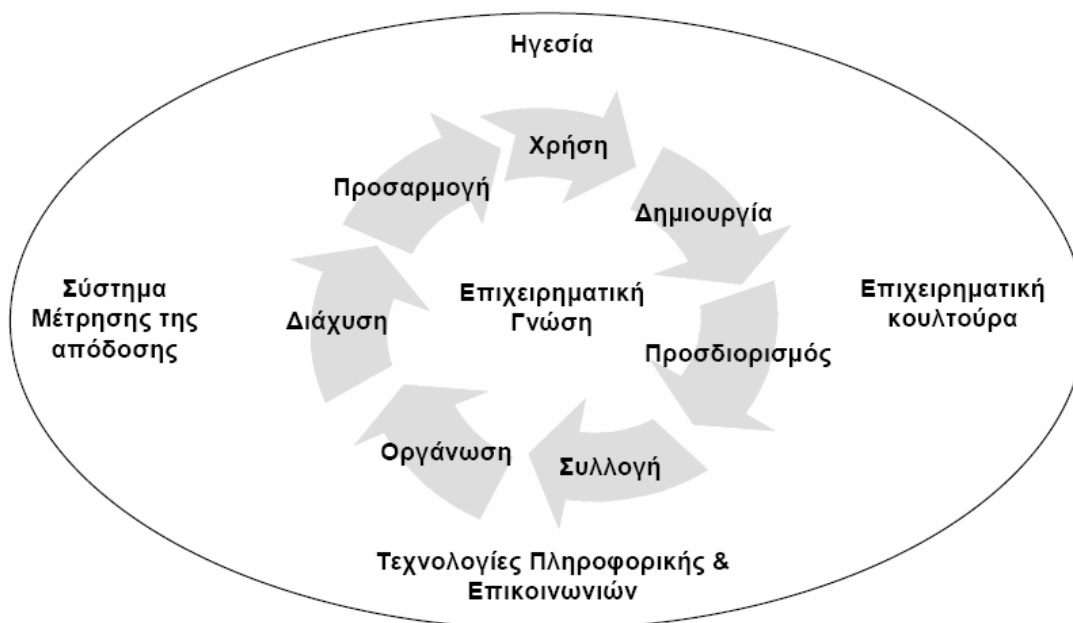
3.4.2 Η διοικητική διάσταση της Διοίκησης Γνώσης

Η διοικητική διάσταση ενσωματώνει προσεγγίσεις και μεθοδολογίες αξιολόγησης και διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης. Κατά την ερμηνευτική αυτή διάσταση έχουν αναπτυχθεί μοντέλα που επιτρέπουν στους managers να κατευθύνουν τη διοίκηση της γνώσης στην επιχείρηση. Η ανάλυση της βιβλιογραφία αποκαλύπτει δύο ρεύματα: της δημιουργίας γνώσης και της αξιολόγησης της γνώσης. Η πρώτη, η δημιουργία γνώσης, έχει ως αφετηρία τη μελέτη του Nonaka (1994), ο οποίος εισάγει την έννοια της επιχείρησης γνώσης και προσδιορίζει προσεγγίσεις και μοντέλα για τη διοίκηση γνώσης

περιγραφικής και κανονιστικής φύσης. Ο κύκλος της γνώσης (Marr και Schiuma, 2001) ταξινομεί τις διαδικασίες της διοίκησης γνώσης

- δημιουργία της γνώσης,
- κωδικοποίηση της γνώσης,
- εφαρμογή της γνώσης,
- καταγραφή της γνώσης,
- χαρτογράφηση της γνώσης,
- μεταφορά και διάχυση της γνώσης.

Διάγραμμα 13
Η διαδικασία της γνώσης



Πηγή: *American Productivity and Quality Centre*

Η αξιολόγηση της γνώσης, ως το δεύτερο ρεύμα έρευνας, βασίζεται στη διοίκηση της γνώσης και στοχεύει στο να παρέχει μεθοδολογία έρευνας για τον προσδιορισμό και την εκτίμηση της αξίας του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Αναπτύχθηκε λόγω της επιθυμίας να μετρηθεί το διανοητικό κεφάλαιο και υιοθετήθηκε για πρώτη φορά από την Skandia. Από το 1996, ο όγκος της σχετικής έρευνας για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου αυξήθηκε δραματικά. Οι διάφοροι συγγραφείς τονίζουν ότι η μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου μπορεί να γίνεται για διαφορετικούς σκοπούς. Πρώτον, οι επιχειρήσεις μπορεί να ενδιαφέρονται στην εκτίμηση της οργανωσιακής γνώσης – διανοητικό κεφάλαιο – με σκοπό να παρουσιάσουν την αξία των άυλων στοιχείων σε εξωτερικά ενδιαφέροντα μέρη της επιχείρησης, και ειδικότερα στους μετόχους. Δεύτερον, η εκτίμηση του διανοητικού κεφαλαίου ενδέχεται να στοχεύει στον προσδιορισμό και την παρακολούθηση του επιπέδου του με σκοπό τη διοίκηση των στοιχείων γνώσης. Ο *Χάρτης Περιουσιακών Στοιχείων Γνώσης (Knowledge Asset*

Mar) των Marr και Schiuma (2001) προτείνει την κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών στοιχείων γνώσης βασισμένη στην διάκριση μεταξύ πόρων των ενδιαφερόμενων μερών και πόρων υποδομής.



Μετάφραση από: Carlucci, Marr and Schiuma, *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, International Journal of Technology Management, Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

3.4.3 Η λειτουργική διάσταση της Διοίκησης Γνώσης

Η λειτουργική διάσταση της Διοίκησης Γνώσης περιλαμβάνει οργανωσιακές και διοικητικές δραστηριότητες και project όπως η ομαδική εργασία, η πραγματοποίηση συναντήσεων, benchmarking των βέλτιστων πρακτικών, κ.τ.λ.. Αυτές οι δραστηριότητες στοχεύουν στη χρήση και ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου. Αυτή η διάσταση επίσης περιλαμβάνει την εφαρμογή εργαλείων πληροφορικής, σχεδιασμένων για το λόγο αυτό, τα οποία μπορεί να έχουν τη μορφή βάσεων δεδομένων, κ.τ.λ..

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών και ερμηνειών της Διοίκησης Γνώσης οδήγησε τους Carlucci, Marr και Schiuma (2004) στην διατύπωση του ακόλουθου ορισμού:

«η Διοίκηση της Γνώσης είναι ένα διοικητικό υπόδειγμα, το οποίο θεωρεί τη γνώση πόρο για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, προσδιορίζει τις ικανότητες που απαιτούνται για να δημιουργηθεί αξία προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης με τη ρητή και συστηματική εφαρμογή προσεγγίσεων, τεχνικών και εργαλείων για την αξιολόγηση και διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου».

Αυτός ο ορισμός προκύπτει από την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και τονίζει το ρόλο της Διοίκησης Γνώσης στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση της γνώσης βρίσκεται στη βάση της ικανότητας κάθε επιχείρησης να δημιουργεί αξία, και ως εκ τούτου αντιπροσωπεύει τα θεμέλια της ανταγωνιστικότητάς της. Προκειμένου να καταστεί περαιτέρω κατανοητή η σχέση διοίκηση γνώση και επιχειρηματικής απόδοσης, οι Carlucci, Marr και Schiuma (2004) πραγματοποίησαν μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σχετικά με τη διοίκηση της απόδοσης, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα μοντέλα διαχειρίζονται τις ικανότητες και πρακτικές της διοίκησης γνώσης όπως παρουσιάζονται ακολούθως.

3.5 Ο ρόλος της γνώσης στα συστήματα διοίκησης της επίδοσης

3.5.1 Γενικά Σχόλια

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης την τελευταία εικοσαετία έχουν εξελιχθεί από στατικά και βασιζόμενα σε ιστορικά στοιχεία χρηματοοικονομικά μέτρα σε δυναμικά συστήματα, που ανταποκρίνονται στις σύνθετες συνθήκες του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα πρώτα συστήματα διοίκησης της απόδοσης αναπτύχθηκαν τον 20^ο αιώνα και επικράτησαν ως τη δεκαετία το '80. Είχαν σχεδιαστεί ως εργαλεία για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της οικονομικής και χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Με την αλλαγή συνθηκών των αγορών και την αύξηση των απαιτήσεων των πελατών, τα συστήματα διοίκησης εστιασμένα σε χρηματοοικονομικά μέτρα έχασαν τη σχετικότητά τους. Οι επιχειρήσεις άρχισαν να μετρούν και άλλες διαστάσεις της απόδοσης, όπως η ποιότητα και οι διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης. Έτσι, αναπτύχθηκαν εργαλεία διοίκησης που λάμβαναν υπόψη την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, τις σχέσεις με τους πελάτες και την ικανότητα διαχείρισης τη διαδικασία καινοτομίας. Διάφορα μοντέλα διαμορφώθηκαν, προτείνοντας μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη θεώρηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Μεταξύ αυτών των μοντέλων που προτάθηκαν στη σχετικά βιβλιογραφία και αρθρογραφία, η Κάρτα Ισόρροπης Απόδοσης (*Balanced Scorecard, Kaplan και Norton, 1992, 1996*), το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (*European Foundation for Quality Management, 1999*) και το αντίστοιχο στις Η.Π.Α. Βραβείο Baldrige και – πιο πρόσφατο – το *Πρίσμα Απόδοσης* (Neely, Adams και Kennerley, 2002) θεωρούνται αυτά που συνεισέφεραν περισσότερο, αλλά και τυγχάνουν μεγαλύτερης πρακτικής εφαρμογής από τις επιχειρήσεις. Αυτά αποτελούν ολοκληρωμένα μοντέλα που ενσωματώνουν τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου ως μία διάσταση για την εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται το EFQM και το Πρίσμα Απόδοσης, καθώς η Κάρτα Ισόρροπης Απόδοσης παρουσιάστηκε στην ενότητα 2.5.10.

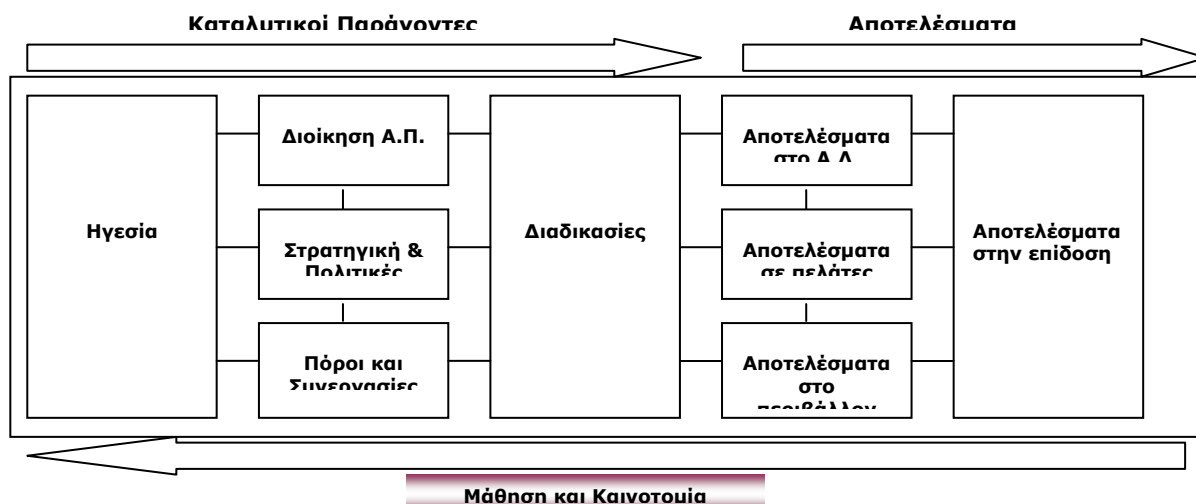
3.5.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM

Όπως και η Κάρτα Ισόρροπης Απόδοσης, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας προσδιορίζει μια διάσταση που καλύπτει το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό είναι ένα μη-περιγραφικό πλαίσιο αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης βάσει εννέα κριτηρίων. Πέντε από τα κριτήρια αυτά αναφέρονται ως καταλυτικοί παράγοντες (*enablers*), δηλαδή αποτελούν παράγοντες που παρέχουν την ικανότητα να πραγματοποιηθεί η στρατηγική της επιχείρησης (π.χ. ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, πολιτικές και στρατηγική, πόροι, διαδικασίες), ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα ως αποτελέσματα. (όπως ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών, επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο και στα αποτελέσματα της επιχείρησης). Η πρώτη κατηγορία κριτηρίων εστιάζει στο τι κάνει η επιχείρηση, ενώ τα αποτελέσματα στο τι επιτυγχάνει. Τα αποτελέσματα δημιουργούνται λόγω της δράσης των παραγόντων που καθιστούν την επιχείρηση ικανή να τα πραγματοποιήσει. Ειδικότερα, οι “enablers” αποτελούν τους μοχλούς μέσω τους οποίους η διοίκηση μπορεί να δράσει για να αποδώσει μελλοντικά οφέλη.

Οι καταλυτικοί παράγοντες και τα αποτελέσματα επιτρέπουν την καταγραφή και παρακολούθηση της προόδου της επιχείρησης προς την επιχειρηματική αριστεία. Τα στοιχεία με διττό ρόλο στη διαδικασία αιτίου – αιτιατού αποτελούν αντικείμενο περιοδικής αξιολόγησης, που αναπτύσσεται βάσει της λογικής : Αποτέλεσμα, Προσέγγιση, Αξιοποίηση, Αξιολόγηση, Ανασκόπησης (ή RADAR: Results, Approach, Deployment, Assesment, Review). Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει το μοντέλο και το κυκλικό σχήμα, συνδέει την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προσεγγίσεων, καθώς επίσης και με την αξιολόγηση και ανασκόπηση όμοιων προσεγγίσεων και της εφαρμογής τους.

Διάγραμμα 15

Ο ρόλος της διοίκησης γνώσης στο EFQM



Μετάφραση από : Carlucci, Marr and Schiuma, *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, International Journal of Technology Management, Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας αναγνωρίζει τη σημασία των διανοητικών πόρων της επιχείρησης για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Μία από τις έννοιες στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο είναι η «διαρκής μάθηση, η καινοτομία και η βελτίωση». Γίνεται η υπόθεση ότι η απόδοση της επιχείρησης βελτιστοποιείται μέσω της διοίκησης γνώσης σύμφωνα με την κουλτούρα αυτών των τριών στοιχείων (European Foundation for Quality Management, 1999). Ως εκ τούτου, η διοίκηση γνώση προσδιορίζεται ως θεμέλιος λίθος για τη βελτίωση των πόρων που προσδίδουν στην επιχείρηση την ικανότητα να αποδώσει καρπούς, οι οποίοι προσδιορίζουν την απόδοση της επιχείρησης (European Foundation for Quality Management, 1999).

3.5.3 Το Πρίσμα Απόδοσης (*Performance Prism*)

Μια πιο σύγχρονη προσέγγιση στη διοίκηση της απόδοσης αποτελεί το **Πρίσμα Απόδοσης (*Performance Prism*, Neely, Adams και Kennerley, 2002)**, το οποίο εξετάζει το διανοητικό κεφάλαιο και τη διαχείρισή του από την πλευρά των ικανοτήτων. Το Πρίσμα Απόδοσης αποτελεί ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης τριών διαστάσεων, το οποίο περιλαμβάνει πέντε αλληλεπιδρούσες πλευρές: ικανοποίηση των συμμετόχων (*stakeholders*), στρατηγική, διαδικασίες, ικανότητες και συνεισφορά των ενδιαφερομένων μερών. Κάθε μία από αυτές τις πλευρές προσδιορίζει έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιχειρηματική επιτυχία. Η βαρύτητα του κάθε παράγοντα εξαρτάται από την κατεύθυνση της στρατηγικής και των ενδιαφερομένων μερών.

Το πρίσμα απόδοσης υιοθετεί μια ισορροπημένη θεώρηση των συμμετόχων, καθώς και των απαιτήσεών τους και της επιθυμητής συνεισφοράς του καθενός εξ' αυτών. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, όλες οι δραστηριότητες στοχεύουν στην εκπλήρωση της στρατηγικής, με τους καταλυτικούς παράγοντες να βελτιώνουν την αξία που αποδίδεται στους μετόχους. Η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί έτσι την πρώτη όψη της απόδοσης της επιχείρησης. Η δεύτερη πλευρά αποτελεί την όψη της στρατηγικής, που πρέπει να διασφαλίζει ότι η αξία αποδίδεται στους μετόχους. Η τρίτη πλευρά αποτελεί τον προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών προκειμένου να πραγματοποιηθεί η στρατηγική της επιχείρησης και η τέταρτη προσδιορίζει τις ικανότητες που θα επιτρέψουν την επιχείρηση να κάνει πράξη τις διαδικασίες. Τέλος, στην πέμπτη όψη, το πρίσμα απόδοσης προσδιορίζει κατά πόσο η επιχείρηση λαμβάνει αυτό που χρειάζεται από τους συμμετόχους (συνεισφορά των *stakeholders*).

Το πρίσμα απόδοσης υπογραμμίζει από τη μία πλευρά ότι οι *stakeholders* αντιπροσωπεύουν των σημείο αναφοράς της αξίας που δημιουργείται, ενώ υποδεικνύει από την άλλη τους απαραίτητα εμπλεκόμενους για τη λειτουργία της επιχείρησης. Αντίθετα με τα δύο άλλα μοντέλα, την κάρτα ισόρροπης απόδοσης και το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, τα οποία εστιάζουν στο ρόλο της διαδικασίας μάθησης και γενικότερα στη διοίκηση του διανοητικού κεφαλαίου, το πρίσμα απόδοσης τονίζει τη σημασία των ικανοτήτων. Υιοθετεί τη θεωρία ικανοτήτων της επιχείρησης. Με άλλα

λόγια, την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει αξία βασιζόμενη στις οργανωσιακές της ικανότητες.

3.6 Η Αλυσίδα Αξίας της Γνώσης

Η ανάλυση των συστημάτων μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης που προηγήθηκε αποδεικνύει ότι, παρ' ότι σε κανένα από τα μοντέλα αυτά δεν γίνεται σαφής αναφορά στη διοίκηση γνώσης, όλα την αναγνωρίζουν πλαγίως ως θεμελιώδες στοιχείο της απόδοσης της επιχείρησης (Carlucci, Marr και Schiuma, 2004). Επιπλέον, η ερμηνεία της βελτίωσης της απόδοσης, η οποία προκύπτει από την ανάλυση των μοντέλων μπορεί να θεωρηθεί ως συνεχής προσπάθεια δημιουργίας αξίας για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και τους μετόχους και συμμετέχοντες. Αυτό μεταθέτει το κέντρο του ενδιαφέροντος από τους πελάτες και του μετόχους σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Το στοιχείο αυτό συνδέει η επίδοση της επιχείρησης με την έννοια της δημιουργίας αξίας για τους μετόχους.

Στην ανάλυση της σχετικής έρευνας, οι Carlucci, Marr και Schiuma (2004) οδηγούνται στην διαμόρφωση υποθέσεων, μία εκ των οποίων σχετίζεται με το ρόλο των ικανοτήτων της επιχείρησης στην εκτέλεση των οργανωσιακών διαδικασιών. Όλα τα μοντέλα, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, υπογραμμίζουν ότι οι ικανότητες και η γνώση αποτελούν τη βάση κάθε διαδικασίας. Δηλαδή, **η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης βασίζονται στις ικανότητες της επιχείρησης (Υπόθεση 2).**

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα και τα ευρήματα από την βιβλιογραφία και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν, οι Carlucci, Marr και Schiuma (2004) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης συνδέεται στενά με τη διοίκηση των οργανωσιακών διαδικασιών. Έτσι, οδηγούνται και στην ακόλουθη υπόθεση: **η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών (Υπόθεση 3).**

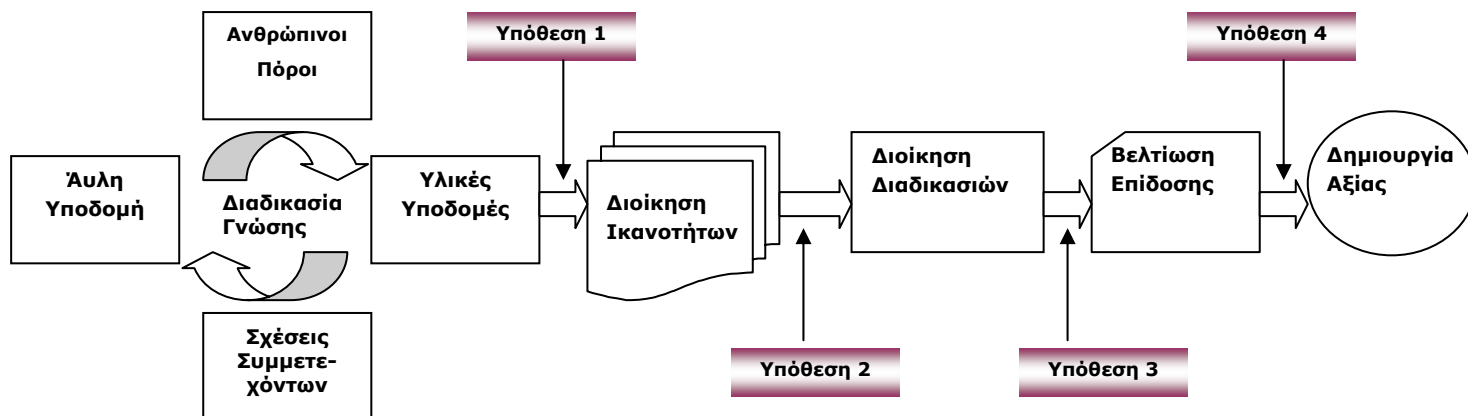
Εξάλλου, η υιοθέτηση της θεώρησης βάσει της αξίας, η οποία προσδιορίζεται ως η αξία που παράγεται από την επιχείρηση, οδηγεί στην διατύπωση της υπόθεσης: **η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ισοδυναμεί με την αύξηση της αξίας που δημιουργείται για τους μετόχους της επιχείρησης (Υπόθεση 4).**

Η διαμόρφωση ενός πλαισίου που σχεδιάστηκε από την ανάλυση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας καθιστά δυνατή τη δημιουργία ενός θεωρητικού δεσμού μεταξύ της διοίκησης της γνώσης και της απόδοσης της επιχείρησης, που αποτελεί το μοντέλο της αλυσίδας αξίας της γνώσης των Carlucci, Marr και Schiuma (2004).

Βάσει αυτών των υποθέσεων, οι συγγραφείς δηλώνουν ότι η βελτίωση των ικανοτήτων της επιχείρησης λαμβάνει χώρα λόγω της επίδρασης της διοίκησης γνώσης και ότι η διοίκηση της γνώσης αποτελεί το επίκεντρο της απόδοσης της επιχείρησης. Όλες αυτές οι υποθέσεις πηγάζουν από τα θεωρητικά πλαίσια που κατά καιρούς έχουν

αναπτυχθεί, και καθιστούν δυνατό τον προσδιορισμό ενός περιγραφικού μοντέλου – της αλυσίδας αξίας της γνώσης, που αποτελεί αναπαράσταση των δεσμών μεταξύ διοίκησης γνώσης και δημιουργίας αξίας.

Διάγραμμα 16
Η αλυσίδα αξίας της γνώσης



Μετάφραση από: Carlucci, Marr and Schiuma, *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, International Journal of Technology Management, Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

4

Διανοητικό Κεφάλαιο &
Επίδοση της Επιχείρησης

Εμπειρικές Προσεγγίσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ & ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εμπειρικές Προσεγγίσεις

4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η έννοια του διανοητικού κεφαλαίου χρησιμοποιείται από πολλούς, προσδιορίζεται από κάποιους, γίνεται κατανοητή από λίγους και πρακτικά δεν εκτιμάται από κανέναν (Stewart, 1997, Sveiby, 1997). Εδώ εντοπίζεται μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους ερευνητές για τα επόμενα χρόνια. Όπως προκύπτει από την επισκόπηση της θεωρητικής έρευνας, το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει πηγή δημιουργίας αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Καταλύτης στη διαδικασία αυτή είναι η διοίκηση της γνώσης της επιχείρησης.

Αν και έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα, η εμπειρική επαλήθευσή τους παρουσιάζει αρκετές δυσχέρειες. Δύο κύριοι από τους λόγους αυτούς είναι :

- i. μικρός αριθμός επιχειρήσεων καταβάλει συνειδητή προσπάθεια για τη διαχείριση του διανοητικού τους κεφαλαίου ώστε να γίνουν αντικείμενο έρευνας: ο Bontis (2002) αναφέρει ότι σε σύνολο 10.000 канаδικών επιχειρήσεων μόλις 68 ανέφεραν όρους σχετικούς με το διανοητικό κεφάλαιο στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, και
- ii. το γεγονός ότι η επίδρασή τους είναι έμμεση και χρονικά σωρευτική.

Παρ' όλ' αυτά, αρκετοί ερευνητές επιδιώκουν να βρουν στοιχεία που να αποδεικνύουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της διαχείρισης των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και του σκοπού της επιχείρησης, δηλαδή την αύξηση του πλούτου των μετόχων. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται μερικές από τις κυριότερες εξ' αυτών, καθώς και αποτελέσματα σχετικών ερευνών από την Ελλάδα.

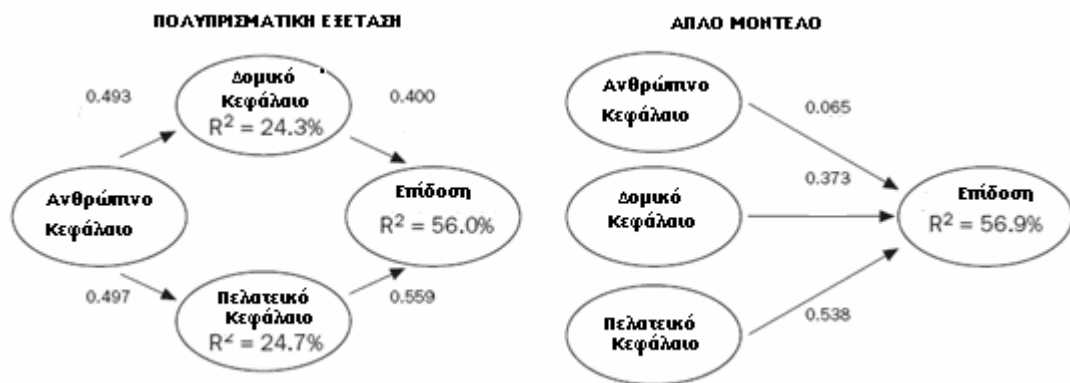
4.2 Εξέταση της επίδρασης των συστατικών μερών του διανοητικού κεφαλαίου στην επίδοση επιχειρήσεων – Ενδείξεις διάφορων χωρών

Η έρευνα του Bontis (1998) παρέχει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου και τον προσδιορισμό της σχέσης του με την απόδοση της επιχείρησης. Στις υποθέσεις που γίνονται, ο Bontis ρητά

αποκλείει την πνευματική περιουσία από την έννοια του διανοητικού κεφαλαίου. Ως συνέπεια, στο αποτέλεσμα της έρευνάς του σχετικά με τη σχέση του διανοητικού κεφαλαίου με την επίδοση της επιχείρησης, δεν περιλαμβάνεται η επίπτωση της διαχείρισης της πνευματικής περιουσίας.

Η στατιστική ανάλυση βάσει ενός δείγματος 64 στελεχών που γίνεται επιβεβαιώνει την ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και καθενός εκ των τριών στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου (μέτρα των μεταβλητών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα), δηλαδή του ανθρώπινου κεφαλαίου, του δομικού κεφαλαίου και του σχεσιακού κεφαλαίου, αλλά επιπλέον εντοπίζει αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων αυτών, που έχουν επίπτωση στην απόδοση της επιχείρησης. Αυτό έγινε με την μετατροπή του απλού μοντέλου, στο οποίο γίνεται η υπόθεση ότι τα τρία στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου επιδρούν άμεσα στην απόδοση της επιχείρησης, στην πολυπρισματική εξέταση (*diamond specification*). Σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι καταδεικνύει ότι ενώ υπάρχει σημαντική άμεση σχέση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της επίδοσης της επιχείρησης, το ανθρώπινο κεφάλαιο μεμονωμένα, δίχως την υποστήριξη του δομικού κεφαλαίου έχει ασήμαντη επίδραση. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,065 στο απλό μοντέλο και 0,4 στον μοντέλο 2^{ου} βαθμού.

Διάγραμμα 17



Πίνακας 15

Ενδεικτικά Μέτρα Μεταβλητών του μοντέλου έρευνας του Bontis (1998)

Ανθρώπινο Κεφάλαιο	
Ιδανικό Επίπεδο Ικανοτήτων	Κατανοητό σύστημα στρατολόγησης και επιλογής
Εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαδοχής	Προβλήματα λόγω αποχώρησης εργαζομένων
Εσωτερικές Σχέσεις	Μάθηση από συναδέλφους
Ομαδική Εργασία	Σύστημα προτάσεων
Ικανοποίηση εργαζομένων	Υποκίνηση εργαζομένων

Πελατειακό Κεφάλαιο

Ικανοποίηση πελατών	Προσωπική επαφή με πελάτες
Χρόνος επίλυσης προβλημάτων με πελάτες	Κατανόηση των αναγκών των πελατών
Μερίδιο Αγοράς	Ανατροφοδότηση από πελάτες
Ρυθμός αύξησης μεριδίου αγοράς	Πιστότητα Πελατών

Δομικό Κεφάλαιο

Κόστος ανά συναλλαγή	Αποτελεσματικότητα
Λόγος κόστους/ έσοδα	Βαθμός διάχυσης πληροφοριών
Έσοδα ανά εργαζόμενο	Υποστηρικτική κουλτούρα

Μέτρα Επίδοσης

Αποτελέσματα	Απόδοση επί επενδεδυμένων κεφαλαίων
Ρυθμός αύξησης Κερδών	Απόδοση επί των πωλήσεων
Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων	Ηγεσία στον κλάδο

Το μοντέλο 2^ο βαθμού είναι αναδεικνύει με τον καλύτερο τρόπο τη σχέση των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και επίδοσης της επιχείρησης, καθώς ο βαθμός συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός και ο συντελεστής προσδιορισμού υψηλός. Το απλό μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη τις αλληλεπιδράσεις (ενδείξεις πολυσυγγραμικότητας) μεταξύ των επιμέρους στοιχείων. Έτσι, παρ' ότι εμφανίζει εξ' ίσου υψηλό συντελεστή προσδιορισμού, δεν μπορεί να υποστηριχθεί.

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση αυτών προκειμένου να αξιοποιήσει η επιχείρηση τη γνωσιακή της βάση. Δηλαδή να υφίσταται μια κουλτούρα διάχυσης της γνώσης στον οργανισμό. **Το διανοητικό κεφάλαιο μετατρέπεται σε αξία όταν διαμορφώνεται σε ροή και όχι όταν εντοπίζεται ως απόθεμα**, κυρίως σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Ο Bontis (1998) καταλήγει σε ένα δεκάλογο για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου, προς τα στελέχη που επιθυμούν να εμπλακούν σε μια τέτοια διαδικασία:

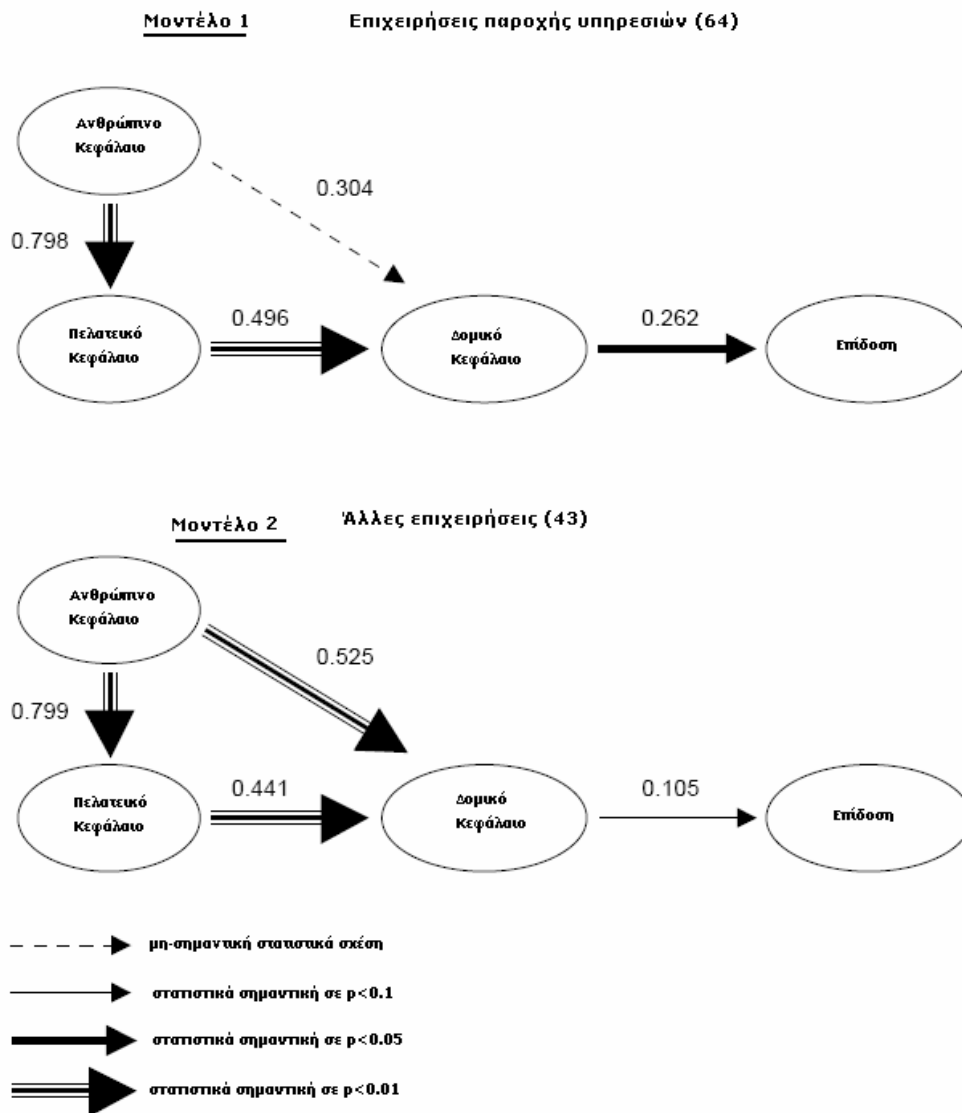
1. έλεγχος των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου,
2. ανάδειξη σε ανάγκη της διοίκησης γνώσης από όλα τα μέλη της επιχείρησης,
3. προσδιορισμός του ρόλου της γνώσης στην επιχείρηση και το κλάδο,
4. διορισμός υπευθύνου για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου,
5. ταξινόμηση των στοιχείων του χαρτοφυλακίου του διανοητικού κεφαλαίου,

6. αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων για τη διάχυση της γνώσης,
7. έκθεση των στελεχών στον ανταγωνισμό με συμμετοχή σε συνέδρια, κ.τ.λ.,
8. συνεχή έλεγχο του διανοητικού κεφαλαίου και της συσσωρευμένης γνώσης,
9. προσδιορισμός ελλείψεων – αναγκών, και
10. αναφορά της εξέλιξης του διανοητικού κεφαλαίου σε συμπληρωματική έκθεση των οικονομικών καταστάσεων.

Επεκτείνοντας τη μελέτη του, ο Bontis με τους Keow και Richardson (2000) καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, δηλαδή την διαπίστωση της σχέσης μεταξύ των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και την απόδοση της επιχείρησης, καταλήγουν, στην εμπειρική μελέτη μαλαισιανών επιχειρήσεων. Στην μελέτη αυτή συμμετείχαν 107 μαλαισιανές επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 18

Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας Bontis et al. (2000)



Τα ακόλουθα συμπεράσματα συνάγονται από την έρευνα:

- ο βαθμός συσχέτισης ανθρώπινου και πελατειακού κεφαλαίου είναι σημαντικός σε όλους τους κλάδους,
- ο βαθμός συσχέτισης ανθρώπινου και δομικού κεφαλαίου εξαρτάται από τον κλάδο δραστηριοποίησης,
- ο βαθμός συσχέτισης δομικού και πελατειακού κεφαλαίου είναι σημαντικός σε όλους τους κλάδους,
- η σχέση μεταξύ δομικού κεφαλαίου και επίδοσης της επιχείρησης είναι σημαντική για όλους τους κλάδους.

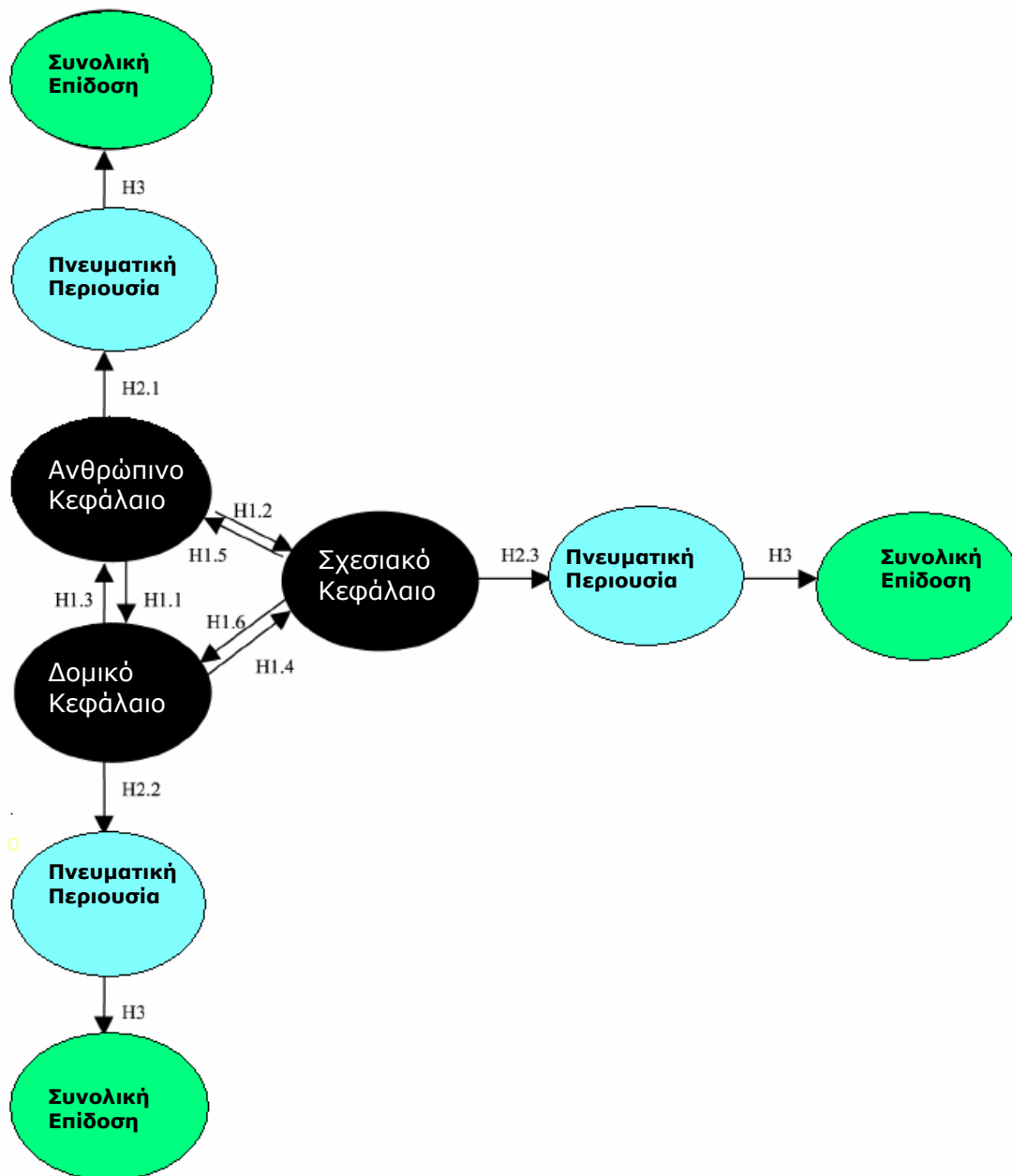
Με τα αποτελέσματα αυτά ευθυγραμμίζεται και η μελέτη των Wang και Chang (2005), οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης, με την εξαίρεση του ανθρώπινου κεφαλαίου, που επιδρά έμμεσα μέσω των υπόλοιπων στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου¹¹.

Οι Bollen *et al.* (2005) επεκτείνουν την μελέτη του Bontis (1998), συμπεριλαμβάνοντας την πνευματική ιδιοκτησία στο διανοητικό κεφάλαιο, χρησιμοποιώντας δείγμα γερμανικών φαρμακοβιομηχανιών. Η πνευματική περιουσία αποτελεί το πλέον «απτό» μέρος του διανοητικού κεφαλαίου, παρουσιάζοντας σχετική ευκολία στην εκτίμηση της αξίας του σε σχέση με τα λοιπά στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου. Στην εμπειρική τους έρευνα εντόπισαν σημαντική επίδραση του ανθρώπινου κεφαλαίου στα στοιχεία που προσδιορίζουν την επίδοση της επιχείρησης, όπως η συνολική επίδοση, η επιτυχία νέων προϊόντων, η ηγεσία στην αγορά, κ.α.. Οι υποθέσεις που ελέγχονται εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα. Και τα τρία στοιχεία έχουν έμμεση επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης, με την πνευματική ιδιοκτησία ενδιάμεσο στη σχέση αυτή. Επιπλέον, εντοπίζεται σημαντική επίδραση του ενός στοιχείου στο άλλο. Αυτό ερμηνεύεται στο ότι βελτίωση στο ένα στοιχείο θα επιφέρει βελτιώσεις και στα υπόλοιπα δύο, κατά συνέπεια θα έχει πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στην επίδοση της επιχείρησης.

¹¹ Sandra Cohen and Nikolaos Kaimenakis, *Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs*, The Learning Organization Vol. 14 No. 3, 2007

Διάγραμμα 19

Θεωρητικό πλαίσιο ελέγχου υποθέσεων των Bollen *et al.*



Πηγή: Laury Bollen, Philip Vergauwen and Stephanie Schnieders, *Linking intellectual capital and intellectual property to company performance*, Management Decision Vol. 43 No. 9, 2005

4.3 Εξέταση της αξίας της επιχείρησης, του διανοητικού κεφαλαίου και της χρηματοοικονομικής επίδοσης (2005).

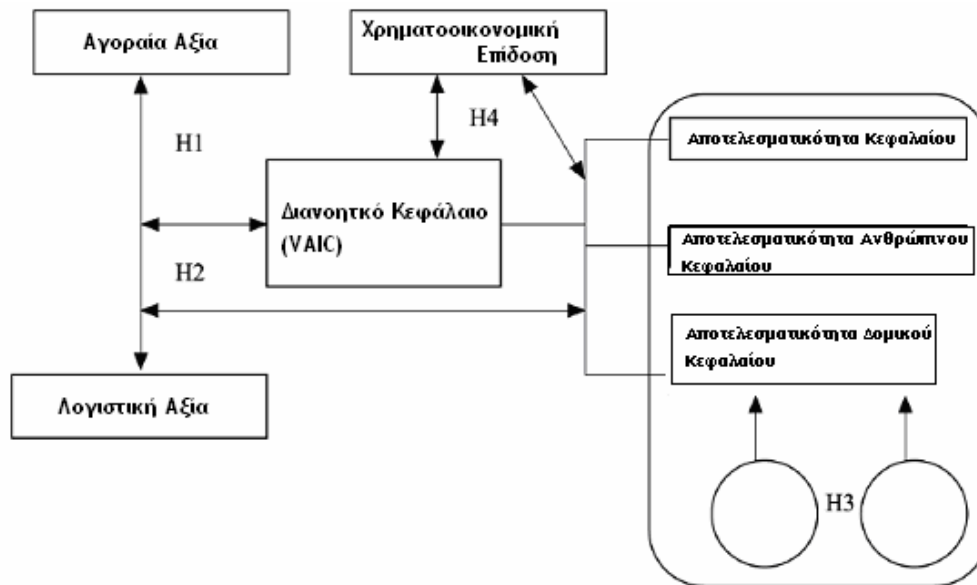
Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Chen *et al.*(2005) ερευνούν εμπειρικά κατά πόσο τα επιμέρους στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου επηρεάζουν την επίδοση

της επιχείρησης, και κατ' επέκταση την αξία κεφαλοποίησής της, ενώ ταυτόχρονα εξετάζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας δείγμα 4.254 επιχειρήσεων της Ταϊwan. Το σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι το συμπέρασμα ότι το διανοητικό κεφάλαιο έχει σημαντική επιδραση στην αξία της επιχείρησης στην αγορά και στην χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται η έρευνά τους περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ διανοητικού κεφαλαίου, όπως αυτό προσδιορίζεται με το μοντέλο του Pulic (VAICTM), τα επιμέρους στοιχεία αυτού, τη λογιστικής και την αγοραίας αξία της επιχείρησης και τη χρηματοοικονομική της επίδοση.

Οι υποθέσεις που εξετάζονται είναι:

- H1: οι επιχειρήσεις με περισσότερο διανοητικό κεφάλαιο έχουν μεγαλύτερο λόγο αγοραίας προς λογιστικής αξίας. Ο λόγος είναι ότι σε μία αποτελεσματική αγορά, οι επενδυτές εκτιμούν υψηλότερα την επιχείρηση με περισσότερο διανοητικό κεφάλαιο.
- H2-1: επιχειρήσεις με υψηλή αποτελεσματικότητα φυσικού κεφαλαίου τείνουν να έχουν μεγαλύτερο λόγο αγοραίας προς λογιστικής αξίας.
- H2-2: επιχειρήσεις με υψηλή αποτελεσματικότητα ανθρώπινου κεφαλαίου τείνουν να έχουν μεγαλύτερο λόγο αγοραίας προς λογιστικής αξίας.
- H2-3: επιχειρήσεις με υψηλότερη συμμετοχή του δομικού κεφαλαίου στη διαδικασία δημιουργίας αξίας τείνουν να έχουν μεγαλύτερο λόγο αγοραίας προς λογιστικής αξίας.
- H3-1: οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερα ποσοστά δαπανών Έρευνας και Τεχνολογίας τείνουν να έχουν μεγαλύτερο λόγο αγοραίας προς λογιστικής αξίας.
- H3-2: οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερα ποσοστά διαφημιστικών δαπανών τείνουν να έχουν μεγαλύτερο λόγο αγοραίας προς λογιστικής αξίας.
- H4-1: οι επιχειρήσεις με περισσότερο διανοητικό κεφάλαιο τείνουν να έχουν καλύτερη χρηματοοικονομική επίδοση βραχυπρόθεσμα, και
- H4-2: επιχειρήσεις με περισσότερο διανοητικό κεφάλαιο τείνουν να έχουν καλύτερη χρηματοοικονομική επίδοση στα επόμενα χρόνια

Διάγραμμα 20

Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας των Cheng *et al.*

Μετάφραση από: Chen, Cheng and Hwang (2005), *An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance*, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 2, 2005

Η έρευνα των Chen *et al.* Παρέχει ενδείξεις ότι οι επενδυτές εκτιμούν υψηλότερα επιχειρήσεις με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διανοητικού κεφαλαίου, καθώς και ότι επιχειρήσεις με βελτιωμένη αποτελεσματικότητα διανοητικού κεφαλαίου επιτυγχάνουν καλύτερη επίδοση βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.

Οι Pew *et al.* (2007) εξετάζουν τη σχέση του διανοητικού κεφαλαίου και της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας επίσης το μοντέλο του Pulic, VAICTM, για το προσδιορισμό του διανοητικού κεφαλαίου, και λαμβάνοντας υπόψη τρία μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης:

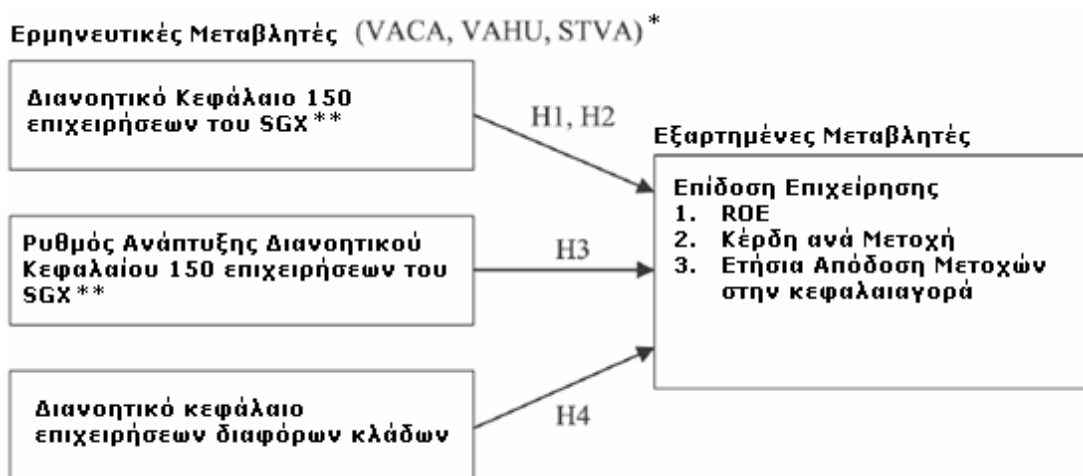
- την απόδοση επί των επενδεδυμένων ιδίων κεφαλαίων (ROE)(αφέρουν οι συγγραφείς ότι προτιμάται το μέτρο αυτό αντί της απόδοσης επί των συνολικών κεφαλαίων για την αποφυγή πολυσυγγραμμικότητας),
- τα κέρδη ανά μετοχή (EPS), και
- την ετήσια απόδοση ανά μετοχή στην κεφαλαιαγορά¹² (ASR).

Το πλαίσιο της ανάλυσης παρουσιάζεται ακολούθως. Ως ερμηνευτικές μεταβλητές χρησιμοποιούνται οι τρεις επιμέρους συντελεστές του VAICTM

¹² Τρόπος υπολογισμού: $ASR = \frac{(ΤΤιμήΜετοχής_{x+1} - ΤιμήΜετοχής_x) + Μερισματα}{Σταθμισμένος\ Μέσος\ Όρος\ Μετοχών}$

(έχουν αναλυθεί στην ενότητα 2.5.12), ενώ ως εξαρτημένες τα τρία προαναφερθέντα μέτρα χρηματοοικονομικής επίδοσης. Η εμπειρική εξέταση κατέδειξε θετική σχέση μεταξύ διανοητικού κεφαλαίου και επίδοσης της επιχείρησης. Επιπλέον, παρέχει ενδείξεις ότι συσχετίζεται θετικά η αξία του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης και η μελλοντική της επίδοση. Δηλαδή υψηλότερη αξία διανοητικού κεφαλαίου ισοδυναμεί με υψηλότερη απόδοση της επιχείρησης μελλοντικά, στοιχείο που αυξάνει την σημερινή αξία της επιχείρησης στην αγορά.

Διάγραμμα 21

Θεωρητικό πλαίσιο ελέγχου υποθέσεων των *Pew et al.*

* βλ. § 2.5.12

** Χρηματιστηριακή αγορά της Σιγκαπούρης (*Singapore Stock Exchange*)

Μετάφραση από: *Hong Pew Tan, David Plowman and Phil Hancock, Intellectual capital and financial returns of companies, Journal of Intellectual Capital Vol. 8 No. 1, 2007*

4.4 Διανοητικό Κεφάλαιο και Κόστος Κεφαλαίου

Μία άλλη διάσταση της επίδρασης του διανοητικού κεφαλαίου εστιάζει στη σχέση του με το κόστος του κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι *Canibano et al.*, 2000 υποστηρίζουν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της αναφοράς των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και του κόστους κεφαλαίου. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι ο όγκος και η ποιότητα πληροφοριών σχετικά με το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να έχει θετική επίπτωση (μείωση) στο μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Η δικαιολογητική βάση για την υπόθεση αυτή βρίσκεται στην επίδραση στην *ασυμμετρία της πληροφόρησης* στην κεφαλαιαγορά. Όμως, δεν υπάρχει ακόμη συνεπής όγκος έρευνας που να υποστηρίζει την υπόθεση αυτή.

4.5 Η Ελληνική Εμπειρία

Η έρευνα των Cohen και Kaimenakis (2007) για την επίδραση των επιμέρους στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου στην επίδοση μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων σχετικών μελετών, σε όρους σχέσεων των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου. Το δείγμα περιέλαβε 52 επιχειρήσεις.

Οι ερμηνευτικές μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- ο Ικανότητες και δεξιότητες,
- ο Αφοσίωση και δέσμευση
- ο Ικανοποίηση εργαζομένων,
- ο Αξίες και Κουλτούρα,
- ο Διοίκηση της Γνώσης
- ο Οργανωσιακή Κουλτούρα,
- ο Αποτελεσματικότητα,
- ο Καταλληλότητα πελάτη, και
- ο Ικανοποίηση Πελατών.

Ενώ η σχέση μεταξύ των στοιχείων αυτών είναι στατιστικά σημαντική. Επιπλέον, σε ό,τι αφορά το δομικό και σχεσιακό κεφάλαιο επηρεάζεται σημαντικά από την παρουσία του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Εν συνεχεία εξετάζεται η υπόθεση ότι υπάρχει μεταξύ των διανοητικών στοιχείων και της επίδοσης της επιχείρησης. Διαπιστώνεται λοιπόν στην έρευνα των Cohen και Kaimenakis ισχυρή σχέση διανοητικού κεφαλαίου και χρηματοοικονομικής επίδοσης. Ειδικότερα, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως επεξηγηματική μεταβλητή των κερδών προ φόρων, ενώ στοιχεία αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών διαδικασιών συνδέονται με τις πωλήσεις. Κύριο περιορισμό στην έρευνά τους οι συγγραφείς αναγνωρίζουν την –εικαζόμενη- καθυστέρηση στην επίδραση της διοίκησης του διανοητικού κεφαλαίου.

Ο Μαυρίδης (2005) είχε προσεγγίσει την επίδραση του διανοητικού κεφαλαίου στην επίδοση 102 ελληνικών επιχειρήσεων, εισηγημένων στο X.A.A., υπό πρίσμα της διεθνούς ή τοπικής δραστηριοποίησής τους. Σκοπός είναι να αναδειχθούν οι βέλτιστες πρακτικές στην απόδοση του διανοητικού κεφαλαίου. Στοιχεία για την έρευνα αντλήθηκαν τόσο από διοικητικές όσο και από οικονομικές πηγές, ενώ το διανοητικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων ελέγχθηκε μέσω του VAICTM. Το πιο ενδιαφέρον αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι οι εξαγωγείς έχουν καλύτερο συντελεστή προστιθέμενης αξίας, αλλά οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά επιτυγχάνουν

καλύτερους συντελεστές διανοητικού κεφαλαίου (VACA, VAHC και SCVA), αλλά και απόδοση διανοητικού κεφαλαίου.

5

**Συμπεράσματα &
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα & Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Το πεδίο έρευνας της μέτρησης και διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου αυξάνει διαρκώς τον όγκο του. Το γεγονός ότι έχει αρχίσει να διαμορφώνεται η μακροοικονομική διάσταση του διανοητικού κεφαλαίου αποδεικνύει τη σημαντικότητα του στοιχείου αυτού. Η μεταστροφή στη διοικητική πρακτική – έχει δημιουργηθεί θέση του *Διευθυντή Διοίκησης της Γνώσης* σε πολλές επιχειρήσεις- δηλαδή η εστίαση στη διαχείριση άυλων πόρων, οφείλεται εν μέρει στην **πεποίθηση** ότι η αξιοποίηση των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου έχει πολλαπλά οφέλη:

- κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- αυξημένη απόδοση (λειτουργική και χρηματοοικονομική) της επιχείρησης,
- βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων,
- κ.ο.κ.

Το ενδιαφέρον των ερευνητών εστιάζεται ακριβώς στην εμπειρική-πρακτική εξακρίβωση αυτών των υποθέσεων, ώστε να γίνει σαφής ο τρόπος με τον οποίο τα διανοητικά στοιχεία συνεισφέρουν ή/και μετατρέπονται σε απτή αξία. Η προσπάθεια αυτή όπως καθίσταται σαφές από την ανάλυση που προηγήθηκε συναντά αρκετές δυσχέρειες. Η μεγαλύτερη δυσκολία δημιουργείται από τη φύση των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου. Τα στοιχεία της διάνοησης είναι εξαιρετικά δύσκολο να διαμορφωθούν σε ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο. Έτσι, η δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού θεωρητικού πλαισίου της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου φαντάζει ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις. Σε αυτό θα συμβάλει η **διαμόρφωση μιας κοινά αποδεκτής ορολογίας** του πεδίου του διανοητικού κεφαλαίου. Βέβαια, παρά τις ανομοιότητες των διαφόρων – έως σήμερα – προσεγγίσεων, η έρευνα φαίνεται να κατευθύνεται σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, καθώς η διαφορές οξύνονται και η συζήτηση για το πεδίο αυτό αυξάνεται. Η άυλη φύση των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου όπως γίνεται αντιληπτό δημιουργεί ένα επιπρόσθετο πρόβλημα: της συσχέτισης με τους λοιπούς πόρους και εκροές της επιχείρησης.

Τα μοντέλα που έως σήμερα έχουν αναπτυχθεί προσδιορίζουν διάφορες διαστάσεις του διανοητικού κεφαλαίου, όπως ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά – κυρίως δε οικονομική αξία. Πέραν όμως της ενσωμάτωσης στη θεωρία πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης, δεν έχει προσδιοριστεί επαρκώς έως σήμερα η ακριβής θέση ή ο ρόλος τους στην επιχείρηση. Βέβαια, επειδή

το διανοητικό κεφάλαιο εμφανίζει μεγάλο βαθμό ιδιοσυγκρασίας, δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί μία κοινή φόρμουλα που να ικανοποιεί το σύνολο των επιχειρήσεων. Αυτό που όμως μπορεί να προσδιοριστεί είναι ένα σύνολο αρχών που να διέπουν την μέτρηση και διαχείριση αυτού του στοιχείου.

Αυτό το χαρακτηριστικό του διανοητικού κεφαλαίου έχει οδηγήσει σε ένα επιπλέον ζήτημα της έρευνας του πεδίου αυτού: τα όποια μέτρα έχουν αναπτυχθεί βασίζονται στην ανάπτυξη για ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Επομένως, οι υποθέσεις που τα συνοδεύουν είναι εξαιρετικά εξειδικευμένες, και η επιτυχής εφαρμογή του από άλλες επιχειρήσεις απαιτεί σημαντική προσπάθεια.

Η θεωρία της αλυσίδας αξίας της γνώσης αποτελεί ένα ενδιαφέρον πλαίσιο για την μετατροπή της γνώσης και των στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου εν γένει σε αξία, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη πυξίδα για την ανάπτυξη της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου.

Η εμπειρική έως σήμερα επαλήθευση των υποθέσεων της επίδρασης του διανοητικού κεφαλαίου στην απόδοση της επιχείρησης, καθώς και σε άλλα στοιχεία (όπως το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης) παρέχουν ενδείξεις ότι υφίστανται σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών. Πεδίο προς μελλοντική έρευνα είναι **ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν τα στοιχεία αυτά**. Ενώ δηλαδή εντοπίζεται ο δεσμός μεταξύ ανθρώπινου, δομικού και σχεσιακού κεφαλαίου και μέτρων χρηματοοικονομικής επίδοσης (όπως ROI, κερδών, κ.α.), δεν μπορεί να προσδιοριστεί επαρκώς ο τρόπος επίδρασης. Αυτό γίνεται λόγω των σημαντικών αλληλεπιδράσεων των επιμέρους στοιχείων του διανοητικού κεφαλαίου και της μακροπρόθεσμης επίδρασής τους.

Επιπλέον, ο χαρακτηρισμός του ανθρώπινου δυναμικού ως του πλέον *πολύτιμου πόρου* της επιχείρησης φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τις εμπειρικές προσεγγίσεις, με την αίρεση ότι δρα μέσω άλλων στοιχείων. Ο αριθμός των ερευνών στο πεδίο αυτό αυξάνεται συνεχώς, δίχως να προστίθεται ανάλογος όγκος εμπειρικής επαλήθευσης. Η διεπιστημονική φύση της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου υποδεικνύει την **ανάγκη σύνθεσης των επιμέρους μελετών σε ένα πλαίσιο**, ώστε να αποτυπωθεί πλήρως η έννοια, τουλάχιστον στη σημερινή της μορφή.

Το διανοητικό κεφάλαιο αποδεικνύεται το *νετρίνο* της διοικητικής επιστήμης. Οι manager γνωρίζουν ότι βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση, αλλά δυσκολεύονται στον να το διαμορφώσουν σε αντιληπτή έννοια. Λόγω της σημαντικότητας των επιδράσεων που έχουν τα στοιχεία του, αποτελεί το κύριο πεδίο έρευνας της εποχής μας, και είναι βέβαιο ότι τελικά θα οδηγήσει σε μετάλλαξη της έννοιας της επιχείρησης, των δραστηριοτήτων και της διοίκησης των επιχειρήσεων..

Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ

- Abramson, G. (1998), *Intellectual Capitalism: Measuring Up*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.cio.com
- Andriessen, D. (2003), *Intangibles – selecting the right tools*, FINANCE & MANAGEMENT, January 2003
- Andriessen, D. (2002), *Intellectual capital research – rigor or relevance*, Paper presented at the 6th world congress on the management of intellectual capital, January 15-17, 2003, Hamilton, Ontario, Canada
- Andriessen, D. (2002), *The Financial Value of Intangible Capital – Searching for the Holy Grail*, PAPER PRESENTED AT THE 5TH WORLD CONGRESS ON THE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL, JANUARY 16-18, 2002, HAMILTON, ONTARIO, CANADA
- Andriessen, D. (2001), *Weightless wealth: four modifications to standard IC theory*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 3, σελ. 204-14
- Barney, J.B. (1991a), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, σελ. 99-120
- Barsky, N.P. and Marchant, G. (2000), *The most valuable resource – measuring and managing intellectual capital*, Strategic Finance, Vol. 81 No. 8, σελ. 58-62
- Boedker, C., Guthrie, J. and Cuganesan, S. (2005), *An integrated framework for visualising intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No.4, σελ. 510 – 527
- Bollen, L., Vergauwen, P. and Schnieders, S. (2005), *Linking intellectual capital and intellectual property to company performance*, Management Decision Vol. 43 No. 9, σελ. 1161-1185
- Bontis, N. (1998), *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, Management Decision, Vol. 36 No. 2, σελ. 63-76.
- Bontis, N. (2001), *Assesing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*, International Journal of Management Reviews, Vol. 3 Is 1, σελ. 41 – 60
- Bontis, N. (2002), *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth-Heinemann/KMCI Press, Boston, MA, σελ. 13-56.
- Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002), *Intellectual Capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents*, Journal of Intellectual Capital Vol. 3 No 3 σελ. 223-247
- Bontis, N., Dragonetty, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999), *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, European Management Journal, Vol. 17 No. 4, σελ. 391-402.
- Bontis, N., Keow, W. and Richardson, S. (2000), *Intellectual capital and business performance in Malaysian industries*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, σελ. 85-100
- Bontis, N. (1998), *There 's a price on your head: managing intellectual capital stratigically*, Business Quarterly, Summer, σελ. 40-47

- Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (1997), *Measuring intellectual capital: learning from financial history*, Human Resource Management, Vol. 36 No. 3, σελ. 343-56.
- Brennan, N. and Connell, B. (2000), *Intellectual capital: current issues and policy implications*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 3, σελ. 206-40.
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London.
- Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J. (2001), *Constructing intellectual capital statements*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 17, σελ. 87-108.
- Burgman, R. and Roos, G., (2007), *The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications*, Journal of Intellectual Capital Vol. 8 No. 1 σελ. 7-51
- Caddy, I. (2000), *Intellectual assets and liabilities*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 1, σελ. 129-46.
- Caddy, I. (2000), *Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 2, σελ. 129-46.
- Carlucci, D., Marr, B. and Schiuma, G. (2004), *The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance*, International Journal Technology Management, Vol. 27, Nos. 6/7
- Celemi (1999), *Growing A Knowledge Company*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.celemi.com
- Chase, R.L. (1997), *Knowledge management benchmarks*, Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No. 1, σελ. 83-92.
- Chatzkel, J.(2002), *A conversation with Göran Roos*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No.2.
- Chatzkel, J. (2004), *Moving through the crossroads*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No. 2, σελ. 337-9.
- Chen, J., Cheng, S.J. and Hwang, Y. (2005), *An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No. 2, σελ. 159-76.
- Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H. (2004), *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No. 1, σελ. 195-212.
- Chong, C.W, Holden, T., Wilhelmij, P and Schmidt, R. (2000), *Where does knowledge management add value*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 4, 2000, pp. 366-380
- Cohen, S. and Kaimenakis, N. (2007), *Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs*, The Learning Organization Vol. 14 No. 3, σελ. 241-262
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- David Skyrme Associates (2002), *Measuring intellectual capital: a plethora of methods*, Insight Overview, No. 24.
- Dzinkowski, R. (2000), "The measurement and management of intellectual capital: an introduction", Management Accounting, Vol. 72 No. 2, σελ. 32-6.
- Edvinsson, L. (1997), *Developing intellectual capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, σελ. 366-73.
- Edvinsson, L. and Sullivan, P.H. (1996), *Developing a model for managing intellectual capital*, European Management Journal, Vol. 14 No. 4, σελ. 356-65

- Firer, S. and Williams, S.M. (2003), *Intellectual capital and traditional measures of corporate performance*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 3, p. 348.
- Garcia-Ayuso, M. (2003), *Factors explaining the inefficient valuation of intangibles*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16 No. 1, σελ. 57-69.
- Guthrie, J. (2001), *The management, measurement and the reporting of intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 1, p. 27.
- Guthrie, J., Petty, R. and Johanson, U. (2001), *Sunrise in the knowledge economy: managing, measuring, and reporting intellectual capital*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14 No. 4, σελ. 365-84
- Hall, R. (1992), *The Strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, Vol. 13 No 2
- Harrison, S. and Sullivan, P. (2000), *Profiting from intellectual capital: learning from leading companies*, Industrial and Commercial Training Volume 32 . Number 4 σελ. 139-148
- Harvey, M.G. and Lusch, R.F. (1992), *Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities*, European Management Journal, Vol. 17 No. 1, σελ. 85-92
- Holland, J. (2001), *Financial institution, intangibles and corporate governance*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14 No. 4, σελ. 497-529, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://gesser.emerlandinsight.com>
- Hurwitz, J., Lines, S., Montgomery, B. and Schmidt, J. (2002), *The linkage between management practices, intangibles performance and stock returns*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 1, σελ. 51-61.
- Jacobsen, K., Hofman-Bang, P. and Nordby, R. (2005), *The IC RatingTM model by Intellectual Capital Sweden*, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 4, 2005 σελ. 570-587
- Joia, L.A. (2000), *Measuring intangible corporate assets linking business strategy with intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, σελ. 68-84.
- Kannan, G. and Aulbur, W.G. () *Intellectual Capital Measurement Effectiveness*, Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 3 σελ. 389-413
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), *The balance scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1, σελ. 58-63.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Vol. 74 No. 1, σελ. 75-86.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), *Having trouble with your strategy? Then map it*, Harvard Business Review, σελ. 167-76.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, Harvard Business Review, Vol. 82 2, February, p. 52.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaufmann, L. and Schneider, Y. (2004), *Intangibles - A synthesis of current research*, Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 3, 2004 σελ. 366-388
- Klein, D.A. and Prusak, L. (1994), *Characterizing intellectual capital*, Ernst & Young LLP working paper, Center for Business Innovation, New York, NY.
- Konrad Group (The) (1988), "The invisible balance sheet", διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.sveiby.com/articles/IntangAss/DenOsynliga.pdf (accessed 6 May, 2005).

- Leliaert, P.J.C., Candries, W. and Tilmans, R. (2003), *Identifying and managing IC: a new classification*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 2, p. 202.
- Lev, B. (2000), *New Math for a New Economy*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.bayacht.com/resource/business/busvalue.htm
- Lev, B. (2003), *Intangibles at a crossroads*, Controlling, Vol. 15 No. 3/4, σελ. 121-7.
- Liebowitz, J. and Suen, C.Y. (2000), *Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, σελ. 54-67.
- Luthy, D.H. (1998), *Intellectual capital and its measurement*, Utah State University, Logan, UT, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm.
- Lynn, B.E. (1998), *Performance evaluation in the new economy: bringing the measurement and evaluation of intellectual capital into the management planning and control system*, International Journal of Technology Management, Vol. 16 Nos 1/2/3.
- Lynn, L.E. (1998), *Managing intellectual capital: the issues and practice*, Management Accounting Issues, Paper 16, Management Accounting Practices Handbook, Hamilton, Society of Management Accountants, Ontario, Canada.
- Marr, B. (2004), *Measuring and benchmarking intellectual capital*, Benchmarking: An International Journal Vol. 11 No. 6, 2004 σελ. 559-570
- Marr, B. and Chatzkel, J. (2004), *Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No. 4, σελ. 224-9.
- Marr, B. and Moustaghfir, K. (2005), *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*, Management Decision Vol. 43 No. 9 σελ. 1114-1128
- Marr, B. and Neely, A. (2001), *Organizational performance measurement in the emerging digital age*, Int. J. Business Performance Management, Vol. 3 Nos. 2-4, σελ. 191-215.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2003), *Business performance measurement – past, present and future*, Management Decision, Vol. 41 No 8, σελ. 680 – 687
- Marr, B. Schiuma, G. and Neely, A. (2004), *Intellectual Capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, Business Process Management Journal Vol. 10 No. 5, 2004 σελ. 551-569
- Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003) Why do firms measure intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 4,
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G. (2003), *Intellectual capital and Knowledge management effectiveness*, Management Decesion 41/8, σελ. 771-781
- Marti, J.M.V. (2001), *ICBS - intellectual capital benchmarking system*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 2, 2001, σελ. 148-164.
- Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall, London.
- Mouritsen, J. (2002), *Intellectual capital and the capital market: the circulability of intellectual capital*, Accountin, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, No. 1 σελ. 18 -30
- Mouritsen, J., Bukh, N. and Marr, B. (2004), *Reporting on Intellectual capital: why, what and how?*, Measuring Business Excellence, Vol. 8 No.1 σελ. 46-54
- Mouritsen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Johansen, M.R. (2002), *Developing and managing knowledge through intellectual capital statements*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No.1 σελ. 10-29.

- Mouritsen, J., Larsen, H.T. and Bukh, P.N. (), *Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14 No. 4
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. and Gupta, O. (2003), *Towards the third generation of performance measurement*, Controlling, Vol. 15 No. 3/4, σελ. 129-36.
- Nonaka, I. (1991), *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, Vol. 69 No. 6, σελ. 96-104.
- Nonaka, I. (1998), *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, Boston, MA, σελ. 21-45.
- O' Donnell, D., Henriksen, L.B. and Voelpel, S.C. (2006), *Becoming critical on intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital Vol. 7 No 1, σελ. 5 - 11
- Organisation for Economic Cooperation Development (OECD) (1999), *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects*, OECD, Paris.
- Petrash, G. (1996), *Dow's journey to a knowledge value management culture*, European Management Journal, Vol. 14 No. 4, σελ. 365-73.
- Petty, P. and Guthrie, J. (2000), *Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 2, σελ. 155-75.
- Pew, H.T., Ploeman, D. and Hancock, P. (2006) *Intellectual capital and financial returns of companies*, Journal of Intellectual Capital Vol. 8 No. 1, σελ. 76-95
- Pulic, A. (2000), "VAICe – an accounting tool for IC management", διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm
- Pulic, A. (2004), *Intellectual Capital - does it create or destroy value?*, Measuring Business Excellence, Vol. 8 No 1, σελ. 62-68
- Rodov, I. and Leliaert, P. (2004), *FIMIAM – Financial Method of Intellectual Assets Measurment*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3 σελ. 323-336
- Roos, G. (2003), *The management and measurement of intangible resources*, Institute of Chartered Financial Analysts of India Reader, October, σελ. 45-53.
- Roos, G. and Roos, J. (1997), *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, Vol. 30 3, June, p. 413.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan, London.
- Roslender, R. and Fincham, R. (2001), *Thinking critically about intellectual capital accounting*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14 No. 4, σελ. 383-99, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://leporello.emerlandinsight.com>
- Rouse, P. and Putterill, M. (2003), *An Integral framework for performance measurement*, Management Decision Vol. 41 No 8, σελ. 791 - 805
- Seetharaman, A., Bin Zaini Sooria, H.H. and Saravanan, A.S. (2002), *Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 2, σελ. 128-48.
- Starssman, P. (1999), *Does knowledge capital explain market book valuations?*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.starssmann.com
- Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London.

- Stewart, Thomas A. (1995), *Trying to Grasp the Intangible*, Fortune, October 2, 1995, σελ. 157-61.
- Sveiby, K.E. (1997), *The intangible assets monitor*, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol. 2 No. 1.
- Sveiby, K.E. (1998), *Measuring intangibles and intellectual capital – an emerging first standard*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html.
- Swart, J. (2006), *Intellectual Capital: disentagling an enigmatic concept*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 No. 2 σελ. 136-59
- Tayles, M., Bramley, A., Adshad, N. and Farr, J. (2002), "Dealing with the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 15 No. 1, σελ. 251-67
- Teece, D.J. (1998), *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets*, California Management Review, Vol. 40 Nos 3, Spring, p. 55.
- Ulrich, D. (1998), *Intellectual Capital = Competence x Commitment*, Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, σελ. 15-26.
- van der Meer-Kooistra, J. and Zijlstra, S.M. (2001), *Reporting on intellectual capital*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14 No. 4, σελ. 456-74.
- VanderKaay, S. (2000), *Measuring the vital signs of intellectual capital*, CMA Management, Vol. 74 No. 4, σελ. 18-21.
- Viedma, J.M. (2003), *In search of an intellectual capital general theory*, Electronic Journal on Knowledge Management, Vol. 1 No. 2, σελ. 213-26.
- Wang, W.Y. and Chang, C. (2005), *Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No. 2, σελ. 222-36.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γρηγόρη Μεντζά και Δημήτρης Αποστόλου, *Διαχείριση της γνώσης: Η επιχείρηση του 21^{ου} Αιώνα*

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *Διανοητική Ιδιοκτησία – Οδηγός Καλής Πρακτικής*

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.intellectualcapital.nl

www.cranfield.ac.uk

www.watsonwyatt.com

www.ic.com

www.exinfm.com/training

www.kpmg.com

www.corporatelongitude.com

www.vaic-on.net

www.cik-hr.com

www.baruch-lev.com

www.intcap.com

www.inholland.nl

www.weightlesswealth.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας έγινε μέσω βάσεων δεδομένων περιοδικών σε ηλεκτρονική μορφή. Οι λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ✦ Intellectual Capital | ✦ Structural Capital |
| ✦ Intellectual Assets | ✦ Relational Capital |
| ✦ Intangible Assets | ✦ Customer Capital |
| ✦ Intangible Resources | ✦ Performance Management |
| ✦ Knowledge Assets | ✦ Διανοητικό Κεφάλαιο |
| ✦ Knowledge Capital | ✦ Δικαιώματα Πνευματικής |
| ✦ Knowledge Management | ✦ Ιδιοκτησίας |
| ✦ Human Capital | |

Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα φιλτραρίστηκαν με τη χρήση των ακόλουθων όρων:

- ✦ Finance
- ✦ Financial Performance
- ✦ Business Performance
- ✦ Corporate Performance
- ✦ Financial Returns
- ✦ Value Creation

Η εξέταση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την λήψη 280 άρθρων, από τα οποία δόκιμα κρίθηκαν 110. Η αρχική προσέγγιση της έννοιας έγινε μέσω μιας σύντομης ανασκόπησης των κύριων συγγραμμάτων για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου και τη διοίκηση της γνώσης:

Brooking, A. (1996), *Intellectual capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thompson Business Press, London.

Lev, B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institution, Washington, DC

MERITUM (2002), *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*, Madrid.

Stewart, T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London

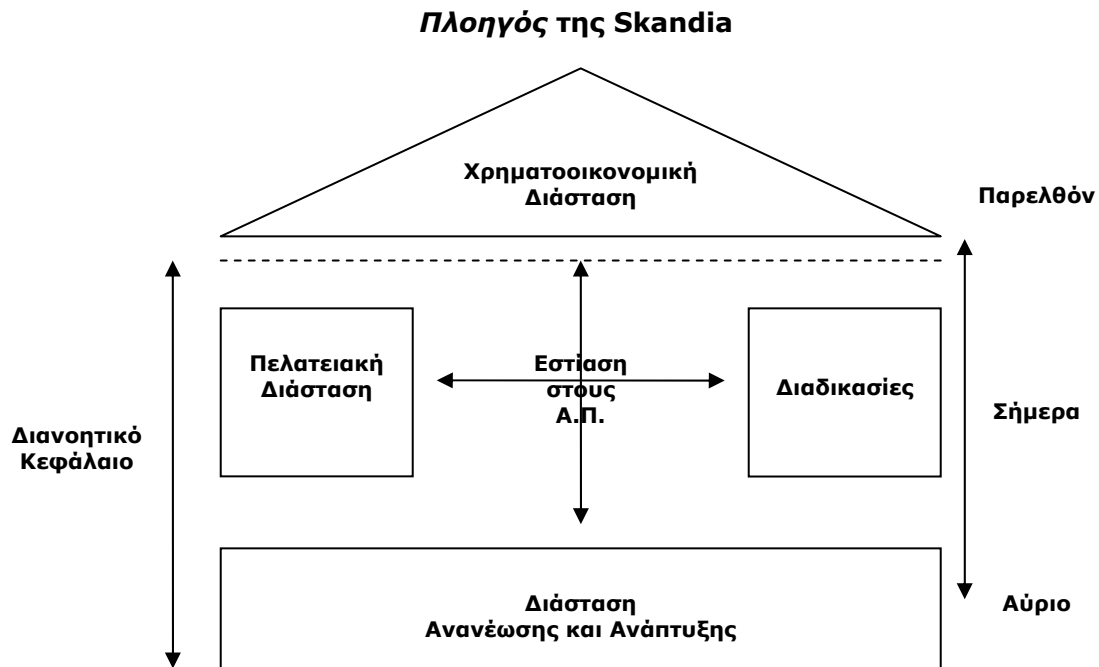
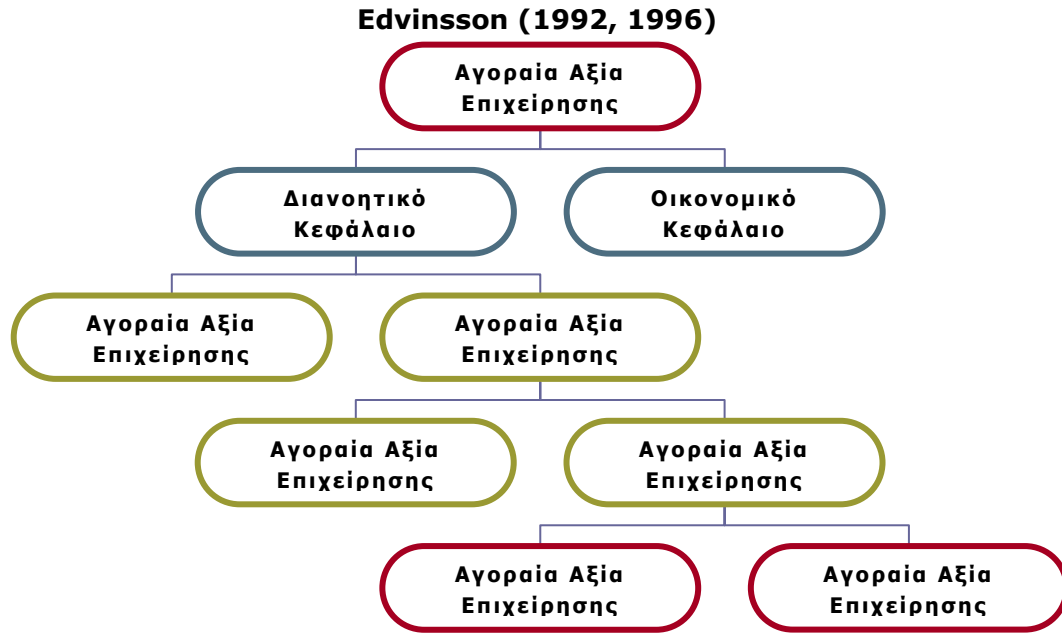
Σημαντική πηγή στοιχείων επίσης αποτέλεσε ο δικτυακός τόπος του Πανεπιστημίου του Cranfield. Αφού συγκεντρώθηκαν να στοιχεία αυτά, διακρίθηκαν τα άρθρα στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ο Άρθρα στα οποία γινόταν εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας (ορισμός και στοιχεία),
- ο Άρθρα στα οποία αναπτύσσονταν θεωρητικά πλαίσια διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου,
- ο Άρθρα που ανέφεραν τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών για τις επιπτώσεις της διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου αλλά και περιπτώσιακές μελέτες, και

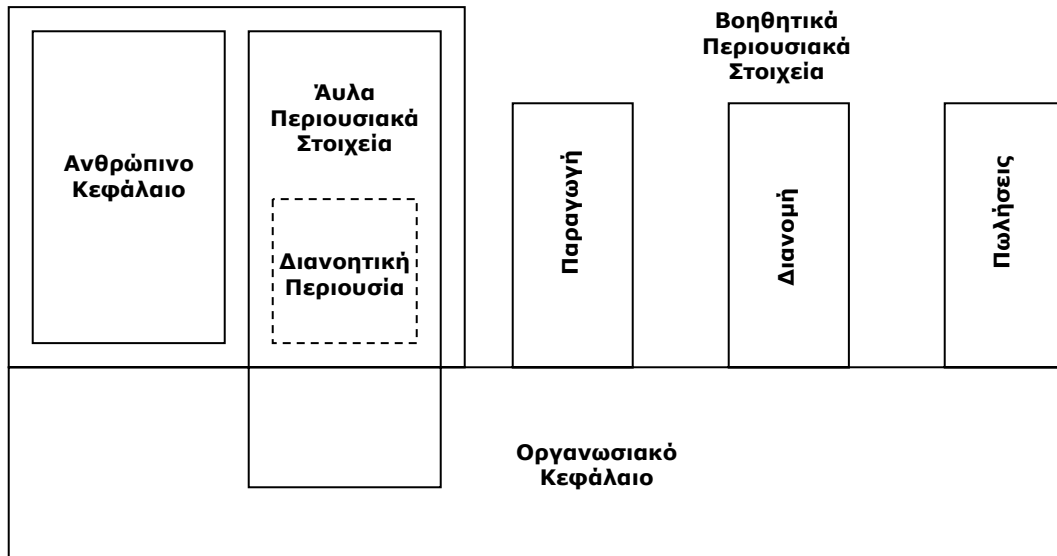
- ο Άρθρα στα οποία αναπτύσσεται ο προβληματισμός σχετικά με διάφορες πτυχές της έννοιας αυτής.

Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης είναι να παρέχει μία σφαιρική προσέγγιση της έννοιας του διανοητικού κεφαλαίου και ειδικότερα, των επιπτώσεων της διαχείρισής του για τις επιχειρήσεις.

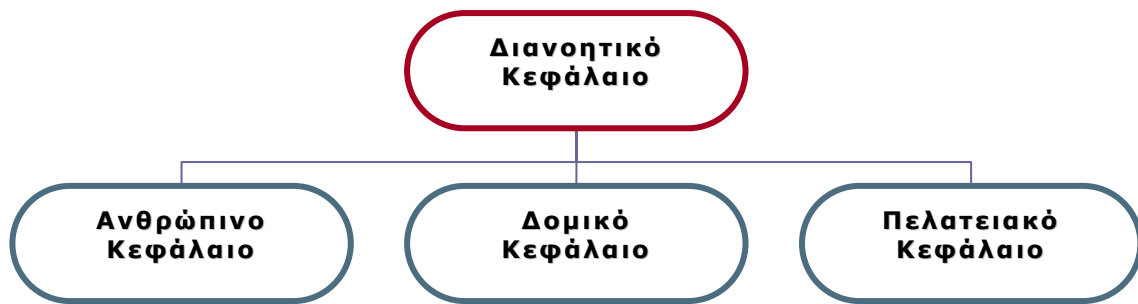
Θεωρητικά Πλαίσια Διανοητικού Κεφαλαίου / Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων



Sullivan (1996)



Stewart (1996)



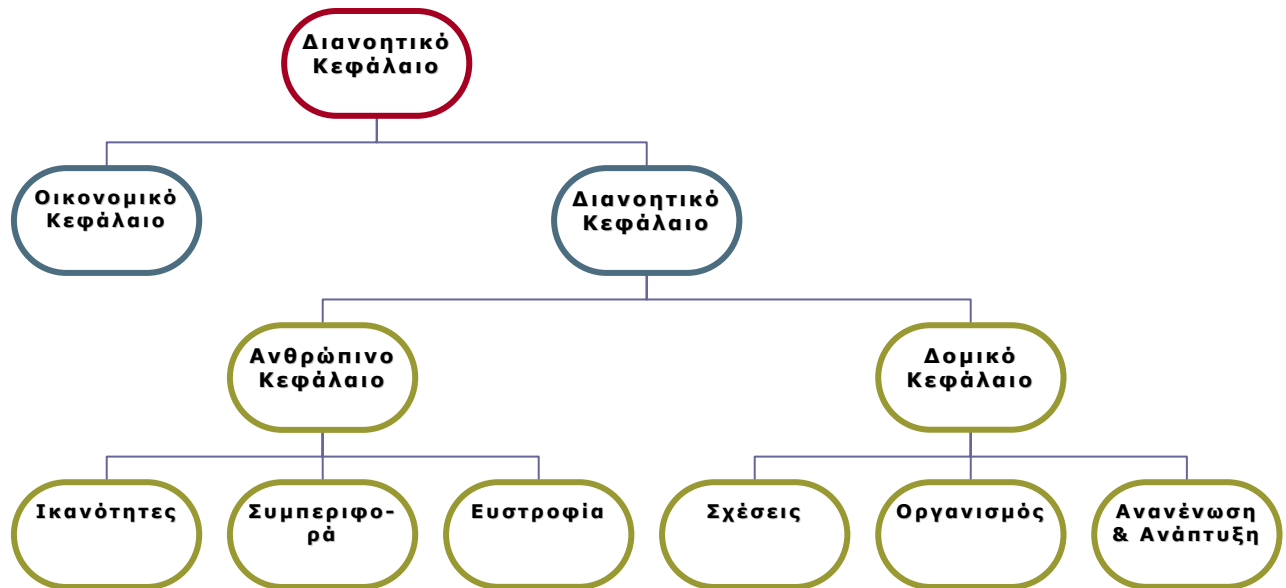
Brooking (1996)



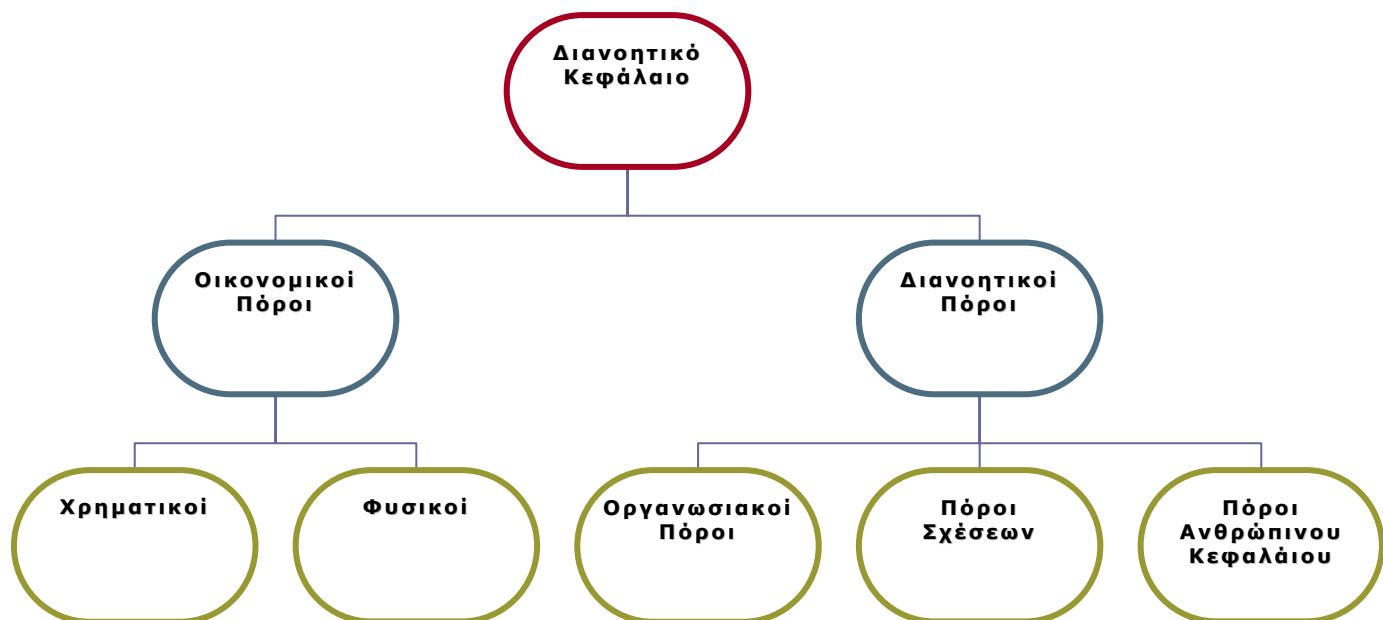
SVEIBY (1998)

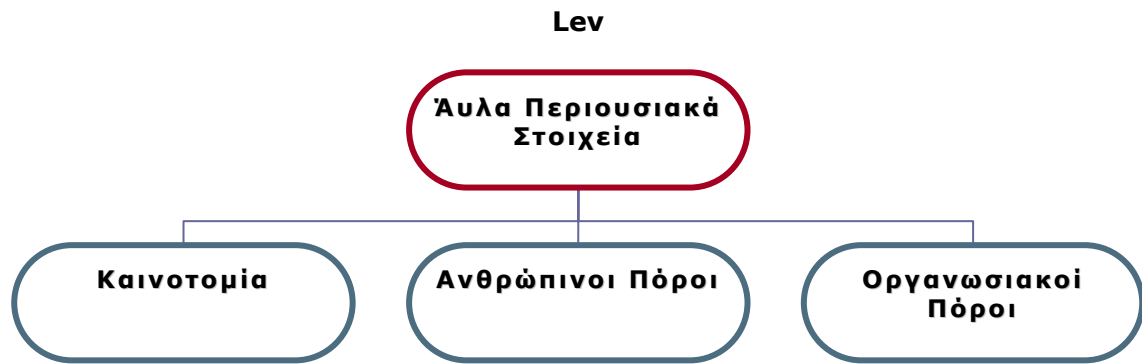
ΎΛΛΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΧΕΙΑ		
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ (μάρκα, πελάτες & προμηθευτές)	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ (τρόπος διοίκησης, R&D)	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (εκπαίδευση, εμπειρία)

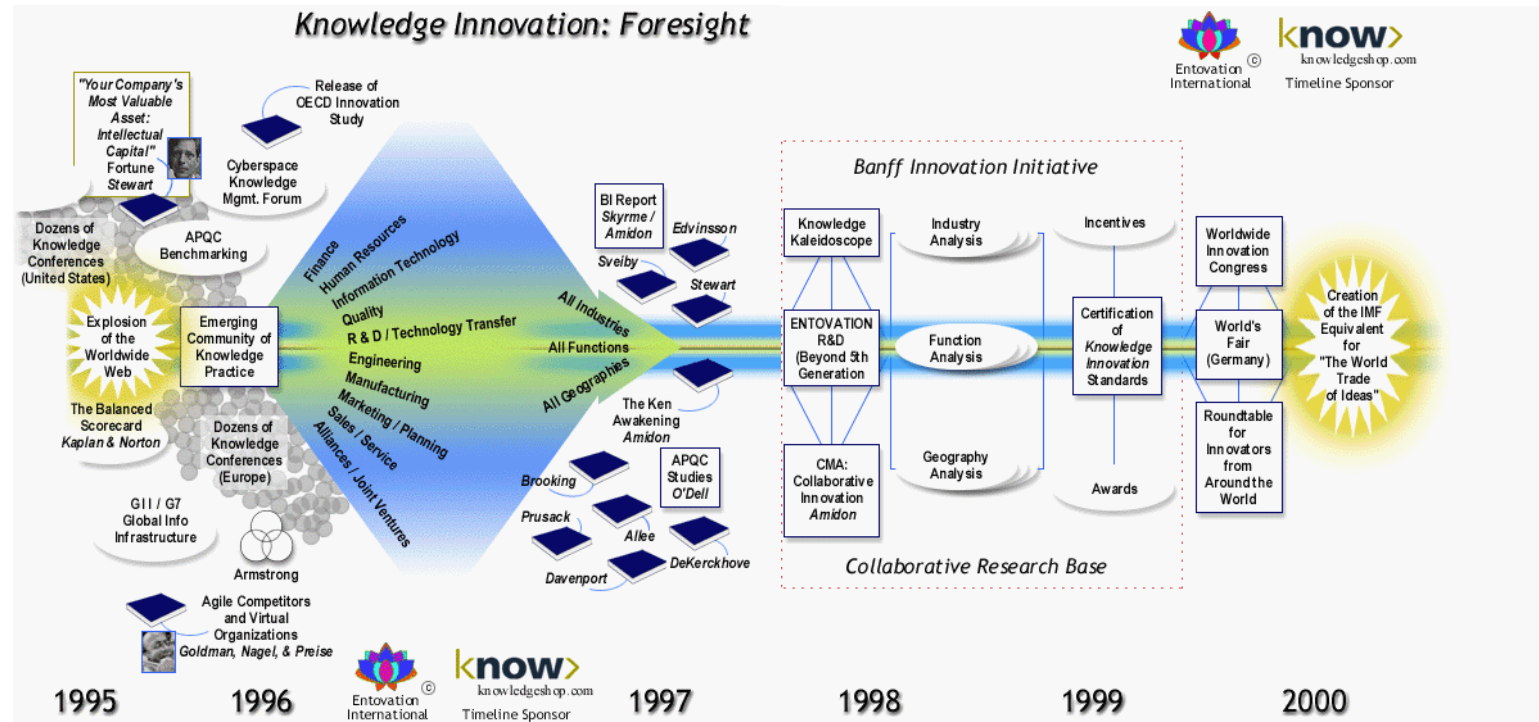
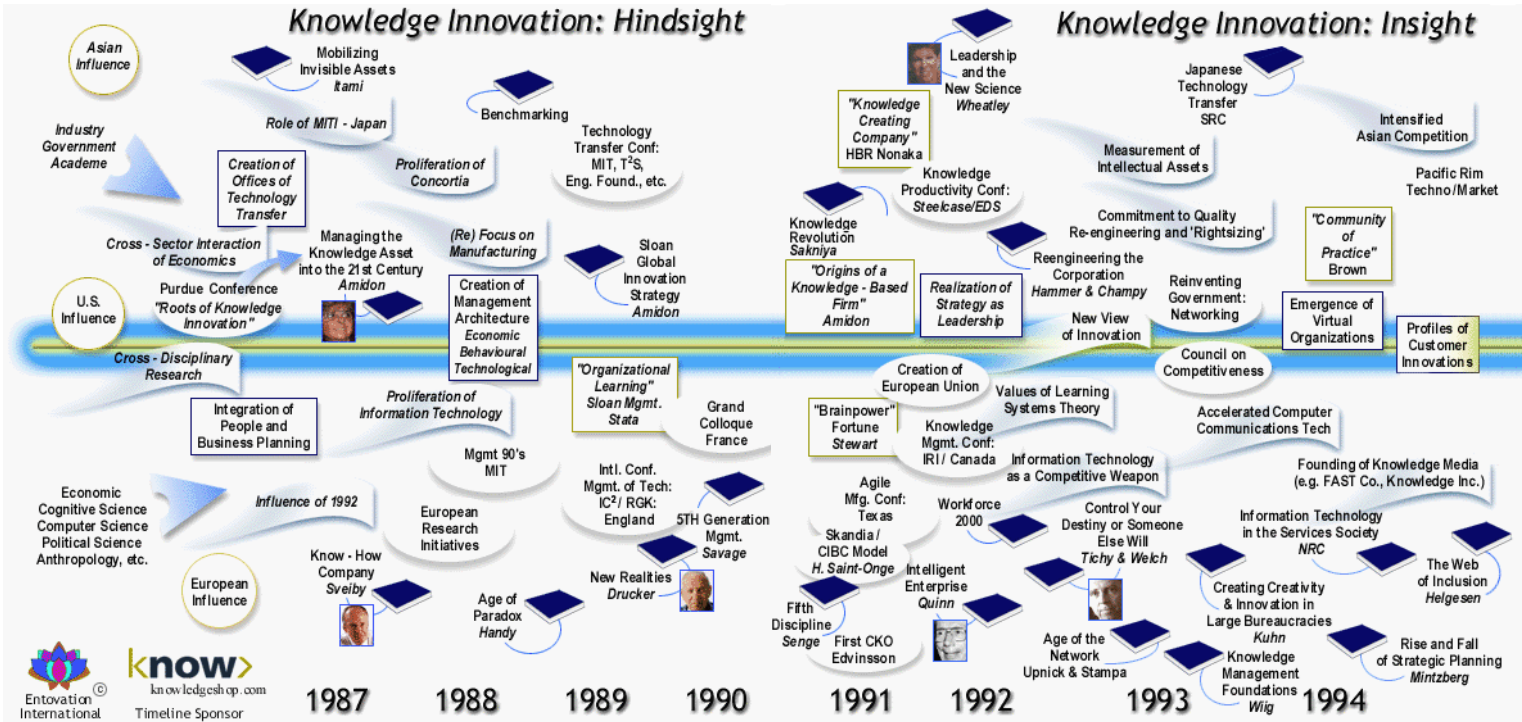
Roos et al.



Roos







Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ
ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ